



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO TRINDADE
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO - CSE
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Christiane Ferreira Bellucci

**PROCESSO ACELERADO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA PERSPECTIVA DE
OPEN STRATEGIZING EM CONTEXTO DE PAÍS EMERGENTE E
DESENVOLVIDO**

FLORIANÓPOLIS

2019

Christiane Ferreira Bellucci

**PROCESSO ACELERADO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA PERSPECTIVA DE
OPEN STRATEGIZING EM CONTEXTO DE PAÍS EMERGENTE E
DESENVOLVIDO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e para a obtenção do título de doutor em Administração.

Área de concentração: Organizações, Sociedade e Desenvolvimento.

Linha de pesquisa: Marketing e Estratégia nas Organizações

Orientadora: Prof. Dra. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Coorientadora: Prof. Dra. Dinorá Eliete Floriani

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Bellucci, Christiane Ferreira
PROCESSO ACELERADO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA
PERSPECTIVA DE OPEN STRATEGIZING EM CONTEXTO DE PAÍS
EMERGENTE E DESENVOLVIDO / Christiane Ferreira Bellucci ;
orientadora, ROSALIA ALDRACI BARBOSA LAVARDA,
coorientador, DINORÁ ELIETE FLORIANI, 2019.
215 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Processo acelerado de
internacionalização. 3. Estratégia como Prática. 4. Open
Strategizing. 5. Contexto de país emergente e desenvolvido.
I. ALDRACI BARBOSA LAVARDA, ROSALIA. II. ELIETE FLORIANI,
DINORÁ. III. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

Christiane Ferreira Bellucci

**PROCESSO ACELERADO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA PERSPECTIVA DE
OPEN STRATEGIZING EM CONTEXTO DE PAÍS EMERGENTE E
DESENVOLVIDO**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Mohamed Amal
Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Prof. Dr. André Leite
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov
Universidade Positivo (UP)

Prof. Dra. Joanna Karmowska
Oxford Brookes University

Certificamos que esta é a versão **original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutor em Administração.

Prof. Dr.(a) Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador do Programa

Prof. Dra. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
Orientadora

Prof. Dra. Dinorá Eliete Floriani
Co-orientadora

Florianópolis, 02 de Dezembro de 2019.

Ao meu amado filho, Enrico.

AGRADECIMENTOS

É então chegado o momento de agradecer. Quanta gratidão eu tenho por todos que fizeram parte, direta ou indiretamente, da concretização deste sonho.

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, causa primária de todas as coisas. Obrigada Pai, por guiar meus passos, por me proporcionar este desafio enorme e maravilhoso que me fez evoluir e ser uma pessoa melhor. Obrigada por me mostrar caminhos que eu jamais imaginaria seguir. Enquanto eu sonhava tão pequeno o Senhor tinha planos tão maiores para minha vida. Obrigada por me dar a coragem de seguir contigo! Minha eterna gratidão!

Agradeço à minha mãe Ester, meu exemplo de vida, meu anjo na terra. Mãe, eu te amo tanto! Obrigada por me incentivar todos os dias e não me deixar esmorecer. Obrigada pelos: “Vai minha filha, você vai conseguir!”, “Confie em você!”. Sem seu amor incondicional, eu não teria chegado até aqui. Se hoje posso tudo, é porque eu tenho você em minha vida. Muito obrigada! Eu te amo com toda a minha força!

Ao meu marido Redner, meu companheiro, meu cúmplice, o amor da minha vida. Acho que nunca vou ter palavras suficientes para agradecer por tudo o que você foi e fez por mim nesta caminhada, mas vou tentar. Obrigada *love*, por abraçar este sonho como se fosse o seu e seguir comigo, de mão dadas, mesmo sabendo que a jornada seria desafiadora. Obrigada por ouvir minhas ideias mirabolantes, por me acalmar nos momentos de angústia, por secar minhas lágrimas quando eu achava que não ia dar certo, por sorrir comigo nas conquistas da vida, por me trazer segurança e paz. Eu te amo!

Agradeço ao meu filho Enrico, minha razão de viver. No meio deste processo, você nasceu. Hoje agradeço simplesmente pelo fato de você existir, meu bebê. Obrigada pelos ensinamentos que você me dá todos os dias, mesmo tão pequeno, me mostrando que precisamos de tão pouco para sermos felizes. É o sorvete *single cone* do *icecream truck*, é a brincadeira de heróis correndo pela casa, é a guerra de travesseiro na cama, é o abraço apertado ao acordar, são as conversas surpreendentes nas refeições, é a leitura dos seus livros antes de dormir, é o “mamãe, eu te amo!”. Obrigada por me fazer sentir tão amada e especial, sem você esse doutoramento não teria sido tão massa. Te amo!

Agradecimento especial vai à professora Rosalia Lavarda, minha orientadora e amiga. Prof., muito obrigada por confiar em mim, por apostar na minha capacidade de realizar este trabalho, por me ajudar a enxergar meu potencial como pesquisadora. Me sinto honrada e orgulhosa de ter sido escolhida como sua orientanda. Foi um grande privilégio trabalhar com

você todos estes anos. Obrigada por todos seus ensinamentos, elogios e puxões de orelha, todos fizeram grande diferença em minha vida! *Thanks a lot!*

À professora Dinorá, minha coorientadora. Dinorá, obrigada pela confiança depositada e por aceitar o desafio de me auxiliar nesta caminhada. Te agradeço por tudo que você fez por mim desde a graduação, na especialização, nas aulas e indicações na Univali e agora, no doutorado. Obrigada pelo incentivo e pelas palavras que jamais esquecerei: “Chris, você consegue mais, eu sei disso!”. Seus conhecimentos e comentários certos foram essenciais para a qualidade deste trabalho. Muito obrigada!

À professora Joanna Karmowska que, além da contribuição dada a esta tese, abriu portas para uma realização de vida, a mudança para Oxford, na Inglaterra. Professor Joanna, *thank you so much for giving me the opportunity to work with you and for all the contributions and lessons given that made all the difference in this study.*

Aos professores que participaram da banca de qualificação e da defesa final deste trabalho: Mohamed Amal, Sérgio Bulgacov, Gabriela Fiates e André Leite. Obrigada pelos direcionamentos e disponibilidades para ler e contribuir com este trabalho.

Agradeço aos colegas adquiridos durante este processo, em especial, à Cirlene Inácio da Graça. Amiga, obrigada pela parceria e pelo apoio em tantos momentos desafiadores desta trajetória tão importante em minha vida. Obrigada por ouvir minhas reclamações, pelas risadas, pelas palavras: “Tu tira de letra”, “Tenho certeza que vais arrasar, és muito competente em tudo o que faz” e pela expressão de felicidade quando eu mandei a mensagem: “Amiga, terminei a tese”. Que você tenha vida longa para espalhar ainda mais a sua luz! Conte comigo sempre! *Love you!*

Agradeço as empresas pesquisadas que abriram suas portas e seus processos para a minha investigação. Obrigada pela colaboração e pelo conhecimento transmitido para que eu pudesse realizar este estudo.

À CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – pela bolsa de estudos concedida.

Por fim, meus agradecimentos vão à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) por possibilitar o alcance do conhecimento e a realização desta pesquisa.

A todos, minha gratidão!

*“As borboletas se transformam
porque se permitem passar por processos
transformadores” (Psicografia de Chico
Xavier pelo espírito André Luiz)*

RESUMO

Pequenas e médias empresas de base tecnológica de países emergentes e desenvolvidos estão se internacionalizando de forma acelerada. Estudos que abarcam as *international new ventures* e *born globals*, ao focalizar no empreendedor como o estrategista e no processo acelerado de internacionalização como consequência de estratégias para o alcance de vantagem competitiva, deixam de considerar os aspectos microorganizacionais que constituem o dia a dia das empresas e que levam, conseqüentemente, a esta internacionalização acelerada, seja na fase pré ou pós primeira entrada no mercado internacional. A literatura da estratégia como prática, ou *strategizing*, ao evidenciar as práticas, práxis e praticantes, proporcionou uma perspectiva micro para analisar os processos estratégicos. Com as transformações sociais, tecnológicas, culturais e organizacionais, as estratégias estão deixando de ser secretas, elitistas e limitadas a pequenos grupos dentro das organizações, passando a ser mais abertas, ou *open strategy* (emprega-se, para fins desta tese, o termo *open strategizing* o qual abarca integração entre *strategizing* e *open strategy*) com maior participação de diferentes atores e maior transparência da informação estratégica dentro e fora das organizações. As características do contexto de país de origem, emergentes e desenvolvidos, têm sido reconhecidas pelas respectivas literaturas como influentes no processo acelerado de internacionalização e nas atividades estratégicas organizacionais. Neste cenário esta tese integrou estes temas para responder ao questionamento: Como ocorre o processo acelerado de internacionalização, a partir da perspectiva de *open strategizing* em contexto de país emergente e desenvolvido? Para isso, optou-se pela pesquisa qualitativa, por meio do método de estudo de caso comparativo em uma empresa brasileira e uma empresa inglesa. Para coleta de dados realizaram-se entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental. Os dados foram analisados por meio da técnica de proposições teóricas, codificação e *pattern matching*. Os resultados apontaram que o processo acelerado de internacionalização nas empresas de contextos de país emergente e desenvolvido, tanto na fase pré quanto na fase pós primeira entrada no mercado internacional, ocorre igualmente por meio das práticas de inclusão que permitem a participação e interação de pessoas internas e externas e práticas de transparência que possibilitam a visibilidade e comunicação de informações estratégicas para atores internos (todos os níveis hierárquicos) e externos às organizações, ou seja, ocorre por meio do *open strategizing*. Ao comparar a configuração do *open strategizing* neste processo, averiguou-se a influência das características do contexto de país emergente e desenvolvido como o ambiente regulatório, institucional e social no tocante aos praticantes (quem) do processo acelerado de internacionalização nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional. Todavia, essas características não apresentaram influência nas práticas de inclusão e de transparência (o que) e práxis (como), já que estas são viabilizadas e facilitadas pela tecnologia da informação. As características do contexto de país emergente e desenvolvido foram mitigadas pela tecnologia da informação a qual possibilitou a similaridade na configuração do *open strategizing* nos casos estudados. Identificou-se ainda que as características do contexto de país de origem atuaram como motivadoras da abertura da estratégia no processo acelerado de internacionalização nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional. A contribuição deste estudo reside na relevância em estudar o *open strategizing* para a área de internacionalização no intuito de destacar que o processo acelerado de internacionalização não é decorrente apenas das ações do empreendedor ou impulsionado pelas características do contexto de país emergente e desenvolvido, mas ocorre por meio da intersecção de práticas de inclusão de pessoas e de transparência das informações realizadas no dia a dia da vida organizacional, desde sua fundação, por praticantes internos e externos à elas. Assim, é plausível, pela perspectiva do *open strategizing*, denominar tais empresas de *Born Open*.

Palavras-chave: Processo acelerado de internacionalização; Estratégia como Prática; *Open strategizing*; Contexto de país emergente e desenvolvido, Estudo de Caso.

ABSTRACT

Small and medium technology-based companies from emerging and developed countries are internationalizing in an accelerated way. Studies about international new ventures and born globals, by focusing on the entrepreneur as the main strategist and on the accelerated process of internationalization as a result of strategies to achieve competitive advantage, fail to consider the microorganizational aspects that constitute the daily organizational life which leads this accelerated internationalization, either in the period between the firm's foundation and its initial international action and the post-entry in international markets. The literature of strategy as practice, or strategizing, by highlighting the practices, praxis and practitioners, has provided a micro perspective to analyze organizational strategic processes. With social, technological, cultural and organizational transformations, strategies are moving from being secretive, elitist and limited to small groups within organizations to being more open, or having an open strategy (for the purposes of this thesis, the term open strategizing is the union of strategizing and open strategy) with more participation from different actors and more transparency of strategic information inside and outside organizational boundaries. The characteristics of emerging and developed country contexts have been recognized in the literature as influent in the accelerated process of internationalization and in the strategic organizational activities. In this scenario, in an interdisciplinary way, this thesis seeks to integrate these themes to answer the question: How does the accelerated process of internationalization occur, from the perspective of open strategizing, in emerging and developed country contexts? A qualitative research was conducted through a comparative case study where it was analysed two companies, one from Brazil and another from England. Data were collected through semistructured interviews, direct observation and document analysis and analysed using the theoretical propositions, coding and pattern matching techniques. The results showed that the accelerated process of internationalization in companies in emerging and developed country contexts, in both phases, pre and post-entry in the international market, occurs equally through the practices of inclusion that allow the participation and interaction of people inside and outside the organization and practices of transparency that enable the visibility and communication of strategic information to internal and external stakeholders, that is, it occurs through open strategizing. By comparing the configuration of open strategizing in their accelerated process of internationalization, it was verified that the characteristics of the emerging and developed country contexts such as the regulatory, institutional and social environment influenced the difference between the practitioners (who) in the pre and post-entry phases. Nevertheless, they did not influence the practices of inclusion and transparency (what) and its praxis (how), as they appear to be similar in both contexts, enabled and facilitated by information technology. It was noted that the characteristics of the emerging and developed country contexts were mitigated by the information technology which allowed the similarity in the open strategizing configuration. It was also identified that the characteristics of the home country context acted as drivers of the strategic openness in the accelerated process of internationalization, both pre and post-entry phases. The contribution of this study lies in the relevance of studying open strategizing for the internationalization area in order to highlight that the accelerated process of internationalization is not only due to the entrepreneur's actions or driven by the characteristics of the emerging and developed country context, but occurs through the intersection of practices of inclusion of people and transparency of the information made in the daily life of the organization, since its foundation, by internal and external practitioners. Thus, it is plausible, from the perspective of open strategizing, to denominate such companies as Born Open.

Keywords: Accelerated internationalization process; Strategy as Practice; Open strategizing; Emerging and developed country contexts; Case Study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A evolução do campo da estratégia.....	42
Figura 2 – O crescimento da abertura: planejamento estratégico, gerenciamento estratégico e estratégia aberta	44
Figura 3 – Uma visão relacional de macro e micopráticas	45
Figura 4 – Integração da prática, práxis e praticantes intra e extraorganizacionais	45
Figura 5 – Interconexão entre práticas, práxis e praticantes.....	47
Figura 6 – Esquema integrativo sobre a prática da estratégia	50
Figura 7 – Dilemas centrais da estratégia aberta	57
Figura 8 – Método de estudo de caso múltiplo.....	73
Figura 9 – Técnica <i>pattern-matching</i>	78
Figura 10 – Síntese metodológica da pesquisa	85
Figura 11 – Trajetória da empresa <i>Brasil 1</i>	92
Figura 12 – Crescimento internacional do aplicativo <i>BRYTE</i>	96
Figura 13 – Trajetória internacional da empresa <i>Brasil 2</i> e o aplicativo <i>BRYTE</i>	97
Figura 14 – Trajetória da empresa inglesa.....	103
Figura 15 – Comunicado via <i>Basecamp</i> sobre o crescimento da <i>Brasil 1</i>	123
Figura 16 – Comentários ao comunicado do fundador quanto aos novos projetos da <i>Brasil 1</i>	124
Figura 17 – Comentário que inspirou o nome do novo produto.....	125
Figura 18 – Solicitação de participação de todos	125
Figura 19 – Quadro resumo comparativo do open strategizing no processo acelerado de internacionalização das empresas <i>Brasil 1</i> , <i>Brasil 2</i> e empresa inglesa nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional	164
Figura 20 – Processo acelerado de internacionalização de empresas <i>Born Open</i> a partir da perspectiva de <i>open strategizing</i> em contexto de país emergente e desenvolvido.....	177
Figura 21 – Modelo integrativo originado da revisão sistemática da literatura sobre estratégia aberta, processo acelerado de internacionalização e contexto do país emergente e desenvolvido.....	203

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teorias econômicas de internacionalização	28
Quadro 2 – Teorias comportamentais da internacionalização	31
Quadro 3 – Abordagens estratégicas de Whittington (2001)	40
Quadro 4 – Escolas de pensamento estratégico de Mintzberg et al. (2010).....	40
Quadro 5 – Práticas, práxis e praticantes da estratégia como prática aberta.....	60
Quadro 6 – Síntese das entrevistas	76
Quadro 7 – Proposições da pesquisa e elementos constitutivos de estudo.....	79
Quadro 8 – Elementos constitutivos do estudo (ECE), Fatores Componentes (FC) e Definição constitutiva (DC)	80
Quadro 9 – Elementos Constitutivos do Estudo (ECE), Fatores Componentes (FC) e Definição Operacional (DO)	81
Quadro 10 – Processo de Codificação - Empresa Brasileira	83
Quadro 11 – Processo de codificação - Empresa inglesa	84
Quadro 12 – <i>Open strategizing</i> no processo acelerado de internacionalização da <i>Brasil 1</i> ..	127
Quadro 13 – <i>Open strategizing</i> no processo acelerado de internacionalização da <i>Brasil 2</i> .	148
Quadro 14 – <i>Open strategizing</i> no processo acelerado de internacionalização da empresa inglesa.....	162

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AIB – Academy of International Business
- CEO – Chief Executive Officer
- EGOS – European Group for Organizational Studies
- EURAM – European Academy of Management
- IDE – Investimentos Diretos Estrangeiros
- LRP – Long Rang Planning
- MNE – Multinational Enterprise
- OLI – Ownership, Location, Internatization
- OSN – Open Strategy Network
- PME – Pequenas e Médias Empresas
- SAP – Strategy as Practice
- SEO – Search Engine Optimization
- TMT – Top Management Team
- UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA	16
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA	20
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	20
1.3.1	Objetivo geral	21
1.3.2	Objetivos específicos	21
1.4	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	21
1.5	ESTRUTURA DA TESE	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1	TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	25
2.1.1	Teorias econômicas de internacionalização	25
2.1.2	Teorias comportamentais da internacionalização	29
2.1.3	Processo acelerado de internacionalização das <i>international new ventures</i> ou <i>born globals</i>	32
2.2	A EVOLUÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	38
2.2.1	A estratégia como prática social	44
2.2.2	<i>Open strategy</i>	50
2.2.3	<i>Open strategizing</i> ou Estratégia como prática aberta	58
2.3	CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO DO PAÍS DE ORIGEM, EMERGENTE E DESENVOLVIDO	62
2.4	PROPOSIÇÕES DECORRENTES DO MARCO TEÓRICO	64
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1	ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS DA PESQUISA	65
3.2	ABORDAGEM DA PESQUISA.....	66
3.3	MÉTODO DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO	67
3.4	UNIDADE DE ANÁLISE: SELEÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO	69
3.5	PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO.....	73
3.5.1	Instrumentos para coleta de dados	74
3.5.2	Planejamento e técnicas de análise dos dados	78
3.5.3	Codificação dos dados	82
3.6	SÍNTESE METODOLÓGICA DA TESE	85
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	86

4.1	ECE 1: CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DESCRIÇÃO DO PROCESSO ACELERADO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	86
4.1.1	Empresa brasileira	86
4.1.1.1	<i>A empresa Brasil 1</i>	87
4.1.1.2	<i>Empresa Brasil 2</i>	93
4.1.2	Empresa inglesa	98
4.2	ECE 2: <i>STRATEGIZING E OPEN STRATEGIZING</i>	104
4.2.1	Open strategizing no processo acelerado de internacionalização da <i>Brasil 1</i>	105
4.2.2	Open strategizing no processo acelerado de internacionalização da <i>Brasil 2</i>	128
4.2.3	Open strategizing no processo acelerado de internacionalização <i>Empresa Inglesa</i>	149
4.3	ECE 3: CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO DE PAÍS DE ORIGEM, EMERGENTE E DESENVOLVIDO: ANÁLISE <i>CROSS-CASE</i>	165
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	173
6	CONCLUSÃO	178
	REFERÊNCIAS	185
	APÊNDICES	201

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo visa contextualizar e delimitar o tema de tese, evidenciando o processo acelerado de internacionalização, os elementos *open strategizing* ou estratégia como prática aberta e o contexto de país de origem, emergente e desenvolvido, que conduzem a problemática em estudo. Com base nessa discussão, identifica-se os objetivos gerais e específicos, evidencia-se as proposições da pesquisa e, na sequência, expõem-se os argumentos que justificam a realização do estudo. Por fim, apresenta-se a estrutura geral dentro da qual a tese foi desenvolvida.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA

Estudos que tratam das *international new ventures* e *born globals* abarcam suas motivações, características gerenciais, influências ambientais e atividades estratégicas competitivas no processo acelerado de internacionalização (OVIATT; McDOUGALL, 1994; KISS; DANIS, 2008; CIESLIK; KACIAK, 2009).

A literatura das *international new ventures*, ou empreendedorismo internacional, estende as teorias clássicas de internacionalização, econômicas e comportamentais, ao explicar o processo acelerado de internacionalização das empresas com foco no empreendedor (fundador e decisor chave) e nos pequenos grupos em que ele está envolvido como redes sociais e as alianças estratégicas comerciais (OVIATT, McDOUGALL, 1994; McDOUGALL; OVIATT; SHANE, 1994).

Sabe-se que aspectos cognitivos dos empreendedores (ACEDO; JONES, 2007), suas percepções, observações e ações estratégicas (ACEDO; JONES, 2007; MATHEWS; ZANDER, 2007), o aprendizado tecnológico (ZAHRA et al., 2000; AUTIO et al., 2000), as redes de relacionamentos (OVIATT; McDOUGALL, 2005; COVIELLO, 2006; MUSTEEN et al., 2010; OJALA et al., 2018), as alianças estratégicas (FREEMAN et al., 2006), a orientação e foco estratégico (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; CRICK; SPENCE, 2005; KALINIC; FORZA, 2012), o modelo de negócio da organização (LAANTI et al., 2007; HENNART, 2013), as vantagens competitivas e as escolhas estratégicas (OYNA; ALON, 2018) podem ser determinantes no processo acelerado de internacionalização.

Estudos sobre as *international new ventures* e *born globals*, de forma interdisciplinar, utilizam perspectivas do empreendedorismo e *marketing* (GABRIELSSON, 2005); das teorias de redes de relacionamentos e alianças estratégicas (COVIELLO; MUNRO, 1997;

PRASHANTHAM; BIRKINSHAW, 2015), da teoria evolucionária (MADSEN; SERVAIS, 1997), das capacidades dinâmicas (WEERAWARDENA et al., 2007; CANO-KOLLMANN et al., 2018), da teoria institucional (CHENG; YU, 2008; KISS; DANIS, 2008) e da estratégia organizacional (BURGEL; MURRAY, 2000; , KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; FREEMAN et al., 2006; LAANTI et al. 2007, JANTUNEN et al., 2008; RIALP-CRIADO et al., 2010; KALINIC; FORZA, 2012; HAGEN; ZUCHELLA, 2014; HITT et al., 2015) para explicar o processo acelerado de internacionalização.

O que se identificou na literatura, no tocante à ligação entre o campo das *international new ventures* e *born global* e o campo da estratégia organizacional, foi que o processo acelerado de internacionalização, é decorrente de estratégias (BURGEL; MURRAY, 2000) realizadas para alcance de vantagem competitiva (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004). Verificou-se também, com o estudo de Rialp et al. (2010), que promoveu uma aproximação entre o gerenciamento estratégico e o processo acelerado de internacionalização, que há estratégias emergentes e planejadas nas fases iniciais e de expansão internacional das empresas. Todavia, faltam estudos que aprofundam este entendimento, ou seja, que analisam o processo acelerado de internacionalização das *international new ventures* e *born globals* a partir de uma perspectiva micro, evidenciando as microatividades estratégicas inerentes aos resultados organizacionais, ou seja, pela perspectiva da estratégia como prática social, ou, *Strategy as Practice – SAP*, ou ainda *strategizing*.

Entende-se que estudos na perspectiva micro se fazem necessários para melhor compreensão do processo acelerado de internacionalização. Isto porque, fica evidente, com base na literatura da estratégia como prática, que os resultados estratégicos conquistados pelas organizações são decorrentes de processos e práticas que constituem o dia-a-dia da vida organizacional (JARZABKOWSKI, 2003; JARZABKOWSKI et al., 2016; JOHNSON et al., 2003). Neste sentido, é a intersecção das práticas, práxis e praticantes que compõem os processos estratégicos organizacionais. A perspectiva do *strategizing* foca em explicar quais são, como ocorrem e por quem são feitas tais atividades práticas estratégicas (JOHNSON et al., 2003) e revela que a estratégia organizacional não é algo que a empresa tem, como um ativo, mas sim algo que é realizado por pessoas, internas de todos os níveis hierárquicos, e externas a elas, por meio de suas ações e interações (WHITTINGTON, 1996).

Além disso, sabe-se que, devido às transformações ocorridas nos fatores organizacionais, sociais, culturais e tecnológicos, as empresas estão incluindo um número cada vez maior de pessoas de dentro e de fora da organização no fazer estratégia e também disponibilizando, de forma transparente, as informações estratégicas para o público interno e

externo a elas (WHITTINGTON et al., 2011). Neste sentido, as organizações estão deixando de lado aquela estratégia fechada, deliberada, trancada a sete chaves (CHANDLER, 1962; ANDREWS, 1971; ANSOFF, 1965; PORTER, 1980) e estão caminhando em direção a estratégias mais abertas, ou *open strategy* (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017; SEIDL et al., 2019) que prometem uma crescente inclusão de pessoas e transparência da informação no que se refere às práticas estratégicas organizacionais as quais são, em sua maioria, viabilizadas pela tecnologia da informação (STIEGER et al., 2012; TAVAKOLI et al., 2017).

Pela perspectiva da estratégia aberta e pelo que foi constatado na revisão da literatura conectando os temas da tese (APÊNDICE A), verifica-se, portanto, que, ao realizarem conexões com clientes, fornecedores e parceiros nacionais e internacionais as quais auxiliam no processo acelerado de internacionalização (FAN; PHAN, 2007; CIESLIK; KACIAK, 2009; HUANG et al., 2017), os empreendedores das *international new ventures* ou *born globals* estão abrindo suas estratégias por meio da inclusão de atores externos à elas já que suas atividades estratégicas estão incorporadas nas redes de relacionamentos sociais (HAUTZ, 2017). Há, desta forma, inerentemente, na abertura estratégica por meio da inclusão, certa transparência da informação no processo acelerado de internacionalização (SEIDL et al., 2019). Assim, infere-se, com base em na literatura da estratégia aberta (WHITTINGTON, 2019) que, enquanto os CEOs ganham os destaques e holofotes no processo acelerado de internacionalização, é o trabalho duro e detalhado de gerações de consultores e membros colaboradores que tem gradualmente trazido mais pessoas neste processo estratégico.

A referida revisão sistemática apontou também a incontestável influência das características do contexto de país de origem, emergente e desenvolvido, na configuração destas conexões e, conseqüentemente, para o processo acelerado de internacionalização das *international new ventures* ou *born globals* (KISS; DANIS, 2008). No caso das empresas de contexto de país emergente, as parcerias estratégicas são construídas para que as organizações possam escapar dos problemas impostos pelo contexto em que estão inseridas (GHAURI et al., 2003; KISS; DANIS, 2008; 2010; MUSTEEN et al., 2014 LAMOTTE; COLOVIC, 2015). A literatura dos negócios internacionais reconhece que fatores oriundos do país de origem como tamanho do mercado e forças culturais e econômicas (FAN; PHAN, 2007), os custos domésticos de transação (BOISOT; MEYER, 2008; LEE et al., 2015), o ambiente regulatório (CIESLIK; KACIAK, 2009) e institucional (KNIGHT; LIESH, 2016), por exemplo, contribuem para uma acelerada internacionalização das pequenas e médias empresas de países com baixo desenvolvimento institucional ou emergentes. No caso das empresas de país

desenvolvido, as características como instituições fortes e ambiente regulado e estável motiva conexões com quantidade maior de parceiros (KISS; DANIS, 2019).

É neste cenário que a presente tese busca integrar os temas: processo acelerado de internacionalização, *strategizing* e *open strategy* e características de contexto de país de origem, emergente e desenvolvido para obter melhor compreensão das práticas de inclusão e de transparência, da práxis e dos praticantes internos e externos no processo acelerado de internacionalização, assim como as diferenças e similaridades nesta configuração, levando em consideração as influências das características dos diferentes contextos de país de origem. Para isto, utiliza-se a perspectiva micro do *open strategizing*, que une a perspectiva do *strategizing* e a literatura da *open strategy* assim como estudos de Tavakoli et al. (2017) e Dobusch e Kepeller (2017). Cabe informar que o processo acelerado de internacionalização é analisado de forma multidimensional (CASILLAS; ACEDO, 2013), ou seja, verifica-se o *open strategizing* nas fases que englobam o tempo entre a fundação e a primeira entrada no mercado internacional e a fase pós-entrada inicial (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011). Isto porque as fases pré e pós-internacionalização são de naturezas diferentes e, portanto, podem ser previstas por um conjunto diferente de antecedentes (HSIEH et al., 2019).

Apesar de apresentarem denominações diferenciadas, emprega-se nesta tese, o termo *Born Globals* para tratar as empresas que se internacionalizam de forma acelerada. São caracterizadas empresas *born globals* aquelas que pequenas empresas tecnológicas que operam no mercado internacional desde seus primeiros dias de estabelecimento (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996).

Esta tese é em um primeiro esforço rumo ao entendimento do processo acelerado de internacionalização pela perspectiva micro do *open strategizing* e avança a literatura que trata das *international new ventures* ou *born globas* ao destacar que o processo acelerado de internacionalização não é decorrente apenas das ações e atributos do empreendedor ou impulsionado pelas características do contexto de país emergente e desenvolvido, mas ocorre por meio da intersecção de práticas de inclusão e de transparência e práxis realizadas no dia a dia da vida organizacional, desde sua fundação, por praticantes internos (de todos os níveis hierárquicos) e externos à elas.

De acordo com Hautz et al. (2017), a inclusão estratégica de pessoas e a transparência da informação estratégica podem se estender para uma variedade de possíveis práticas estratégicas, incluindo as de internacionalização. Acredita-se, desta forma, que a luz do *open strategizing* é capaz de captar tendências importantes nas práticas estratégicas do processo acelerado de internacionalização das pequenas e médias empresas de diferentes contextos de

país de origem, emergente e desenvolvido, em especial naquelas que apresentam novos modelos de negócios em um mundo em constante transição – como as empresas de base tecnológica (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007). Segundo Chesbrough e Appleyard (2007), se a busca é entender as comunidades de inovação, ecossistemas, redes e suas implicações para obter vantagens competitivas, é preciso uma nova abordagem de estratégia, a qual se sugere a “estratégia aberta”.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO E QUESTÃO DE PESQUISA

A discussão apresentada desencadeou o seguinte questionamento:

Q1: Como ocorre o processo acelerado de internacionalização, a partir da perspectiva de *open strategizing* em contexto de país emergente e desenvolvido?

Diante desta questão de pesquisa, apresenta-se duas proposições desenvolvidas a partir da revisão da literatura:

P1. O processo acelerado de internacionalização, na fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional, é decorrente da articulação entre a inclusão de pessoas internas e externas à organização e da transparência da informação nas práticas estratégicas, ou seja, do *open strategizing* (OVIATT; McDOUGALL, 1994; KISS; DANIS, 2008; WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ, 2017).

P1a. A inclusão de pessoas/praticantes está relacionada com as práticas que permitem a participação e interação de atores internos e externos à organização no processo acelerado de internacionalização (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017).

P1b. A transparência da informação refere-se as práticas que permitem a visibilidade e comunicação de informações estratégicas com atores internos e externos à organização no processo acelerado de internacionalização (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017).

P2. As características do contexto de país de origem, emergente e desenvolvido, influenciam na configuração do *open strategizing* e, conseqüentemente, no processo acelerado de internacionalização, nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional (OVIATT; McDOUGALL, 1994; KISS; DANIS, 2008; WHITTINGTON et al., 2011; JARZABKOWSKI et al., 2016; HAUTZ, 2017).

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Norteiam esta pesquisa o objetivo geral e três objetivos específicos:

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar como ocorre o processo acelerado de internacionalização a partir da perspectiva de *open strategizing* em contexto de país emergente e desenvolvido.

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram definidos como:

- a) identificar o processo acelerado de internacionalização (fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional) das empresas de contexto de país emergente e desenvolvido;
- b) verificar o *open strategizing* (as práticas, a práxis e os praticantes) considerando a inclusão estratégica de pessoas e a transparência da informação estratégica no processo acelerado de internacionalização (fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional) das empresas de contextos de país emergente e desenvolvido;
- c) comparar o *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização (fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional) das empresas de contextos de país emergente e desenvolvido.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Esta pesquisa se propôs, de forma original, a integrar o processo acelerado de internacionalização (nas fases pré e pós entrada no mercado internacional) e a estratégia como prática aberta (*open strategizing*), analisando-os em dois contextos de distintos, um emergente e um desenvolvido, suprimindo lacunas existentes nas literaturas dos negócios internacionais e da estratégia organizacional.

No campo dos negócios internacionais, a presente tese inova ao apresentar uma perspectiva integrativa entre os temas, colocando luz às práticas de inclusão de pessoas e de transparência da informação estratégica, evidenciando a práxis e revelando quem são os indivíduos (praticantes) que participam do processo acelerado de internacionalização das pequenas e médias empresas de base tecnológica, em contexto de país emergente e desenvolvido. A junção de temas faz emergir as microatividades que são inerentes aos

processos estratégicos organizacionais (JOHNSON et al., 2003) e enfatiza, utilizando a literatura da estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996) e da estratégia aberta (TAVAKOLI et al., 2017; DOBUSCH; KEPPELLER, 2017; SEIDL et al., 2019), que o processo acelerado de internacionalização é realizado por múltiplos atores de dentro (todos os níveis hierárquicos) e de fora do contexto organizacional por meio de suas ações e interações. Assim, esta tese identifica a acelerada internacionalização como um processo que é constantemente (re) produzido por meio das práticas de inclusão de pessoas e de transparência da informação estratégica, da práxis e de atores internos e externos à organização.

Por esta razão, ao analisar o processo acelerado de internacionalização com a perspectiva do *open strategizing*, a presente pesquisa supre a lacuna deixada pela literatura das *international new ventures* e *born globals* uma vez que o foco dos estudos sobre o tema está no indivíduo, no empreendedor que é visto como o tomador de decisão chave e é uma das principais razões que levam às empresas a uma acelerada internacionalização (OVIATT; McDOUGALL, 1994, 2005). Assim, ao focar apenas no empreendedor como o estrategista, deixa-se de considerar a participação de outras pessoas praticantes do processo estratégico organizacional, suas práticas e práxis, os quais são contemplados pela perspectiva desta tese, ou seja, da estratégia como prática aberta, ou *open strategizing* (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al., 2007; WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017).

Não obstante, ao integrar as literaturas dos negócios internacionais e da estratégia com a perspectiva do *open strategizing*, esta pesquisa responde ao chamado de de García Lillo et al. (2017) e Romanello e Chiarvesio (2019) por mais pesquisas interdisciplinares com diferentes perspectivas no desenvolvimento de uma teoria sobre as *international new ventiuress* e *born globals* que possa ser globalmente.

Para além do exposto, este estudo atende ainda a indicação de Casillas e Acedo (2013) e Hsieh et al. (2019) por mais estudos que tratam, além da fase pré, a fase pós-internacionalização. De acordo com Casillas e Acedo (2013) é preciso analisar os passos da organização após sua primeira entrada no mercado internacional para que se possa obter uma verdadeira compreensão de como os processos de internacionalização se desenvolvem. Nesta linha, a pesquisa participa na construção do conhecimento da área por apontar as práticas de inclusão e transparência, a práxis e os praticantes que contribuem tanto para que a empresa realize sua primeira entrada no mercado internacional quanto para sua posterior expansão internacional.

No que concerne às contribuições para o campo da estratégia aberta, a pesquisa abre caminhos para a compreensão de estratégias que foram, até o presente momento, pouco

exploradas, como a estratégia aberta na internacionalização de empresas (HAUTZ et al., 2017). Desta forma, este estudo une-se às pesquisas que buscam compreender diferentes práticas de inclusão estratégica de pessoas e de transparência da informação estratégica nas organizações (SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019).

Além do que, ao comparar o *open strategizing* de duas empresas de contexto de país emergente e desenvolvido, esta tese alinha-se à indicação de Hautz et al. (2017) por mais estudos comparativos que abordem o tema já que, em sua maioria, os estudos de caso são únicos. Nesta lógica, os autores suplicam por pesquisas ambiciosas em termos de explorar diferenças na maneira como a estratégia aberta se desenrola em diferentes contextos.

Com referência ao contexto, este representa um fator relevante na configuração do *strategizing*, o fazer estratégia dentro das organizações (JARZABKOWSKI et al., 2016). Dentro desta lógica, esta pesquisa almeja contribuir para a criação de teorias mais precisas e contextualmente sensitivas sobre a promulgação e impacto das práticas.

A literatura dos negócios internacionais aponta as características do contexto de país emergente e desenvolvido como influentes no processo acelerado de internacionalização (KISS; DANIS, 2008) contudo, ainda faltam estudos que comparam diretamente o processo acelerado de internacionalização países desenvolvidos e emergentes a que esta pesquisa se propõe (AMAL et al., 2013) e que desafiam tal influências nas práticas estratégicas organizacionais que levam ao processo acelerado de internacionalização. Compartilha-se da visão de Teagarden et al. (2018) que destacam que mais atenção deve ser dada ao contexto nas pesquisas de negócios internacionais para aprimorar seu rigor e aumentar sua relevância.

Destaca-se, em resumo, os pontos relevantes que justificam esta tese que: (i) supre a lacuna deixada pela literatura das *international new ventures* e *born globals* ao considerar a participação de outras pessoas praticantes do processo acelerado da internacionalização, além do empreendedor como principal estrategista e tomador de decisão; (ii) participa na construção do conhecimento da área do processo acelerado de internacionalização por apontar as práticas de inclusão e transparência, a práxis e os praticantes que contribuem para que a empresa realizasse sua primeira entrada e para sua contínua expansão no mercado internacional (abarca fases pré e pós-primeira entrada no mercado internacional); (iii) abre caminhos na literatura de *open strategizing* para a compreensão de estratégias que foram, até o presente momento, pouco exploradas, como a estratégia aberta na internacionalização de empresas, ou seja, as práticas de inclusão e transparência inerentes a este processo; (iv) supre a lacuna por mais estudos comparativos em diferentes contextos que abordem o tema estratégia como prática aberta e por

mais estudos que comparem e desafiem a influencia direta das características do contexto no processo de internacionalização de países emergentes e desenvolvidos.

Isto posto, justifica-se a necessidade de pesquisas que tratem sobre o agrupamento dos temas processo acelerado de internacionalização e *open strategizing* em contextos de país emergente e desenvolvido para que se possa identificar e comparar como o processo acelerado de internacionalização (nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional) ocorre, considerando as práticas de inclusão de pessoas e de transparência da informação estratégica, bem como, o “como” e “quem” as desenvolvem nos diferentes contextos de país de origem. É nesta perspectiva que esta tese está posicionada.

1.5 ESTRUTURA DA TESE

Seis capítulos compõem a estrutura desta tese. Neste primeiro capítulo apresenta-se a contextualização, a questão de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, as proposições, a justificativa e a estrutura desta tese para introduzir ao leitor o tema do estudo realizado. No capítulo dois, expõe-se a fundamentação teórica, abarcando os temas chave que conduziram o estudo, quais sejam: (i) o campo da internacionalização de empresas, que engloba o processo acelerado de internacionalização; (ii) o campo da estratégia, que inclui o *open strategizing* e; (iii) características do contexto de país de origem, emergentes e desenvolvidos. Na sequência, no terceiro capítulo, abrangem-se os procedimentos metodológicos que foram adotados nesta pesquisa. No capítulo quatro, apresenta-se a análise e discussão dos resultados alcançados. Por fim, expõem-se, no capítulo seis, as conclusões do estudo, ressaltando-se as contribuições, limitações e as sugestões para futuras pesquisas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a fundamentação teórica em que é exposta a revisão da literatura dos elementos relevantes à elaboração e consecução desta pesquisa. O referencial teórico está dividido em três partes: a primeira refere-se à internacionalização em que é retratado o desenvolvimento teórico do tema até o advento das *international new ventures* ou *born globals* e o processo acelerado de internacionalização; a segunda é dedicada à evolução do campo de estudo da estratégia organizacional em que estão inclusos o *strategizing* e o *open strategizing* e a terceira relaciona-se ao contexto do país de origem em que são expostas as características do contexto de país emergente e desenvolvido.

2.1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Dib e Carneiro (2007), as teorias tradicionais podem ser divididas em duas linhas:

- a) Teorias baseadas em **critérios econômicos**: Teoria de Poder de Mercado de Hymer (1960), Teoria do ciclo do produto de Vernon (1966), Teoria dos custos de transação de Williamson (1975, 1981), Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976) e Paradigma Eclético (OLI) de Dunning (1988) e;
- b) Teorias baseadas na **evolução comportamental da firma**: Teoria de Uppsala de Wiedersheim-Paul (1975) e atualizada mais tarde por Johanson e Vahlne (2009); Vahlne e Johanson (2013); Vahlne e Ivarsson (2014) e Vahlne e Jonsson (2017), a Teoria de *Networks* de Johanson e Mattsson (1989) e Teoria do empreendedorismo internacional de Oviatt e McDougall (1994) e Andersson (2000).

Estas teorias “estabeleceram o *mainstream* para os estudos em gestão internacional” (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 17)

2.1.1 Teorias econômicas de internacionalização

Os estudos da internacionalização tiveram seu início com Stephen Hymer, em 1960, quando este escreveu sua tese de doutorado e, a partir dela, abriram-se as discussões sobre as operações comerciais e os investimentos internacionais da firma. Além de apresentar a

diferença entre investimento de portfólio e investimento direto externo (IDE), Hymer (1960/1976) identificou que as empresas optavam por investir internacionalmente para obter controle total de suas operações. O controle era necessário para minimizar os riscos da transferência de ativos e também para conseguir um poder de mercado monopolístico (DUNNING; RUGMAN, 1985) que era viabilizado pelos relacionamentos com outras empresas internacionais por meio de fusões, aquisições, *joint-ventures*, colisões tácitas e também por meio de uma subsidiária no exterior (HYMER, 1960/1976). Essa teoria ficou conhecida como teoria de poder de mercado.

Seis anos mais tarde, Vernon (1966) apresentou uma outra teoria para explicar o fenômeno da internacionalização da firma, com diferentes motivações daquelas apresentadas por Hymer (1966/1976): o ciclo de vida do produto. Sua ideia colocou ênfase na fabricação de novos produtos, no efeito da economia de escala e nos papéis da ignorância e da incerteza na influência de padrões das operações internacionais. Vernon (1966) procurou explicar o comércio internacional com base no processo evolutivo que ocorre no desenvolvimento e difusão de produtos ao redor do mundo (CAVUSGIL, 2010). A hipótese de Vernon (1966) é que, a empresa, no estágio inicial de produção de novos produtos, efetua a produção internamente já que possui as condições necessárias para isso. Mais tarde, após os produtos ficarem padronizados e serem produzidos em escala, a empresa transfere a produção para mercados externos devido ao acesso ao conhecimento, baixo custo de mão de obra e transporte e, por conseguinte, importa desses países os produtos novamente. A pressão para garantir a eficiência dos custos ocorre à medida que os imitadores começam a adentrar o mercado (DUNNING, 2001).

Por sua vez, Williamson (1975) focou nas transações e nos custos das transações que influenciam na escolha da firma sobre sua internacionalização. Nesta perspectiva, a empresa opta por internalizar as atividades em outro país (por meio de uma subsidiária no exterior, por exemplo) na medida em que os custos de transação, como os de negociação, acesso à informação e custos contratuais são maiores do que internalizar as atividades que eram anteriormente realizadas pelo mercado. “A decisão da empresa em incrementar suas formas de internacionalização perpassa pelo *trade-off* dos custos de transação e internalização” (FLORIANI, 2010, p. 29).

Uma outra vertente para explicar a internacionalização das empresas foi iniciada por Coase (1937) e mais tarde revisitada por Buckley e Casson (1976), qual seja, a teoria da internalização. Coase (1937), em seu artigo seminal, não fez menção à internacionalização das

firmas, mas sua teoria foi adaptada para as transações no mercado internacional por Buckley e Casson (1976).

Entende-se como a essência das proposições de Coase (1937) que os fatores de produção podem ser coordenados tanto pelo mercado, com seu mecanismo de preços automático, como pela empresa, ou no caso, pelos empresários. A pergunta inicial de Coase (1937) era: se o mecanismo da ‘mão invisível do mercado’ pode coordenar a produção tão bem, porque então existe a firma? A resposta é que: há um custo para utilizar os mecanismos de mercado. Isto é, uma vez que existem estes custos de utilização do mercado, muitas vezes é mais vantajoso ter uma firma que faça o que o mercado faria.

Buckley e Casson (1976), logo, revisitaram Coase (1937) e buscaram responder exatamente o que ele havia proposto: Por que as atividades interdependentes da empresa deveriam ser coordenadas internamente pelos gerentes da empresa (internalizadas) ao invés de deixar que o mercado as coordene externamente? A teoria de Buckley e Casson (1976, p. 33) é baseada em três postulados: (i) as empresas maximizam o lucro em um mundo de mercados imperfeitos; (ii) quando os mercados de produtos intermediários são imperfeitos, há um incentivo para ignorá-los criando mercados internos. Isso envolve a colocação sob propriedade comum e o controle das atividades que estão ligadas pelo mercado; (iii) a internalização de mercados através das fronteiras nacionais gera as empresas multinacionais. Este último postulado só seria vantajoso até a margem onde os benefícios são iguais aos custos.

Por sua turno, Dunning (1988b) se inspirou nas teorias de Hymer (1960/1976), Vernon (1966), Coase (1937) e Buckley e Casson (1975) e Williamson (1975, 1981) para desenvolver o afamado paradigma eclético o qual se constitui na hipótese de que uma empresa se engajará em atividades de valor agregado estrangeiras se e quando três condições forem satisfeitas: (i) vantagens de propriedade da firma (*Ownership*), vantagens de localização (*Location*) e vantagens de internalização (*Internalization*). A teoria de Dunning (1988a; 1988b, 2001) é também conhecida como a Teoria OLI. O paradigma eclético de Dunning (1988b) resume-se da seguinte forma: Quanto mais as empresas de um país possuem vantagens específicas de propriedade em relação às empresas de outras nacionalidades, maior o incentivo que eles têm para internalizar, ao invés de externalizar seu uso e explorar essas vantagens em um local estrangeiro.

O Quadro 1 resume as teorias econômicas de internacionalização.

Quadro 1 – Teorias econômicas de internacionalização

Teorias econômicas	Principais características	Palavras-Chave	Relação com as “ <i>international new ventures</i> ” ou “ <i>born globals</i> ”
Poder de Mercado (HYMER, 1960/1976)	Controle como justificativa para o IDE. O controle é desejado para remover a concorrência e para obter retorno da vantagem competitiva investida no exterior. A conexão entre as empresas é por meio de fusões, aquisições, licenciamento e subsidiárias que são as formas de relacionamentos que devem ser coordenados pela MNE.	IDE, Controle, Competição, Lucro.	Teoria baseada na racionalidade, sem levar em consideração que as empresas têm seus empreendedores e são eles quem são alertas aos potenciais lucros. Esta teoria não consegue explicar por que os empreendedores percebem a oportunidade de usar sua vantagem monopolista para se internacionalizar desde o início, enquanto outras pessoas não (McDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994)
Ciclo do produto (VERNON, 1966)	Foco no processo evolutivo do produto no desenvolvimento e difusão ao redor do mundo. Busca por mão de obra barata é a principal motivação para o IDE que ocorre devido a maturidade e padronização do produto uma vez inovador.	IDE, Localização, Lucro, Eficiência de custo.	As empresas que se internacionalizam desde sua fundação (<i>International New Ventures</i>) utilizam produtos novos, que ainda não foram para o mercado interno, que ainda não enfrentaram a competição, como afirma a teoria do ciclo do produto (McDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994).
Teoria da Internalização (COASE, 1937; BUCKLEY, CASSON, 1976)	Foco na internalização de mercados imperfeitos e a coordenação das atividades internalizadas que é feita pelos gerentes e não pelo mercado. A internalização só será feita se, e somente se, os benefícios superarem os diversos custos envolvidos nesse processo.	Coordenação dos fatores de produção; internalização de mercados imperfeitos	No caso das <i>international new ventures</i> , o empreendedor nem sempre “escolhe o local de menor custo para cada atividade que a empresa realiza” como afirma as teorias da internalização, custo de transação e OLI (McDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994).
Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975, 1981)	Mostrou que, dependendo dos custos das transações que serão envolvidos nos relacionamentos da firma, ela opta ou não por investir em uma fábrica no exterior, isto é, internalizar o mercado ou não.	Custo de transação, internalização, mercado.	
Paradigma eclético OLI (DUNNING, 1988)	Explica que uma empresa se engajará em atividades de valor agregado estrangeiras se e quando três condições forem satisfeitas: (i) vantagens de propriedade da firma (<i>Ownership</i>), vantagens de localização (<i>Location</i>) e vantagens de internalização (<i>Internalization</i>).	Propriedade (vantagem competitiva), Localização e Internalização.	
PERSPECTIVA TEORIAS ECONÔMICAS E A TEORIA DA <i>INTERNATIONAL NEW VENTURES</i>			
<p>Não há relação das teorias econômicas com as empresas que se internacionalizam rapidamente. As teorias econômicas clássicas de internacionalização fracassam para explicar as <i>international new ventures</i> ou <i>born globals</i> uma vez que se concentram na análise a nível da firma focando ainda nas grandes e maduras multinacionais ao invés de terem como foco o indivíduo e os pequenos grupos em que o empreendedor está envolvido, como as redes sociais e as alianças estratégicas comerciais (McDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; OVIATT; McDOUGALL, 1994).</p>			

Fonte: elaboração própria baseado em Floriani (2010, p. 42)

Tendo o exposto, apresenta-se as teorias comportamentais da internacionalização as quais complementam e dão um novo olhar para esta estratégia, abordando-a como um processo e fazendo alusão às redes de relacionamentos internacionais, ao conhecimento, ao aprendizado e ao papel do empreendedor.

2.1.2 Teorias comportamentais da internacionalização

A teoria comportamental teve sua origem na universidade de Uppsala na Suécia em meados de 1970 teve como protagonistas Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977), Johanson e Vahlne (2009), Vahlne e Johanson (2013), Vahlne e Ivarsson (2014), Vahlne e Jonsson (2017) que realizaram estudos para complementar a teoria econômica posta até então. O aspecto principal da teoria comportamental diz respeito ao aprendizado e ao comprometimento da organização com relação ao mercado internacional que se dá de forma gradual. A internacionalização é vista, nesta perspectiva, como um processo (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Em 1975, Johanson e Wiedersheim-Paul desenvolveram um estudo em quatro multinacionais suecas e constataram que as empresas se internacionalizam por meio de estágios, quais sejam: (i) atividades de exportação não regular; (ii) exportação via representantes independentes (agentes no exterior); (iii) filiais de vendas no exterior e, (iv) produção no exterior por meio de uma subsidiária. Esta forma de compreender a internacionalização das empresas ficou conhecida como modelo de Uppsala. Neste modelo, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) preconizam que, quanto maior o conhecimento, a experiência e as informações adquiridas no mercado internacional, maior será o envolvimento e o comprometimento de recursos da empresa na internacionalização. Em vista disso, as empresas iniciam as operações internacionais por meio da exportação e, após adquirirem experiência no mercado externo, optam por uma representação via agente, intensificando, mais tarde, seu envolvimento no exterior por meio de uma filial de venda e assim por diante.

Em complemento, Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo para sintetizar as ideias de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). O referido modelo foi sendo aprimorado ao longo dos anos e teve sua última atualização desenvolvida por Vahlne e Jonsson (2017).

Johanson e Vahlne (1977) focam no desenvolvimento da firma individual e a analisam em duas vertentes: (i) sua gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre o mercado externo e suas operações e (ii) seu comprometimento crescente com o mercado externo. A

suposição precípua do modelo mencionado diz respeito ao conhecimento adquirido nas operações internacionais. Neste sentido, a falta de conhecimento (que aumenta a distância psíquica) torna-se um obstáculo significativo para o desdobramento das operações internacionais, contudo, em contrapartida, é somente adentrando os mercados internacionais que a empresa consegue adquirir o conhecimento necessário para se internacionalizar. Esse processo é, portanto, um contínuo.

Na sequência, Johanson e Vahlne (2009) evidenciaram as redes de relacionamento como argumento central no processo de internacionalização das organizações. Neste prisma, a empresa internacional é uma rede de relacionamentos e sua internacionalização depende significativamente dos relacionamentos e das redes são constituídas.

Quatro anos mais tarde, para complementar e adicionar uma visão micro ao modelo de Johanson e Vahlne (2009), Vahlne e Johanson (2013) se inspiraram no paradigma eclético de Dunning (1988) e incorporaram ao seu modelo as capacidades dinâmicas, a teoria do empreendedorismo e o gerenciamento sob incerteza.

Posteriormente, Vahlne e Ivarsson (2014) apresentaram um modelo integrativo em que o processo de globalização é explicitado por meio da dispersão da cadeia de valor das empresas multinacionais. Neste modelo, a empresa tem o mundo como oportunidade e pode operar em qualquer lugar que possa trazer para ela vantagens competitivas e maior crescimento.

Nesta mesma linha, Vahlne e Jonsson (2017) redesenharam essa dinâmica da globalização e apresentaram um modelo mais robusto em que o termo “*ambidexterity*”, foi empregado para abarcar o processo de tomada de decisão (*exploration*) e operacionalização (*exploitation*) da empresa no exterior. Para Vahlne e Jonsson (2017), este processo constitui a capacidade dinâmica da empresa multinacional.

Uma outra perspectiva sobre a internacionalização das empresas foi ainda retratada por Johanson e Mattsson (1988). De acordo Johanson e Mattsson (1988), as empresas podem formar inúmeras redes de relacionamentos internacionais por meio das quais os atores ou organizações externas conseguem participar de seu processo de internacionalização. O modelo de redes compreende ao grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do mercado e surge como forma de ampliar o modelo de processo de Uppsala na medida em que permite influências multilaterais na tomada de decisão internacional da empresa (Johanson e Mattsson, 1988; Johanson e Vahlne, 1990).

Todos os modelos supracitados, cada na sua significância, abarcam a perspectiva de que a empresa adentra o mercado internacional de forma gradual. Contudo, esta visão por ora apresentada foi contestada pela teoria do empreendedorismo internacional que teve seu início

com o artigo seminal de Oviatt e McDougall (1994). Oviatt e McDougall (1994) buscaram explicar, pela união dos conceitos do empreendedorismo, dos negócios internacionais e do gerenciamento estratégico, uma geração de empresas que surgiam de forma crescente na época: as *International New Ventures (INV)*, também denominadas por Rennie (1993) e Knight e Cavusgil (2004) de *Born Globals*, ou seja, aquelas empresas que se internacionalizam rapidamente ou logo após sua fundação.

Ainda com base no empreendedorismo, Andersson (2000) destacou o empreendedor como a peça-chave no processo de internacionalização das empresas. A lógica demonstrada por Andersson (2000) é que: (i) A internacionalização é um processo de crescente envolvimento em operações internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988); (ii) Dois tópicos são centrais para o conceito de internacionalização – opções de escolha de mercado e escolha do modo de entrada internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990); (iii) A internacionalização é parte da estratégia da empresa; (iv) A estratégia é definida como um fluxo de ações e o foco está nas mudanças estratégicas (MINTZBERG; WATERS, 1985) e; (v) A internacionalização é um exemplo de mudança estratégica que pode ser impulsionada como uma ação empreendedora, pelo indivíduo. O Quadro 2 resume as teorias comportamentais de internacionalização.

Quadro 2 – Teorias comportamentais da internacionalização

Teorias comportamentais	Principais características	Palavras-chave	Relação com as “ <i>international new ventures</i> ” ou “ <i>born globals</i> ”
Modelo de Uppsala (JOHANSON, WIEDERSHEIM-PAUL 1975; JOHANSON, VAHLNE 1977; JOHANSON, VAHLNE, 2009; VAHLNE, JOHANSON, 2013; VAHLNE, IVARSSON, 2014; VAHLNE, JONSSON, 2017)	Aborda a aprendizagem no processo de internacionalização; Visão micro no nível da firma; vê a internacionalização como um processo.	Aprendizado, comprometimento, relacionamentos, incerteza, oportunidades internacionais, heterogeneidade do mercado; globalização; capacidades de globalização	As empresas que se internacionalizam rápido não passam pelos estágios incrementais assumidos pelo modelo de Uppsala. Em contraste, elas pulam as etapas e podem se envolver rapidamente em investimentos diretos externos, por exemplo. Além do que, assim como as teorias econômicas, a teoria incremental de Uppsala se concentram na análise a nível da firma focando ainda nas grandes e maduras multinacionais, a invés de terem como foco o indivíduo e os pequenos grupos em que o empreendedor está envolvido, como as redes sociais e as alianças estratégicas comerciais (McDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; OVIATT; McDOUGALL, 1994).

(continuação)

Teorias comportamentais	Principais características	Palavras-chave	Relação com as “ <i>international new ventures</i> ” ou “ <i>born globals</i> ”
Teoria de Networks (JOHANSON, MATTSON, 1988)	Foca nas estruturas de redes de relacionamentos, isto é, na forma de como as empresas estão conectadas e como elas se comportam.	Relacionamentos	A teoria de networks auxilia na compreensão o processo de rápida internacionalização das <i>International New Ventures</i> ou <i>Born Globals</i> (COVIELLO, 2006)
Empreendedorismo internacional (OVIATT, McDOUGALL, 1994; ANDERSSON, 2000)	Foca no empreendedor como chave do sucesso internacional da firma e também na rápida internacionalização das empresas.	Empreendedor; Velocidade da internacionalização; <i>International New Ventures</i> ; <i>Born Globals</i> .	É a teoria que busca explicar a rapidez no processo de internacionalização das empresas, com grande foco no empreendedor (OVIATT, McDOUGALL, 1994)

Fonte: elaboração própria baseado nas teorias comportamentais e Floriani (2010, p. 42)

Por fazer parte da proposta central desta tese, passa-se a apresentar, com maior profundidade, a literatura que trata do processo acelerado de internacionalização das *international new venture* ou *born globals*.

2.1.3 Processo acelerado de internacionalização das *international new ventures* ou *born globals*

Os estudos sobre as empresas que se internacionalizam rapidamente ou logo após sua fundação tiveram seu início nos anos 80 com o artigo de McDougall (1989). No referido estudo, McDougall (1989) apresenta e define o empreendedorismo internacional¹ (junção da literatura do empreendedorismo, do gerenciamento estratégico e dos negócios internacionais) como o desenvolvimento de empresas ou *start-ups* que se engajam em negócios internacionais e têm seu domínio operacional como internacional a partir dos seus estágios iniciais.

Contudo, foi a partir dos artigos semanais de Oviatt e McDougall (1994), Rennie (1993) e Knight e Cavusgil (1996) que o interesse pelas chamadas *International New Ventures* (OVIATT; McDOUGALL, 1994) e *Born Globals* (RENNIE, 1993; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996) se intensificou, fazendo com o campo de estudo evoluísse e se consolidasse como uma

¹ O empreendedorismo internacional, cuja teoria embasa os estudos das empresas em questão, é definido por McDougall e Oviatt (2000) como uma combinação de um comportamento inovador e proativo do empreendedor que, por sua vez, arrisca, atravessa fronteiras nacionais e tem o objetivo de criar valor às organizações. Este pode ser referido ainda como a descoberta, promulgação, avaliação e exploração de oportunidades - além das fronteiras nacionais - para criar bens e serviços futuros (OVIATT; McDOUGALL, 2005).

alternativa às teorias tradicionais comportamentais dos estágios de Uppsala (JOHANSON, VAHLNE, 1977). Na visão de Autio (2005), Oviatt e McDougall (1994) apresentaram uma tensão criativa que fez com que a teoria da internacionalização mudasse de rumo.

De acordo com Bell (1995), uma das principais limitações de todas as teorias que se referem à internacionalização como um “estágio” sequencial é a utilização de modelos lineares para tentar explicar comportamentos que são complexos, dinâmicos, interativos e frequentemente não-lineares, típicos de empresas que se internacionalizam rapidamente. Não obstante, há pesquisas que discordam e afirmam que as teorias clássicas comportamentais podem sim explicar a rápida internacionalização das empresas (MADSEN; SERVAIS, 1997; HASHAI; ALMOR, 2004).

É plausível ressaltar que há várias formas de se referir às empresas que se internacionalizam de forma rápida, entre eles destacam-se: *International New Venture* (OVIATT; McDOUGALL, 1994, 1995); *Born Globals* (RENNIE, 1993; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996); e *Early Internationalizing Firms* (RIALP et al, 2005; ZUCHELLA et al., 2007). Todavia, são os dois primeiros termos os mais utilizados nas pesquisas referências desta área de estudo. De acordo com Coviello (2015) e Romanello e Chiarvesio (2019) há diferenças entre as *International New Ventures* e as *Born Globals* no sentido em que a primeira é aquela que coordena múltiplas atividades da cadeia de valor além das fronteiras nacionais e a segunda representa uma empresa jovem e ativa por meio das exportações, que é seu foco principal. Cabe ressaltar que o conceito das *Born Globals* é muito mais estreito do que o das *International New Ventures* e, como enfatiza Romanello e Chiarvesio (2019), é necessária a correta conceituação nas pesquisas sobre as empresas descritas.

De acordo com Oviatt e McDougall (1994), as *International New Ventures* podem ser caracterizadas como uma pequena ou média organização empresarial que, desde o início, almeja obter vantagem competitiva significativa do uso de recursos e da venda de produtos em múltiplos países. Já as empresas *Born Globals*, segundo Knight e Cavusgil (1996), são as empresas pequenas, tecnológicas, que operam no mercado internacional desde seus primeiros dias de estabelecimento. Cabe informar aqui que, neste estudo, as empresas apresentam tanto as características supracitadas de *International New Ventures* quanto de *Born Global*.

Além da diversidade de definições no que concerne às empresas que adentram o mercado internacional aceleradamente, há ainda variedade de tipologias com relação ao tempo de entrada e aos lucros adquiridos pela organização por meio da sua rápida internacionalização (COVIELLO, 2015) o que a faz pertencer a esse tipo distinto de empresas (FAN; PHAN, 2007). Neste sentido, a maioria dos estudos considera o desenvolvimento da primeira operação

internacional dentro dos três primeiros anos de vida da empresa e a obtenção de 25% do lucro advindos do mercado internacional (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; ZUCHELLA et al., 2007). Entretanto, essas medidas podem variar de 0 a 10 anos no que diz respeito ao tempo para a primeira entrada internacional e de 5% a 70% no que se refere aos lucros resultantes desse processo (ROMANELLO; CHIARVESIO, 2019).

Convém frisar que a evolução de fatores como a tecnologia da comunicação e do transporte corroboraram o advento das *International New Ventures* e das *Born Globals* uma vez que possibilitaram o descobrimento de oportunidades de negócios em múltiplos países (OVIATT; McDOUGALL, 1994, 2005; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996, 2004). Em um mundo em incessantes mudanças, as empresas estão se internacionalizando de forma rápida e diferenciada (OVIATT; McDOUGALL, 1997). De acordo com Madsen e Servais (1997), o surgimento das *born globals* pode ser associado à três fatores: (i) novas condições de mercado, (ii) desenvolvimento tecnológico nas áreas da produção, tecnologia e comunicação, e (iii) capacidades mais elaboradas das pessoas, especialmente o fundador/empreendedor que inicia a empresa *born global*.

Entretanto, além da inovação das tecnologias, as experiências e conhecimentos prévios dos empreendedores (BURGEL; MURRAY, 2000; CASILLAS et al., 2015), seus aspectos cognitivos (ACEDO; JONES, 2007), suas observações e ações estratégicas (MATHEWS; ZANDER, 2007), o aprendizado tecnológico (ZAHRA et al., 2000; AUTIO et al., 2000), as redes de relacionamentos (OVIATT; McDOUGALL, 2005; COVIELLO, 2006; MUSTEEN et al., 2010; OJALA et al., 2018), as alianças estratégicas (FREEMAN et al., 2006), a orientação e foco estratégico (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; CRICK; SPENCE, 2005; KALINIC; FORZA, 2012), o modelo de negócio da organização (LAANTI et al., 2007; HENNART, 2013), as vantagens competitivas e as escolhas estratégicas (OYNA; ALON, 2018) podem ser determinante nesse processo.

Com base na literatura visitada, nota-se que as empresas que se internacionalizam rapidamente, são, em sua maioria, as pequenas e médias empresas (PME) de base tecnológica (JOLLY, 1992; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; BURGEL; MURRAY, 2000; CRICK; SPENCE, 2005; HILMERSSON; JOHANSON, 2015; DE MELLO et al., 2018; CIRAVEGNA et al., 2018; JAIN et al., 2019). A maioria dos estudos empíricos sobre as *Born Globals* tiveram como objeto de estudo as empresas de alta tecnologia (EFRAT; SHOHAM, 2012) tanto por meio de exportações de produtos físicos, que segundo Cahen e Borini (2019) é predominante do campo do empreendedorismo internacional, como pela internacionalização digital (CAHEN; BORINI, 2019). Contudo, empresas do segmento de vestuário e biotecnologia (HSIEH et al.,

2019) entre outros (KALINIK; FORZA, 2012) e as empresas multinacionais (MATHEWS; ZANDER, 2007) também podem ser incluídas.

Ressalta-se que a pesquisa focada nas *born globals* é de natureza altamente interdisciplinar e necessita da integração de diferentes perspectivas ou modelos teóricos no desenvolvimento de uma teoria que possa ser globalmente aceita sobre o tópico (GARCÍA-LILLO et al., 2017; ROMANELLO; CHIARVESIO, 2019). García-Lillo et al. (2017) concluem que a teoria das *born globals* é derivada principalmente das abordagens dos negócios internacionais, empreendedorismo e gerenciamento estratégico. Para Romanello e Chiarvesio (2019) os estudos da teoria das *International New Ventures* e *Born Globals* foram além de suas limitações e emprestaram conceitos de outros domínios como o empreendedorismo e *marketing* (GABRIELSSON, 2005) e integraram variadas teorias como as redes de relacionamentos e alianças estratégicas (COVIELLO; MUNRO, 1997; PRASHANTHAM; BIRKINSHAW, 2015), a teoria evolucionária (MADSEN; SERVAIS, 1997), capacidades dinâmicas (WEERAWARDENA et al., 2007; CANO-KOLLMANN et al., 2018), teoria institucional (CHENG; YU, 2008; KISS; DANIS, 2008) e estratégia organizacional (BURGEL; MURRAY, 2000; , KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; FREEMAN et al., 2006; LAANTI et al. 2007, JANTUNEN et al., 2008; RIALP-CRIADO et al., 2010; KALINIC; FORZA, 2012; HAGEN; ZUCHELLA, 2014; HITT et al., 2015).

No que concerne à conexão com o campo da estratégia organizacional, o qual relaciona-se com o tema deste estudo, é abordada a velocidade da internacionalização como uma estratégia internacional ((BURGEL; MURRAY, 2000) para alcançar vantagem competitiva (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004). Deste modo, as estratégias apontadas são: foco estratégico flexível e orientação proativa (KALINIC; FORZA, 2012); possuir competências globais, focar na qualidade do produto, ter produto único e aumentar a capacidade dos distribuidores (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; LAANTI et al., 2007); possuir uma rede de contatos pessoais e parcerias colaborativas com grandes clientes e fornecedores, fazer ligação direta com o cliente, usar de tecnologia avançada, além de se beneficiar por meio de múltiplos modos de entrada no mercado internacional (FREEMAN et al., 2006; HAGEN; ZUCHELLA, 2014). Jantunen et al. (2008) referem-se, em adição, à orientação estratégia (empreendedora, de aprendizado e de crescimento internacional) para a consecução de uma melhor performance internacional.

Rialp-Criado et al. (2010), por sua vez, buscaram explicar o fenômeno das *born globals* pela perspectiva do processo de gerenciamento estratégico. Para tanto, Rialp-Criado et al. (2010) conectaram as características e as fases de internacionalização das *born globals* às

escolas de Mintzberg et al. (2010) e argumentaram que o processo estratégico das *born globals* pode ser alinhado com diferentes escolas da estratégia, portanto, alude à uma abordagem holística de configuração, o que depende somente a natureza do comportamento estratégico internacional e as fases em que as empresas se encontram. Rialp-Criado et al. (2010) verificaram que as estratégias podem ser mais emergentes e empresariais nas fases iniciais da empresa e mais planejada nas fases mais avançadas de desenvolvimento da empresa. Com a perspectiva do processo de gerenciamento estratégico, Rialp-Criado et al. (2010) abrem caminhos para um pensamento criativo e integrativo sobre as empresas *born globals* (que vai ao encontro com a proposta desta tese) e dão início à discussão sobre o processo estratégico nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional.

A velocidade da internacionalização das empresas, desde o artigo seminal de Oviatt e McDougall (1994) foi verificada, na maioria dos estudos, pelo tempo entre a fundação da empresa até sua entrada inicial no mercado internacional (RIALP et al., 2005; HILMERSSON; JOHANSON, 2015). No entanto, essa conceituação tem sido criticada por não conseguir captar a complexidade dessa velocidade, ignorando as atividades de internacionalização que ocorrem após a entrada inicial no mercado internacional, como o aumento das vendas internacionais e o número de novos países que essas empresas se inseriram (PRASHANTHAM; YOUNG, 2011). Diante disso, o processo acelerado de internacionalização passa a ser multidimensional já que as pesquisas anteriores focam mais na pré-internacionalização do que no processo de internacionalização em si (CASILLAS; ACEDO, 2013).

A perspectiva multidimensional da velocidade da internacionalização foi abordada por Oviatt e McDougall (2005), Prashantham e Young (2011), Casillas e Acedo (2013), Chetty et al. (2014), Hilmersson e Johanson (2015), Hilmersson et al. (2017) e Hsieh et al. (2019).

Oviatt e McDougall (2005), além de apresentar um novo conceito para o empreendedorismo internacional e um modelo das forças que a influenciam, diferenciaram três dimensões do processo acelerado de internacionalização: (i) tempo entre a descoberta de uma oportunidade e a primeira entrada no mercado externo, (ii) como se procede a rapidez na entrada no mercado externo e quão rápido as empresas entram em países com características em comum e (iii) quão rapidamente as empresas se comprometem internacionalmente e quão rapidamente a porcentagem de vendas internacionais aumenta (HSIEH et al., 2019).

Prashantham e Young (2011) fazem a distinção da velocidade da primeira e da pós-entrada no mercado internacional com a perspectiva do modelo baseado no aprendizado em que toma como base duas medidas de internacionalização adotadas de Oviatt e McDougall (2011), quais sejam: (i) velocidade do escopo (o número de países atingidos) e (ii) a velocidade do

comprometimento internacional (percentual de receita internacional). Prashantham e Young (2011) desenvolveram um modelo conceitual da pós-entrada no mercado internacional em que a velocidade varia de acordo com as capacidades de acumulação e utilização do conhecimento e aprendizado adquiridos por meio da exploração de mercados internacionais.

Casillas e Acedo (2013) abordaram a velocidade da internacionalização como um processo dinâmico e a definem como a relação entre o tempo e os eventos internacionais da empresa, ou seu comportamento internacional. Para Casillas e Acedo (2013), analisar os passos da internacionalização da empresa após sua primeira atividade internacional é um dos conceitos mais importantes para que se possa adquirir uma real compreensão sobre como o processo de internacionalização se desenvolve. As dimensões adotadas por Casillas e Acedo (2013) para a velocidade da internacionalização das empresas são: (i) velocidade do crescimento internacional: crescimento em termos de vendas internacionais; (ii) velocidade do comprometimento de recursos com o mercado externo: quantidade de ativos no exterior e (iii) velocidade da dispersão da empresa em mercados internacionais: número de países em que a empresa está inserida.

Chetty et al. (2014), por seu turno, adotam a perspectiva multidimensional com base no modelo de Uppsala para desenvolver, empiricamente, uma nova conceituação e medida para a velocidade da internacionalização das empresas. Para isso, Chetty et al. (2014) levam em consideração tanto o tempo da fundação até a primeira exportação quanto as atividades desenvolvidas subsequentemente, citadas por Prashantham e Young (2011). Chetty et al. (2014) acreditam que a perspectiva temporal dos estudos iniciais da velocidade da internacionalização é limitada e unidimensional pois negligenciam os aspectos centrais que criam a velocidade da internacionalização ao analisar apenas o tempo que a empresa leva para sua primeira entrada no mercado internacional.

Na sequência, Hilmersson e Johanson (2015) analisaram a velocidade da internacionalização e seu efeito no desempenho da empresa nas três dimensões propostas por Casillas e Acedo (2013). De acordo com Hilmersson e Johanson (2015), a velocidade da internacionalização é o tempo que a firma leva para alcançar um certo grau de internacionalização.

Hilmersson et al. (2017), em seguida, exploraram a inter-relação entre diferentes conceitos relacionados ao tempo e revelaram que (i) quanto maior o tempo para a internacionalização, menor a velocidade da expansão internacional; (ii) quanto mais cedo o ponto no tempo em que a internacionalização começa, menor a velocidade da expansão internacional; e (iii) há uma interação antagônica que revela que o efeito negativo na velocidade

da expansão internacional causada por um tempo mais longo até a internacionalização é moderado pelo momento em que a internacionalização começa.

Hsieh et al. (2019), de forma a suprir lacunas dos artigos supracitados, observaram a influência das características do empreendedor como experiência em negócios internacionais, percepção das oportunidades, orientação para a diferenciação *vis-à-vis* competidores e o comprometimento com inovação nas três dimensões da velocidade da internacionalização como postas por Prashamtham e Young (2011) e Chetty et al. (2014), ou seja, na pré-internacionalização (*earliness*), na porcentagem de receitas advindas do mercado internacional (*depth*) e no número de países em que a empresa está inserida (*breadth*). Faz-se relevante esclarecer que *earliness* refere-se à fase pré-internacionalização enquanto *depth* e *breadth* faz alusão à fase pós-internacionalização.

Além destes, outros estudos se preocuparam em explicar a fase pós-entrada no mercado internacional e realizaram estudos com focos no que diz respeito à sobrevivência (MUDAMBI; ZAHRA, 2007; KISS et al. 2013; ALMOR et al. 2014; KHAN; LEW, 2018), crescimento e maturidade (HAGEN; ZUCHELLA, 2014; TURCAN; JUHO, 2014; GABRIELSSON et al. 2014), evolução (ROMANELLO; CHIARVESIO, 2017) e desempenho (EFRAT; SHOHAM, 2012) das empresas que se internacionalizam rapidamente (ROMANELLO; CHIARVESIO, 2019).

No tocante a esta tese, o processo acelerado de internacionalização das empresas é considerado na perspectiva multidimensional em conformidade com Oviatt e McDougall (2005), Prashamtham e Young (2011), Casillas e Acedo (2013), Chetty et al. (2014) e Hsieh et al. (2019) ou seja, analisa-se as fases pré e pós internacionalização do processo acelerado de internacionalização.

Explanado sobre o processo acelerado de internacionalização das *international new ventures* ou *born globals*, contempla-se a evolução do campo de estudo da estratégia organizacional, apresentando desde as teorias clássicas até as mais recentes na literatura da estratégia organizacional.

2.2 A EVOLUÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Desde sua origem no campo empresarial, por volta dos anos de 1960, os pesquisadores da estratégia vêm se preocupando com o seu real significado nas organizações. Foram criadas diversas teorias e abordagens para estudar os fenômenos que constituem este importante campo da administração (BULGACOV; SOUZA; PROHMANN; COSER; BARANIUK, 2007).

Perante a diversidade quanto às concepções da estratégia, Whittington (2001) e Mintzberg (2010), para citar os principais estudos, delinearão, cada um a seu modo, algumas vertentes que resumem historicamente o tema.

Whittington (2001), em seu livro “O que é estratégia?”, revelou quatro abordagens para a estratégia: a clássica, a evolucionária, a processualista e a sistêmica. A abordagem clássica, a mais antiga e a mais influente (década de 1960), consiste nos métodos racionais de planejamento a longo prazo (estratégia deliberada) para antecipar as mudanças do mercado e tem como principais características a análise racional, a separação de concepção e a execução e comprometimento com a maximização de lucros.

A abordagem evolucionária, que teve seu início na década de 1980, baseia-se na metáfora fatalística da evolução biológica (estratégia emergente). Suas características da abordagem evolucionária são: o mercado garantidor da maximização do lucro, busca por sobrevivência na selva populosa, sensa e fumegante, mudanças ambientais ocorrem rapidamente e é imprevisível para antecipar por isso o foco é no hoje.

A abordagem processualista surgiu na década de 1970 e enfatiza a natureza imperfeita da vida humana, pragmaticamente acomodando a estratégia aos processos falíveis de ambas organização e mercado (estratégia emergente). Tem como características aceitar e trabalhar com o mundo como ele é, com estratégias pacientes de ajuste incremental e cultivar as competências principais.

Por fim, a abordagem sistêmica, que surgiu por volta dos anos de 1990, é relativista no que concerne aos fins e aos meios da estratégia organizacional que, por sua vez, é totalmente conectada com as culturas e os poderes do sistema social local em que a organização está inserida (estratégia deliberada). As principais características desta abordagem são a estratégia peculiar ao contexto sociológico e o foco no ambiente externo.

O Quadro 3 resume as abordagens estratégicas de Whittington (2001) e suas características principais:

Quadro 3 – Abordagens estratégicas de Whittington (2001)

Abordagem estratégica	Características principais
Clássica	<ul style="list-style-type: none"> - Análise racional; - Separação de concepção e execução; - Comprometimento com a maximização de lucros; - Processos estratégicos deliberados.
Evolucionária	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado como garantidor da maximização de lucros; - Busca por sobrevivência na selva; - Futuro volátil e imprevisível; - Foco no hoje; - Processos estratégicos emergentes.
Processual	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitar e trabalhar com o mundo como ele é; - Ajuste incremental das estratégias; - Processos estratégicos emergentes.
Sistêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia peculiar ao contexto sociológico; - Foco no ambiente externo; - Processos estratégicos deliberados.

Fonte: elaboração própria baseado em Whittington (2001)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), por seu turno, dividiram o campo da estratégia em dez escolas de pensamento, a saber: as escolas prescritivas (do design, do planejamento e do posicionamento), as escolas descritivas (empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental) e a escola das configurações, que une um pouco de cada escola anterior. O Quadro 4 sintetiza as dez escolas de pensamento de Mintzberg et al. (2010).

Quadro 4 – Escolas de pensamento estratégico de Mintzberg et al. (2010)

Escolas de pensamento	Principais características
Escolas prescritivas	
Escola do Design	<ul style="list-style-type: none"> - Formulação da estratégia é vista como um processo de concepção; - Busca adequação entre as capacidades internas e possibilidades internas; - Responsabilidade pela percepção e controle da concepção estratégica é do executivo principal da organização; - Utiliza matriz SWOT para análise estratégica sendo a decisão final do executivo principal da organização;
Escola do planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Formulação da estratégia é vista como um processo formal; - Estratégias resultam de um processo controlado e consciente de planejamento formal.
Escola do posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Formulação da estratégia como um processo analítico; - O processo de formulação da estratégia é, portanto, de seleção das posições genéricas com base em cálculos analíticos; - O administrador é o analista e passa resultados de seus cálculos aos gerentes; - Utilização das 5 forças de Porter para análise de cenários.
Escolas descritivas	
Escola empreendedora	<ul style="list-style-type: none"> - Formulação da estratégia como um processo visionário; - Estratégia feita por um líder único (o empreendedor) enfatizando sua intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. - Visão da estratégia como perspectiva associada com imagem e senso de direção, ou seja, visão (liderança visionária).
Escola cognitiva	<ul style="list-style-type: none"> - Formulação da estratégia como processo mental; - Estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista; - Estrategista processa as informações advindas do ambiente e formulam a estratégia na mente categorizando o processo em mapas, modelos, conceitos, estruturas e esquemas.
Escola do aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> - Formulação da estratégia como um processo emergente; - As pessoas aprendem no fazer e convergem quanto a padrões de comportamento que funcionam; - Estratégia é feita por meio do conhecimento individual e coletivo da organização.

(continuação)

Escolas descritivas	
Escola do Poder	- Formulação da estratégia como um processo de negociação; - Processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.
Escola Cultural	- Formulação da estratégia como um processo coletivo; - A formação da estratégia é vista como um processo coletivo, de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, as quais são adquiridas por meio de um processo de aculturação ou socialização.
Escola Ambiental	- Formulação da estratégia como um processo reativo; - Organização reage às condições impostas pelo ambiente em que está inserida; - Derivada da teoria contingencial; - O ambiente é o agente central no processo de geração da estratégia.
Escola da configuração	- A formulação da estratégia como um processo de transformação; - A transformação ocorre por meio de mudanças estruturais e inovações. - Ao alterar a configuração, a organização se transforma.

Fonte: elaboração própria baseado em Mintzberg et al. (2010)

É razoável informar ainda que, anteriormente ao estudo das escolas de pensamento, Mintzberg e Walters (1985) investigaram a complexidade e a pluralidade das formas como as estratégias eram formadas dentro das organizações e chegaram à conclusão de que a estratégia pode variar de deliberada à emergente. De acordo com Mintzberg e Walters (1985) a estratégia deliberada é aquela que se realiza exatamente como planejada, sem surpresas, seguindo o caminho delineado pelos planejadores da estratégia. Já a estratégia emergente ocorre sem que haja a intenção dos líderes da organização, que emerge do campo organizacional ou do seu ambiente e que conduz ao aprendizado organizacional se bem observadas e consideradas.

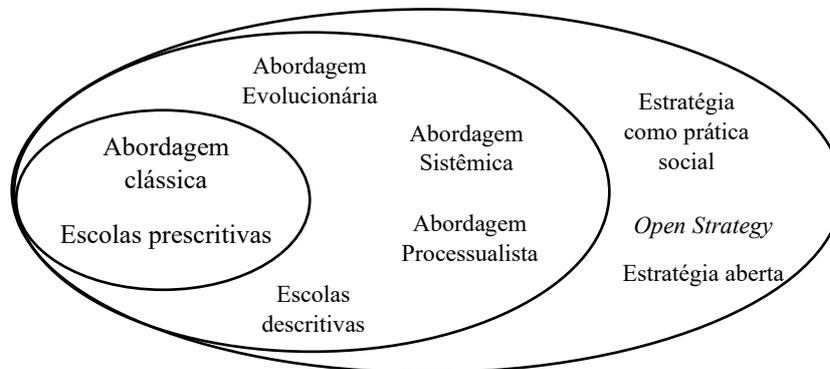
As reflexões de Mintzberg e Waters (1985) sobre o campo da estratégia organizacional abriram caminhos para novas formas de estudar e ver a estratégia nas organizações pois descortinaram a ideia de que a estratégia era sempre realizada como totalmente planejada e elaborada apenas pelo alto escalão das organizações.

Por conseguinte, a partir dos anos 90, uma nova perspectiva emerge no campo organizacional. Whittington (1996) e Jarzabkowski et al. (2007) desvelam uma concepção de estratégia em que são as pessoas e suas práticas que conduzem o ‘fazer estratégia’ dentro das organizações. A estratégia como prática, como preconiza Whittington (1996) e Jarzabkowski et al. (2007), tem como prerrogativa que o fazer estratégia está condicionado à integração e interconexão de três elementos principais: as práticas, a práxis e os praticantes. Desta forma, o foco passa a ser os micro-processos organizacionais, ou seja, o que, o como e as pessoas que planejam e implementam a estratégia. Dentro desta perspectiva, a estratégia é algo que as pessoas (internas e externas à organização) fazem, e não algo que a empresa tem (WHITTINGTON, 1996).

Mais recentemente, uma nova abordagem está sendo contruída para estudar a estratégia organizacional: a estratégia aberta ou *open strategy*. Isto porque, devido às transformações ocorridas nos fatores organizacionais, sociais, culturais e tecnológicos dos últimos anos, as organizações passaram a utilizar formas mais abertas de fazer estratégia, passando a incluir assim como na perspectiva da estratégia como prática, atores internos e externos à organização e fazendo como que a informação estratégica seja disseminada com mais transparência tanto para dentro como para fora da organização (WHITTINGTON et al., 2011).

A Figura 1 ilustra o campo da estratégia e sua evolução.

Figura 1 - A evolução do campo da estratégia



Fonte: elaboração própria

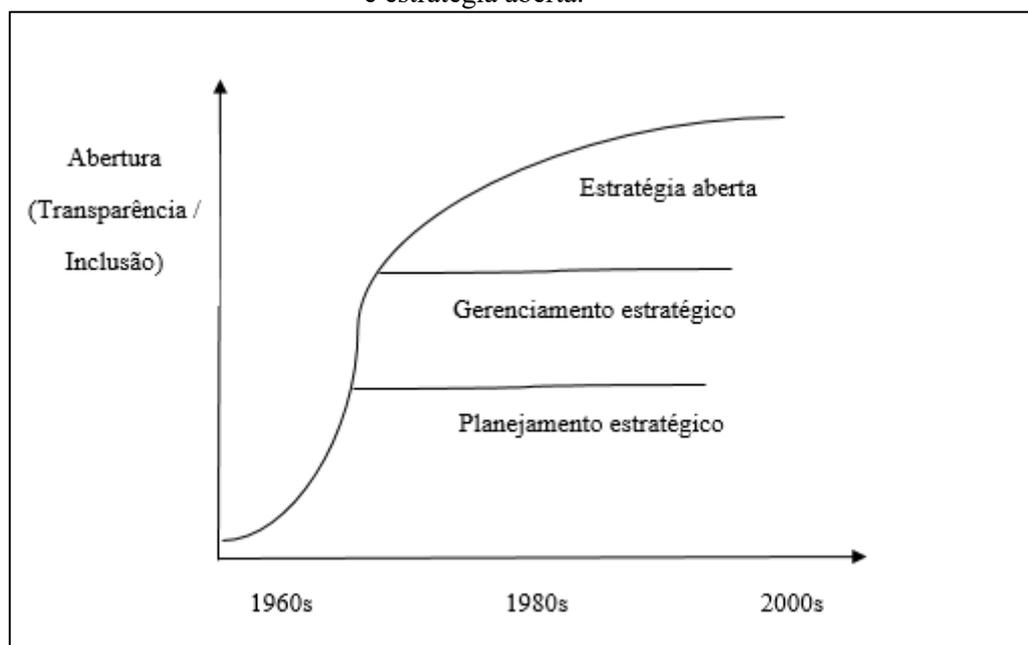
Diante do exposto, é plausível afirmar que o campo da estratégia é amplo e está em crescente desenvolvimento. No que concerne ao ‘fazer estratégia’, este teve seu início com a concepção de uma estratégia fechada, mantida em segredo, totalmente deliberada, desenvolvida pela gerência do topo ou *Top Management Team* (TMT) (WHITTINGTON, 2019), com autores como Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971) e Porter (1980), sendo mais tarde vista como uma ação emergente do campo organizacional, segundo evidenciada por Mintzberg e Walters (1985) e pelas abordagens evolucionária e processualista da estratégia (WHITTINGTON, 2001). A estratégia recebeu o olhar da perspectiva sociológica e foi considerada como uma prática social desenvolvida pelas pessoas e não pelas organizações, como anteriormente se constatava (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI et al., 2007). Nos últimos dez anos, entretanto, a estratégia tem sido considerada uma prática de todos, uma estratégia aberta, ou *open strategizing*, em que há inclusão de pessoas e transparência da informação tanto interna como externamente à organização (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017).

Nesta linha, Whittington (2019) sugere que a estratégia passou pelo planejamento estratégico, pelo gerenciamento estratégico e está no momento da estratégia aberta. Na visão macro as práticas estratégicas tiveram uma trajetória que vai do secretismo à abertura e tal fato se dá devido às mudanças no ambiente, mas também, às pessoas que fazem as práticas acontecerem, os quais estão inclusos os as pessoas externas e internas ao contexto organizacional. O planejamento, o gerenciamento estratégico e a estratégia aberta são práticas no sentido de serem formas autoritárias, contínuas e compartilhadas de fazer as atividades, seja a análise, uma consulta, a tomada de decisão ou ainda a comunicação.

O planejamento estratégico enfatiza a necessidade de escolha deliberada e análise competitiva, substituindo as intuições inarticulares de líderes individuais pelo diálogo entre as elites gerenciais. A gestão estratégica aborda os desafios da implementação da estratégia, levando mais pessoas para processos de aprendizagem e mudança. A estratégia aberta insiste ainda mais em incluir uma série de partes interessadas, mesmo nos estágios iniciais da formação da estratégia, enquanto que se comunica de forma transparente com as partes interessadas internas e externas. Entretanto, embora reconhecidamente diferentes em ênfase, o planejamento estratégico, a gestão estratégica e a estratégia aberta coexistem e se sobrepõem. (WHITTINGTON, 2019).

A Figura 2 representa a evolução das contribuições do planejamento estratégico, da gestão estratégica e da estratégia aberta ao longo do tempo.

Figura 2 - O crescimento da abertura: planejamento estratégico, gerenciamento estratégico e estratégia aberta.



Fonte: traduzido de Whittington (2019, p. 621)

Isto posto, visto que se trata do foco de estudo, as literaturas que abordam a estratégia como prática social (*strategizing*) e a *open strategizing* serão aprofundadas no próximo tópico.

2.2.1 A estratégia como prática social

Os estudos da estratégia como prática tiveram seu início com Smircich e Stubbart (1985), que “apresentaram a estratégia de uma forma mais prática” destacando o papel dos atores sociais na construção da organização, dos quais são determinadas as formas de implantação da estratégia. Mas, foi na década de noventa que, a partir das pesquisas feitas por Whittington (1996), a estratégia como prática passou então a ser o foco de estudo entre os pesquisadores da área.

Desde o artigo seminal "estratégia como prática", publicado por Whittington (1996), os estudos de estratégia começaram a se concentrar em uma visão mais sociológica e baseada em processos de atividades dentro das organizações. A estratégia como prática preocupa-se com o como a estratégia emerge da interação entre atores e seus contextos (JARZABKOWSKI, 2003), focando nos detalhes dos processos e práticas que constituem o dia a dia da vida organizacional e que revela os resultados estratégicos (JOHNSON et al., 2003).

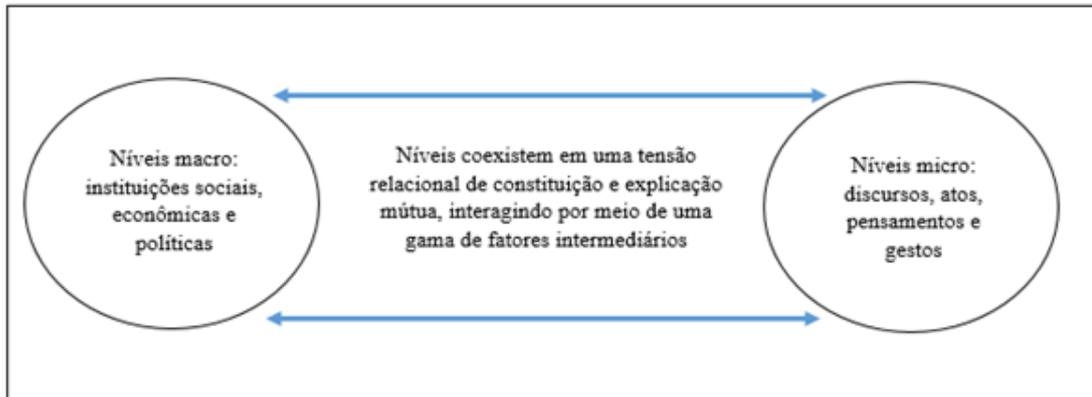
Sendo assim, entende-se que a estratégia como prática ou *strategizing* é composta por um grupo de atores interdependentes que realizam atividades consideradas estratégicas que trazem resultados às organizações e contribuem, desta forma, para sua sobrevivência (WHITTINGTON et al., 2003; JOHNSON et al., 2003; JARZABKOWSKI et al., 2007)

Na perspectiva da estratégia como prática, a estratégia é conceituada como uma atividade situada, socialmente alcançada; o *strategizing* (a estratégia acontecendo) compreende àquelas ações, interações e negociações dos múltiplos atores e das práticas situadas que eles utilizam para realizar as atividades estratégicas, isto é, o fazer estratégia (JARZABKOWSKI et al., 2007).

Vale ressaltar que o nível de análise dos estudos da estratégia como prática é micro, isto é, esta perspectiva busca explicar os indivíduos e suas interações com suas comunidades localizadas da prática. Contudo, de acordo com Wilson e Jarzabkowski (2004) essas interações sempre são relativas ao macro. As microinfluências são interpretadas e construídas no nível micro e as micropáticas influenciam os resultados no nível macro. De forma a ilustrar este argumento, Wilson e Jarzabkowski (2004) propõem uma visão relacional entre os níveis micro e macro que compõem o fazer estratégia nas organizações. Esta visão objetiva orientar a

pesquisa sobre o *strategizing* no sentido de apresentar uma visão não reducionista sugerindo ainda que há uma tensão entres os níveis mencionados já que um visa explicar o outro (Figura 3).

Figura 3 – Uma visão relacional de macro e micropráticas

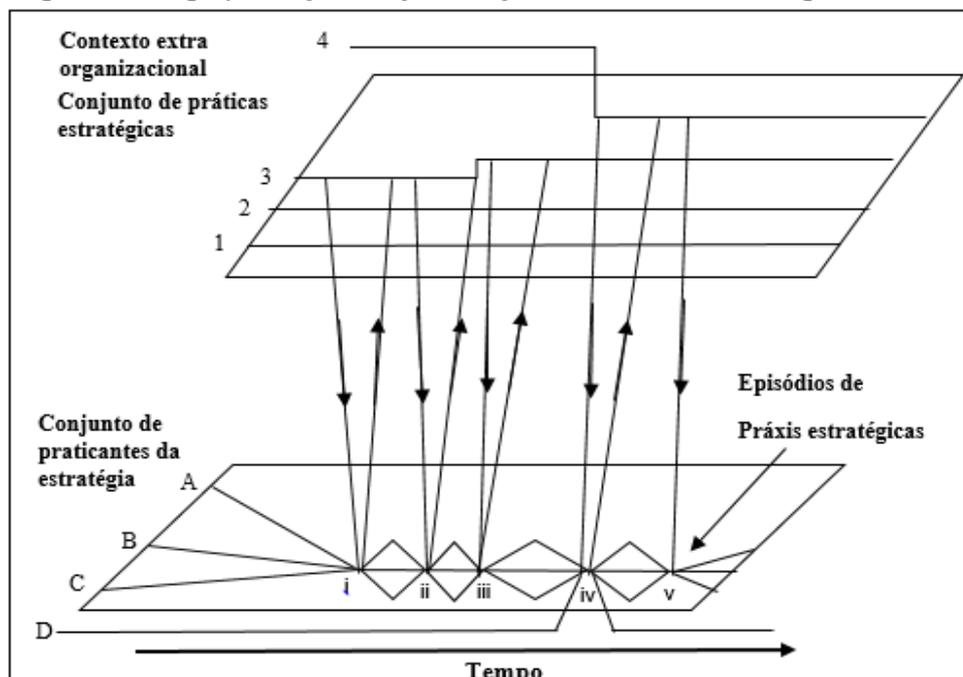


Fonte: traduzido de Wilson e Jarzabkowski (2004, p. 17)

Sendo assim, os estudos sobre estratégia como prática ganharam importância na comunidade científica por considerarem a interação entre os agentes e as microatividades realizadas dentro das organizações (WHITTINGTON, 1996). Os estudos centram-se na análise de três elementos principais: prática, práxis e praticantes e é na intersecção desses elementos que o processo de formação da estratégia ocorre (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al., 2007).

Whittington (2006) apresentou um modelo que trata de tais elementos, Figura 4:

Figura 4 - Integração da prática, práxis e praticantes intra e extraorganizacionais



Fonte: traduzido de Whittington (2006, p. 621)

Com este modelo, Whittington (2006) objetivou uma compreensão integrada da estratégia como prática, ou seja, como uma atividade dentro das organizações que é central para o trabalho dos gerentes e como um fenômeno que se estende para fora das organizações com potencial influência sobre toda a sociedade (WHITTINGTON, 2006).

Ao fazer uma análise sobre as práticas, a práxis e os praticantes, Whittington (2006) esclarece que os praticantes não precisam necessariamente ser do *Top Management Team*. Pelo contrário, os praticantes podem ser também os planejadores estratégicos, o *middle manager* ou ainda os consultores como *McKinsey & Co.* ou o *Boston Consulting Group*. É possível incluir ainda os investidores, advogados corporativos e gurus de escolas de negócios. As intervenções feitas por esses praticantes, como no caso de uma consultoria, são chamadas de práxis, que na visão de Whittington (2006) é bastante ampla já que envolve a rotina e não rotina, o formal e o não formal, as atividades centrais e periféricas da organização. Já as práticas podem ser intraorganizacionais que são aquelas atividades específicas da organização, como procedimentos e cultura organizacional e extra-organizacionais que derivam do campo social em que a organização está inserida como as normas e as estruturas sociais (WHITTINGTON, 2006). De acordo com Whittington (2006) esses dois níveis vêm sendo estudado de forma separada fazendo com que o campo dos estudos sobre estratégia permaneça incompleto. Para ele o que ocorre é que os estudiosos têm se concentrado ou nas atividades do nível intraorganizacional ou nos efeitos agregados destas atividades no nível extra-organizacional.

Com relação aos praticantes, Whittington (2006) argumenta que estes são vistos como conexões críticas entre a práxis intraorganizacional e organizacional e a prática extra-organizacional que eles dependem dessa práxis. A dependência dos praticantes nessas práticas não é meramente passiva. A práxis são performances hábeis e improvisativas. Pela experiência, os praticantes são capazes de adaptar práticas já existentes; por explorar coisas novas, eles são capazes de sintetizar novas práticas e, por conseguirem abrir novos horizontes, eles podem também introduzir mais praticantes e novas práticas juntos.

No modelo, os números 1, 2, 3 e 4 são o conjunto de práticas das estratégias. As letras de A a D são os profissionais da estratégia (alta direção, gerentes de nível médio e pessoas externas à organização), sendo as letras A, B, C no nível intra-organizacional e a letra D no nível extra-organizacional. Enquanto os praticantes de fora da organização participam de muitas atividades, na Figura 2 se destacam cinco pontos de convergência em episódios da práxis intra-organizacionais (i-v). Essa práxis podem ser reuniões formais ou até mesmo conversas informais. Assim, na Figura 2 são apresentadas sequências de episódios de práxis detalhadas

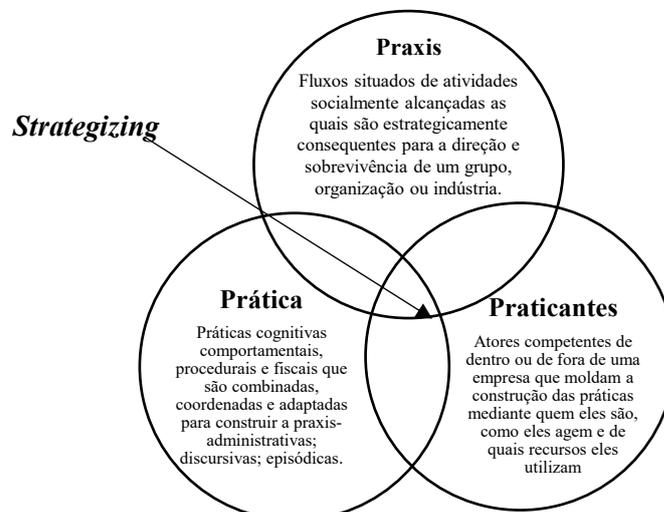
dentro da organização (i-v) e na potencial influência das práticas e praticantes disponíveis fora da organização (representada pela prática 4 e praticante D).

Para ilustrar como há a integração destes elementos, Whittington (2006) explica que os praticantes intraorganizacionais (1-3) geralmente fazem estratégias em conjuntos e estão acostumados com tais formas de trabalho. Todavia, ocasionalmente, eles podem trocar o tipo de estratégia, o que pode ocorrer também com a influência de um ator de fora da organização (um consultor extra-organizacional, por exemplo) que chega introduzindo novas práticas que, por sua vez, passam a ser incorporadas pela organização e pelos praticantes intraorganizacionais.

No entanto, cabe ressaltar que há também os casos de insucesso em que os praticantes extra-organizacionais não se encaixam nos objetivos da organização. Como exemplo pode-se citar as estratégias de organizações de grande porte que são aplicadas em organizações de pequeno e médio-porte e ou ainda empresas que são alvo das consultorias, porém não estão preparadas para implementar as estratégias sugeridas, sem contar ainda com os conflitos que podem existir entre ambas organizações por possuírem visões de estratégia divergentes (WHITTINGTON, 2006). O modelo de Whittington (2006) se mostrou adequado no estudo realizado por Bellucci, Lavarda e Roczanski (2019) no qual destacaram empiricamente a integração entre os níveis intra e extraorganizacionais na prática estratégica. Neste processo, o consultor (ator externo) se revela ser o praticante estratégico principal, tendo em vista que ele é capaz de sintetizar novas práticas e abrir novos horizontes para a organização.

De forma complementar, Jarzabkowski et al. (2007) expõem, de outra forma, a intersecção dos elementos do *strategizing*, Figura 5:

Figura 5 - Interconexão entre práticas, práxis e praticantes.



Fonte: traduzido de Jarzabkowski et al. (2007, p. 11)

Para Whittington (2006), as práticas são as rotinas do comportamento e incluem tradições, normas e procedimentos. Jarzabkowski et al. (2007) explicam que as práticas são os tipos de comportamentos e de rotina organizacional que se constituem em vários elementos interconectados uns aos outros, a saber: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, coisas e seu uso, um conhecimento adquirido em forma de entendimento, *know-how*, estados de emoção e conhecimento motivacional.

Neste tocante, a prática refere-se ao fazer a estratégia uma vez que esta fornece fontes comportamentais, cognitivas, discursivas e físicas por meio dos quais os múltiplos atores, que participam do processo, são capazes de interagir e atingir socialmente as metas coletivas almejadas. Desta forma, as práticas devem ser estudadas para que se possa compreender como a estratégia é construída socialmente (JARZABKOWSKI et al., 2007).

Alperstedt e Bulgacov (2015) ressaltam que as práticas estratégicas traduzem a estratégia como um fluxo de atividades socialmente conduzidas e localizadas, que, conseqüentemente, afetam todos os envolvidos no processo organizacional, sejam eles partes interessadas externas ou internas, sem excluir os proprietários da organização.

São exemplos de práticas: reuniões, workshops, utilização de ferramentas analíticas, processos gerenciais e formas retóricas e discursivas de fazer estratégia (JARZABKOWSKI et al., 2007).

A práxis é o fluxo de atividade desenvolvida pelas pessoas (WHITTINGTON, 2006). É o que os praticantes fazem, isto é, envolve a formulação e implementação deliberada da estratégia. Para Jarzabkowski et al. (2007), a práxis refere-se a um termo que descreve a ação humana por inteiro. Trata-se da interconexão entre a ação de grupos e indivíduos diferentes e dispersos e a organização dentro das quais esses indivíduos agem e contribuem. É, desta forma, a forma de execução da prática (o como) dentro da organização, de interpretação e como essas práticas impactam no dia a dia da organização. (JARZABKOWSKI et al., 2007).

A práxis podem incluir reuniões, retiros gerenciais, intervenções de consultores, *briefings* (instruções) de equipe, apresentações, projetos, conversas entre outras (WHITTINGTON, 2006).

Por fim, os praticantes são os próprios atores, são os indivíduos que praticam as estratégias, são os responsáveis por exercer as práticas (WHITTINGTON, 2006) e, por isso, estão interligados com as práticas e a práxis. Eles são unidades óbvias de análise uma vez que são participantes ativos na construção das atividades que são conseqüências para a sobrevivência da organização. Não obstante, analisar os participantes não é tarefa fácil uma vez

que eles moldam suas atividades (a práxis) pelo modo quem eles são, como eles agem e a quais práticas eles recorrem em determinada ação (JARZABKOWSKI et al., 2007).

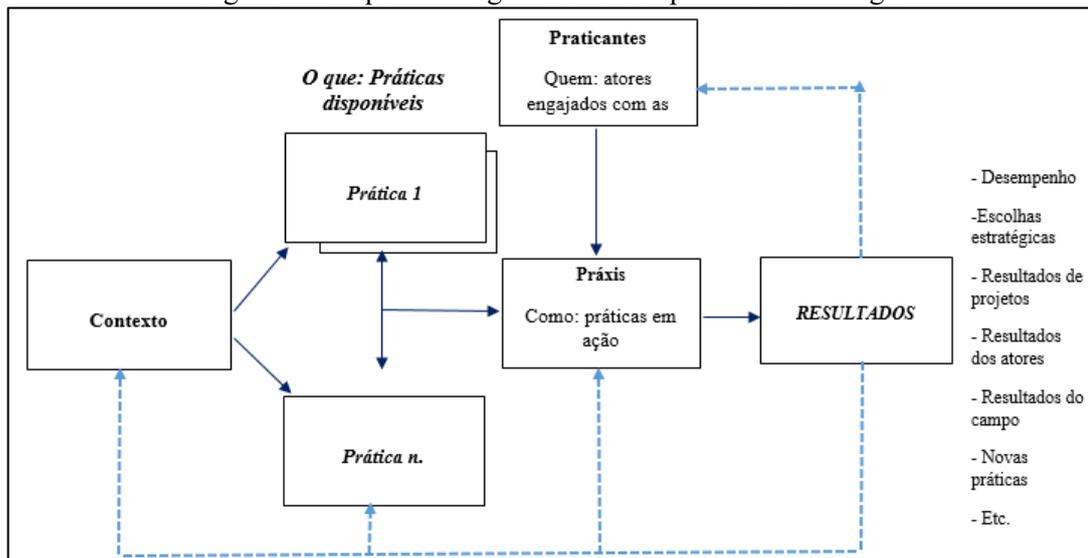
Os praticantes podem ser: *middle managers* ou gerência do meio, gerência do topo, consultores, executivos sênior, *front-liners* (pessoas que trabalham próximo ao público), conselheiros, etc. (WHITTINGTON, 2006).

Em complemento aos modelos supracitados, Jarzabkowski et al. (2016)² apresentam um esquema integrativo (Figura 6) sobre a prática da estratégia organizacional no qual o contexto representa um fator determinante da configuração estratégica organizacional que, por sua vez, ocorre por meio da interconexão entre as as práticas, a práxis e os praticantes e está, diretamente, relacionada aos resultados organizacionais. Jarzabkowski et al. (2016) apontam, no que tange a análise do fazer estratégia organizacional, a importância de se considerar as práticas, a práxis e os praticantes de forma conjunta e a relação com os resultados obtidos pela organização. Neste sentido, os resultados vão depender destes pilares (das práticas, da práxis, dos praticantes e do contexto), e, cada vez que houver mudanças quaisquer um deles, ocorrerão modificações nos resultados organizacionais.

Para Jarzabkowski et al. (2016), não se pode analisar as práticas isoladamente sem identificar “como” são feitas e “quem” as executam; ressaltam que, ao limitar o foco apenas para as práticas estratégicas, como por exemplo, “quais” práticas são realizadas, deixa-se de ver “quem” está engajado em tais práticas e “como” estas são executadas. Neste sentido, Jarzabkowski et al. (2016) apontam que, ao examinar as práticas isoladamente, corre-se o risco de não conseguir atribuir os diferentes resultados dessas práticas, o que pode levar a falsas conclusões no que se refere à performance organizacional.

² Jarzabkowski et al. (2016) fazem uma crítica ao modelo de Bromiley e Rau (2014) por considerarem que a “visão baseada em prática da estratégia” por eles defendida (*PBV – Practic-Based-View*), foca apenas na prática como fenômeno isolado.

Figura 6 – Esquema integrativo sobre a prática da estratégia



Fonte: traduzido de Jarzabkowski et al. (2016, p. 15)

É relevante notar que esse novo olhar para as práticas da estratégia pode ajudar os estudiosos a gerar teorias mais precisas e contextualmente sensitivas sobre a promulgação e impacto das práticas, assim como, os fatores críticos que moldam as diferenças nos resultados dessas práticas, além do que, o modelo integrativo pode descobrir achados surpreendentes e significantes para o gerenciamento estratégico (JARZABKOWSKI et al., 2016).

Dada a explanação da evolução da literatura a respeito da estratégia como prática social ou *strategizing*, prossegue-se com a elucidação do campo teórico recente e emergente da estratégia aberta ou *open strategy* e a estratégia como prática aberta, ou *open strategizing*.

2.2.2 Open strategy

Desde o artigo seminal de Chesbrough e Appleyard (2007) em que é abordado o termo *open strategy* ou estratégia aberta, outros estudiosos da área têm feito grandes esforços para o desenvolvimento do tema.

Em 2017, o conceituado *journal* internacional *Long Range Planning (LRP)* publicou uma edição especial sobre o tópico em que pesquisadores renomados da área da estratégia puderam expor seus pensamentos e achados sobre a estratégia aberta nas organizações. É plausível afirmar que esta edição especial foi um marco para a evolução da literatura sobre a estratégia aberta uma vez que poucos estudos haviam sido desvelados até então (SCHIMITT, 2010; BELL; LOANE, 2010; WHITTINGTON et al., 2011; DOBUSCH; GORDON, 2012;

BARGE-GIL, 2013; DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015; AMROLLAHI; GHAPNCHI, 2016; NKETIA, 2016; PITZ; ADLER, 2016; AMROLLAHI; ROWLANDS, 2017).

Além disso, eventos internacionais com a temática vêm ocorrendo de forma crescente como, por exemplo, o *European Group for Organizational Studies* (EGOS) em 2017 e em 2019 na Dinamarca e Edinburgo, respectivamente e o *European Academy of Management* (EURAM) que ocorreu na Islândia em 2018 e em Portugal em 2019. O último evento em que estratégia aberta nas organizações foi debatida ocorreu em Boston nos Estados Unidos, o *Academy of Management Annual Meeting* de 2019. Em complemento, há uma rede internacional de acadêmicos e pesquisadores interessados em estudar a estratégia aberta, a *Open Strategy Network* (OSN), cujo *website* www.openstrategynetwork.com reúne as pesquisas realizadas sobre a inclusão de pessoas e a transparência da informação nas organizações. O grupo conta ainda com uma página no Facebook (*openstrategynetwork*) destinada ao tema.

A publicação mais recente que abarcou a estratégia aberta nas organizações ocorreu em Agosto de 2019 do *The Cambridge Handbook of Open Strategy* em que pesquisadores se dedicaram na abordagem do tema nas mais variadas perspectivas, tais como a pesquisa participativa na estratégia aberta (VAARA; RANTAKARI; HOLSTEIN, 2019); inovação aberta (VON KROGH; GEILINGER, 2019); estratégia interorganizacional (DE GOOYERT; ROUWETTE; KRANENBURG, 2019); tecnologia da informação (MORTON; WILSON; GALLIERS; MARABELLI, 2019); redes sociais (ROTTNER; BOVENBERG; LEONARDI, 2019); *sensemaking* (BENCHERKI; BASQUE; ROULEAU, 2019); perspectiva dialógica (HERACLEOUS et al., 2017); redes de relacionamentos (HAUTZ, 2019); perspectiva institucional (GOLDENSTEIN; WALGENBACH, 2019) e práticas de inclusão de pessoas (HAUTZ; MATZLER; SUTTER; HUTTER; FULLER, 2019) e transparência da informação (OHLSON; YAKIS-DOUGLAS, 2019), entre outros.

Para conhecer a evolução da literatura da estratégia aberta após Chesbrough e Appleyard (2007), identificar os conceitos e fundamentos que sustentam este tema realizou-se uma revisão sistemática da literatura, exposta mais detalhadamente no Apêndice A desta tese. Neste processo, notou-se que Chesbrough e Appleyard (2007) citaram e incitaram o tema em questão, mas que foi a partir de Whittington et al. (2011) que a *open strategy*, ou estratégia aberta, passou efetivamente a ser incorporada aos estudos da estratégia organizacional. A evolução do campo da estratégia aberta evidenciada por meio dos principais artigos publicados entre os anos de 2007 e 2018 encontra-se no Apêndice B.

De acordo com Whittington et al. (2011) e Whittington (2019) a prática de fazer estratégia é o produto de forças sociais, tecnológicas, culturais e organizacionais e, devido às

transformações em todos esses elementos ao longo dos anos, as empresas (mais especificamente os estrategistas das empresas) modificaram e desenvolveram (sem excluir) novas maneiras de formular e implementar suas estratégias (planejamento e o gerenciamento estratégico, respectivamente), desafiando as formas mais fechadas e secretas, exclusivas dos líderes e desassociada à equipe operacional, como as defendidas pelos clássicos da estratégia (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965; ANDREWS, 1971; PORTER, 1980), e tendendo para aquelas mais abertas em que há a inclusão dos participantes internos e externos e/ou a transparência da informação estratégica para dentro e para fora da organização.

Hautz, Seidl e Whittington (2017) apresentaram uma nova versão do conceito da estratégia aberta, ampliando o conceito de Whittington et al. (2011) no que diz respeito aos determinantes de uma estratégia mais aberta nas organizações. A estratégia aberta é tida, então, como um conjunto dinâmico de práticas que proporciona aos atores internos e externos maior transparência da informação e/ou inclusão estratégica das pessoas, cujo equilíbrio e extensão respondem a contingências evolutivas derivadas de dentro e de fora dos limites organizacionais (HAUTZ et al., 2017).

Nesta mesma linha, fundamentados em Hautz et al. (2017), Seidl, Von Krogh e Whittington (2019) propõem que a estratégia aberta constitui um pacote dinâmico de práticas que permite a transparência da informação e/ou inclusão estratégica das pessoas, atores internos e/ou externos que vão além da alta direção e de seu assessor imediato.

Neste prisma, a partir dos artigos publicados sobre estratégia aberta até o presente ano de 2019 é coerente conceituar a estratégia aberta ou *open strategy* como uma derivação da inovação aberta, ou *open innovation*³ (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007) que envolve um conjunto de práticas de transparência da informação e/ou de inclusão estratégica das pessoas (SCHMITT, 2010; BELL; LOANE, 2010; BARGE-GIL, 2013; AMROLLAHI; GHAPNCHI, 2016; NKETIA, 2016; PITTZ; ADLER, 2016; AMROLLAHI, ROWLANDS, 2017; DOBUSCH, KAPPELLER, 2017; LUEDICKE et al., 2017; DOBUSCH et al., 2017a, b; HERACLEOUS et al., 2017; HAUTZ, 2017; YAKIS-DOUGLAS et al., 2017) para o público interno e externo (incluindo os *stakeholders*) no processo do fazer estratégia e de tomada de decisão estratégica (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017) os quais têm a tecnologia da informação em uso como facilitadores deste processo (DOBUSCH; GORDON,

³ Inovação aberta ou *open innovation* é um paradigma que assume que as empresas podem e devem usar ideias externas assim como ideias internas, caminhos internos e externos para o mercado em sua trajetória para avançar suas tecnologias (CHESBROUGH, 2006). Para Whittington et al. (2011) *open innovation* é um subconjunto da *open strategy*: a inovação é apenas um dos vários tipos de processo estratégico sujeitos à abertura.

2012; STIEGER et al., 2012). No caso da estratégia aberta, a abertura refere-se ao compartilhamento de visões, informações e conhecimento por meio da inclusão de pessoas e da transparência da informação no sentido de agregar valor à empresa (SCHMITT, 2010; WHITTINGTON et al., 2011).

Isto posto, pode-se afirmar que a estratégia aberta é fundamentada em dois princípios (WHITTINGTON et al., 2011) ou dimensões (HAUTZ et al., 2017; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019), quais sejam: a inclusão e a transparência. Estudiosos que se dedicam a estudar o tema têm publicado pesquisas empíricas e teóricas abordando ambas dimensões, entretanto, a sua grande maioria se concentra a explicar a inclusão dos participantes no fazer estratégia nas organizações (DOBUSCH; KAPELLER, 2017; LUEDICKE et al., 2017; HAUTZ, 2017; HAUTZ, 2019; HAUTZ et al., 2019) em detrimento da transparência da informação (YAKIS-DOUGLAS et al., 2017; OHLSON; YAKIS-DOUGLAS, 2019). Outros pesquisadores tratam tanto da inclusão quanto da transparência para apresentar o fenômeno em tela (APPLEYARD; CHESBROUGH, 2017; GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017).

A **inclusão** refere-se à participação na ‘conversa estratégica organizacional’, à troca de informação, de visões, de propostas com o intuito de incrementar e moldar a evolução da estratégia organizacional. A **transparência** abarca a visibilidade da informação sobre a estratégia de uma organização para os atores internos e/ou externos à esta, tais como colaboradores ou a mídia, e pode, potencialmente, ocorrer na fase de formulação estratégica ou nas decisões estratégicas já tomadas, sendo estas últimas as mais prováveis (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007; WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019).

Nesta linha, Seidl, Von Krogh e Whittington (2019) sugerem sub-dimensões para a inclusão de pessoas e a transparência da informação na estratégia aberta.

Na inclusão destaca-se a inclusão qualitativa; a profundidade de envolvimento e o grau de envolvimento nos assuntos estratégicos organizacionais. A inclusão qualitativa refere-se não somente ao número de pessoas envolvidas no processo estratégico, mas a qualidade desse envolvimento. A profundidade de inclusão ocorre em termos de envolvimento dos *stakeholders* nas conversas estratégicas que são contínuas, francas e mutuamente respeitadas sobre estratégia e implica aprendizagem recíproca entre os participantes durante longos períodos de tempo. O grau de envolvimento se refere aos direitos transferidos às pessoas participantes da estratégia organizacional (SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019).

Hautz et al. (2017) distinguem participação e inclusão de forma que a primeira é baixa e a segunda é alta, respectivamente, sendo que participação há uma menor intensidade do

envolvimento e refere-se apenas à contribuição por parte dos *stakeholders* em termos de ideias e informações, enquanto na inclusão há maior comprometimento dos envolvidos na prática da estratégia em termos de análise e contribuições relevantes para o sucesso da organização. Particularmente na inclusão, os atores participantes estão interligados de forma mais intensa nas práticas estratégicas e, conseqüentemente, inseridos em redes de relações sociais (HAUTZ, 2017).

Na transparência da informação, Seidl, Von Krogh, Whittington (2019) apontam a quantidade de participantes externos e internos à organização com acesso às informações estratégicas; o grau de transparência da informação e a seleção de informação a ser aberta. Desta forma, a estratégia pode não ser aberta em sua plenitude no que concerne a todos os assuntos estratégicos. A informação pode ser aberta à algumas pessoas e fechada para outras e assuntos estratégicos podem ou não ser divididos com a audiência. De acordo com Ohlson e Yakis-Douglas (2019), a transparência da informação pode ser feita de formas diferentes. Em nível mais fraco de transparência, a organização pode emitir declarações sobre suas intenções ou visões, mas a transparência da estratégia aberta se torna mais significativa se usada de outras maneiras que não apenas por meio de declarações abertas.

Para Appleyard e Chesbrough (2017) a inclusão e a transparência podem andar juntas no processo estratégico organizacional, mas não necessariamente se correlacionam de forma constante. Nesta lógica, a decisão feita exclusivamente pelos líderes da organização (o que não inclui uma grande quantidade de colaboradores) pode ser comunicada de forma transparente a uma quantidade maior de atores organizacionais internos e/ou externos e vice-versa (WHITTINGTON et al., 2011). Desta forma, a organização pode optar pela transparência e/ou inclusão, o que dependerá exclusivamente do contexto e das contingências em que esta está exposta (HAUTZ et al., 2017). A transparência não implica necessariamente a inclusão, embora a inclusão exija, no mínimo, alguma transparência inicial em relação aos desafios estratégicos (SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019).

A estratégia aberta é ainda um fenômeno variado e suas dimensões envolvem uma gama de práticas as quais podem ser utilizadas por distintas razões (SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019).

As práticas de inclusão podem ser tanto análogas como digitais, sendo que cada prática estratégica envolve mais ou menos participantes e permite uma abertura maior ou menor além do grupo de executivos da empresa (HATUZ et al., 2019). São exemplos de práticas a competição por novas iniciativas estratégicas, conferências, *summits* (WHITTINGTON, et al., 2011); *crowdsourcing* (STIEGER et al., 2012; AMOROLLAHI; GHAPNCHI, 2016), *strategy*

*jamming*⁴ (MORTON et al., 2016); mídias sociais (BAPTISTA et al., 2017); *fóruns online*, contextos e plataformas comunitárias que conectam os participantes em redes de relações sociais (WHITTINGTON et al., 2014; HAUTZ, 2017) e *workshops* inter-organizacionais (SEIDL; WERLE, 2018).

Na transparência da informação as práticas podem ser reconhecidas pelas apresentações para a mídia e analistas ou relatórios estratégicos mais detalhados (WHITTINGTON et al., 2014); transmissão da informação (GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017); anúncios para o público interno e/ou externo à organização (YAKIS-DOUGLAS et al., 2017); *blogging* ou oficinas interorganizacionais (HAUTZ et al., 2017).

É válido destacar que as práticas de transparência da informação podem ser voluntárias ou mandatórias ou ainda ocorrer por diferentes razões como, por exemplo, ressaltar a sustentabilidade, construir ou manter a reputação da empresa, *lobbying*, gerenciar as expectativas dos *stakeholders*, cumprir normas em determinados mercados, etc (OHLASON; YAKIS-DOUGLAS, 2019).

Por conseguinte, as empresas que optam por uma maior abertura em seu processo estratégico organizacional podem colher benefícios reais que englobam a criação de valor (BELL; LOANE, 2010; SCHIMITT, 2010); melhor performance organizacional (BERGE-GIL, 2013); legitimidade (DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015); maior número e variedade de ideias para solucionar questões estratégicas (PITZ; ADLER, 2016; BAPTISTA et al., 2017); boa impressão ou *impression management* (GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017) e senso de comunidade ou *joint sensemaking* (HUTTER et al., 2017). Além desses, pode-se citar também: (i) acesso à expertise externa; (ii) a busca por melhorias na qualidade das ideias; (iii) a obtenção do comprometimento das pessoas envolvidas e; (iv) maior efetividade na implementação da estratégia. Hautz et al. (2019) frizam que as motivações podem ser inúmeras e são elas que conduzem a organização às diferentes formas da abertura estratégica.

Não obstante, a decisão de incluir maior número de participantes na estratégia ou comunicá-la de forma mais transparente apresenta desafios e efeitos ambivalentes à organização. Hautz et al., (2017) discutem o assunto e o expõem por meio de cinco dilemas (Figura 7).

O primeiro dilema é o de processo. Enquanto que, por um lado, a participação de diversos atores no processo estratégico permite à organização o acesso à diferentes formas de

⁴ *Jamming* é uma expressão da IBM que representa seu uso de tecnologias sociais para conectar atores a colaborar em um ambiente de "conferência *on-line*", esses "Atolamentos" geralmente são eventos focados no tempo e limitados que envolvem um tema específico ou um conjunto de tópicos (MORTON et al., 2016).

expertise para solucionar seus problemas, por outro lado, a maior inclusão pode acarretar lentidão, redução da flexibilidade e controle quanto à tomada de decisão estratégica ou até mesmo impedi-la de ser feita. Isso porque o foco pode ser desviado quando há perspectivas e demandas díspares no que concerne às questões apresentadas pelos líderes (HAUTZ et al., 2017). Tal evento pode inclusive provocar o fechamento da estratégia para o benefício de sua abertura (DOBUSCH et al., 2017a).

O segundo dilema é o de comprometimento. Enquanto que, por um lado, convidar os atores organizacionais a opinar e contribuir com o processo estratégico apresenta efeitos positivos motivacionais e aumenta o comprometimento nos resultados estratégicos da organização, por outro, a forma que esta lida com tais participações pode minar o propósito da inclusão. Em outras palavras, os colaboradores podem se sentir desmotivados por suas ideias não serem acatadas ou até mesmo por serem excluídos do desenvolvimento da estratégia que se originou por meio de suas iniciativas (HAUTZ et al., 2017).

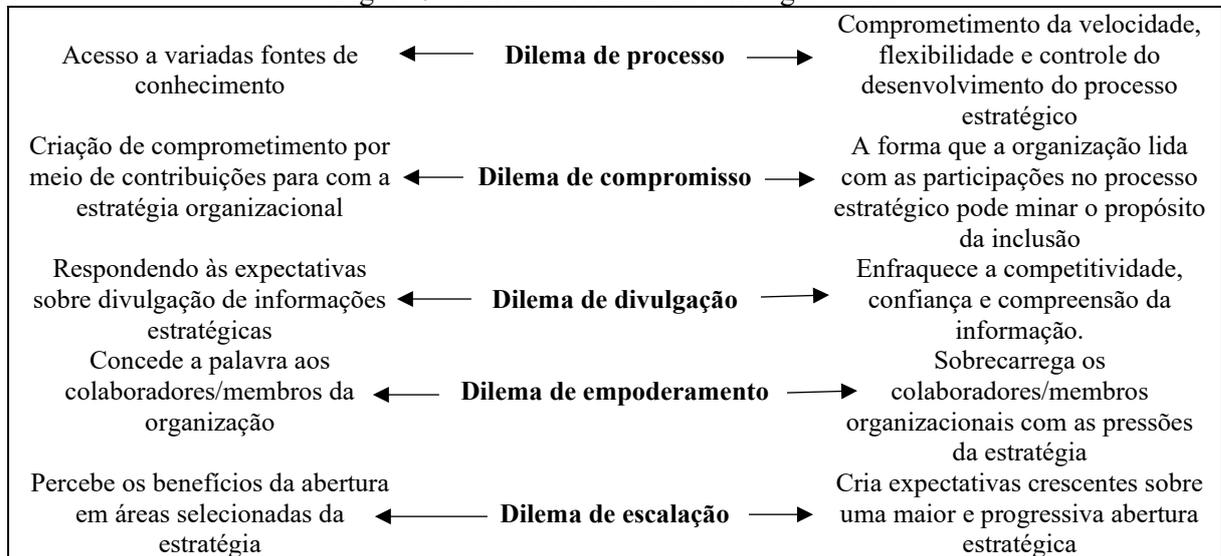
O terceiro dilema é o de divulgação. Enquanto que, por um lado, a empresa, por ser mais transparente, pode aumentar sua legitimidade perante às novas normas sociais e regulamentos, causar boa impressão para com os *stakeholders* e a mídia e reduzir assimetrias na informação, a transparência, em contrapartida, pode enfraquecer a competitividade da organização. Isto porque os competidores passam a ter acesso a informações estratégicas relevantes da organização que, em algumas vezes, pode até causar confusão de interpretação (HAUTZ et al., 2017).

O quarto dilema é o de empoderamento. Este dilema refere-se ao fato de que a inclusão de um grande número de participantes no processo estratégico organizacional pode ser vista por eles como uma “benção ou como um fardo”, para Hautz et al., (2017, p.303). Enquanto a inclusão dá a palavra aos colaboradores no fazer estratégia, garantindo a eles maior poder dentro da organização, este processo faz com que eles carreguem o fardo do trabalho estratégico. Em outras palavras, os colaboradores se sentem responsáveis por mais uma atividade dentro da organização, o que pode até mesmo alterar sua identidade como membro organizacional. Ademais, eles podem internalizar as pressões da estratégia o que os coloca sob novos tipos de tensão (HAUTZ et al., 2017).

O quinto e último dilema é o de escalação, que se refere ao fato de que quando as organizações começam a abrir seu processo estratégico em dimensões e domínios seletivos, pressões são criadas para que outras dimensões e domínios sejam abertos também. Isto pode ser tanto bom, quanto ruim para a organização. O dilema aqui é que, deixando de abrir sua estratégia, a organização pode perder os benefícios da inclusão e da transparência no processo

estratégico e, abrindo o processo em algumas áreas, a organização arrisca-se a ser forçada a se abrir completamente, o que a expõe aos respectivos desafios e às consequências negativas com relação às expectativas frustradas sobre a abertura da estratégia (HAUTZ et al., 2017).

Figura 7 – Dilemas centrais da estratégia aberta



Fonte: traduzido de Hautz et al. (2017, p. 302)

Os dilemas expostos por Hautz et al. (2017) colocam a organização em uma posição complexa em que há a necessidade de fazer opções quanto ao conjunto e a extensão das práticas de inclusão e/ou transparência que são utilizadas em seu processo estratégico. A abertura da estratégia não é necessariamente um caminho sem volta, pelo contrário, a decisão de abrir a estratégia é dinâmica o que permite movimentos ao longo das duas dimensões em direção a uma maior ou menor abertura estratégica ou até mesmo o retorno para uma estratégia mais fechada. Neste sentido, as dimensões da estratégia aberta não são binárias, mas um *continuum* (SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019) e sua variação dependente das contingências organizacionais e ambientais (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017; DOBUSCH; KEPPELLER, 2017) que podem ser a competitividade e o ambiente regulatório (APPLEYARD; CHESBROUGH, 2017), as fases do ciclo organizacional (GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017), as estruturas organizacionais – se centralizadas ou descentralizadas – (MACK; SZULANSKI, 2017) e as capacidades organizacionais e individuais (BAPTISTA et al., 2017; LUEDICKE et al., 2017). Sendo assim, o processo de formação da estratégia, pode ser mais ou menos aberto, ou seja, mais ou menos transparente e mais ou menos inclusivo (SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019). De acordo com Hautz et al., (2017) cabe a empresa uma

dose de flexibilidade e adaptação às circunstâncias e contingências que podem ocorrer ao longo do processo.

2.2.3 *Open strategizing* ou Estratégia como prática aberta

Os estudos sobre a estratégia aberta nas organizações têm apresentado ambiguidades e inconsistências sobre como o fenômeno é delineado, definido e conceitualizado (TAVAKOLI et al., 2017). Na revisão bibliográfica de Bellucci, Lavarda e Floriani (2019) foram encontradas duas formas principais de nomes para o fenômeno: *Open Strategy* (CHESBROUGH; APPLEBYARD, 2007; WHITTINGTON et al., 2011; DOBUSCH et al., 2012; HAUTZ et al. 2017) e *Open strategizing* (HUTTER et al., 2017; LUEDICKE et al., 2017; SCHMITT, 2017). De acordo com Tavakoli et al. (2017) há ainda denominações como *co-creating strategy*; *democratic strategy* e *collaborative strategic planning*.

Emprega-se neste estudo, o termo *open strategizing* o qual abarca à união da perspectiva da estratégia como prática social, o *strategizing* de Whittington (1996, 2006) e Jarzabkowski et al. (2007) e da *open strategy* de Whittington et al. (2011) e Hautz et al. (2017), ou seja, ***open strategizing*** é definido, para fins desta tese, inspirado pelo estudo de Tavakoli et al. (2017), como a conexão entre a prática, a práxis e os praticantes no que se refere a inclusão estratégica de pessoas e a transparência da informação estratégica nas organizações.

Tavakoli et al. (2017) referiram-se à estratégia aberta na perspectiva prática e denominaram-a, em sua revisão bibliográfica, de estratégia como prática aberta ou *open strategy as a practice*, analisando os estudos efetuados sobre o tema por meio das práticas, da práxis e dos praticantes envolvidos na abertura estratégica organizacional.

De acordo com Tavakoli et al. (2017) a estratégia aberta combina dois conjuntos de práticas: as tradicionais (comunicação da visão, por exemplo) e as práticas abertas (*crowdsourcing* e desenvolvimento de *software* aberto, por exemplo).

As práticas tradicionais são aquelas vistas em qualquer forma de fazer estratégia e podem ser as reuniões locais *offline*, as formas de análise estratégica como *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), cinco forças de Porter e formulação de visão e missão. No que concerne às práticas abertas, Tavakoli et al. (2017) as dividem em três formas, quais sejam: (i) discurso transparente; (ii) co-criação e (iii) processo de decisão democrática. No (i) discurso transparente há uma interação de praticantes internos e externos à organização, que são convidados por uma chamada aberta para seguir ou participar das discussões. As empresas utilizam plataformas tecnológicas para conectar os praticantes e discutir e, neste processo

interativo, todos os praticantes podem ler, seguir e reagir ao discurso. A (ii) co-criação é uma forma abreviada de criação colaborativa que, como o nome sugere, há a união e interação entre os praticantes para a criação da estratégia. Na co-criação, as ideias são desenvolvidas e revisadas continuamente, colaborativamente e iterativamente. O (iii) processo de decisão democrática é quando os praticantes tanto internos quanto externos podem decidir quais tópicos são mais importantes e quais caminhos a organização deve seguir estrategicamente. Para isso são utilizados votos, classificações ou discussões baseadas em consenso. Todas estas práticas são moldadas nas normas de inclusão e transparência e são habilitadas pela tecnologia da informação. Neste sentido, a tecnologia da informação tem um papel significativo nas práticas abertas já que, sem ela, tais práticas não se concretizam (TAVAKOLI et al. 2017).

Os episódios de práxis na estratégia aberta podem ser divididos em: (i) preparação e planejamento da estratégia, (ii) geração e avaliação da estratégia e (iii) comunicação e implementação da estratégia. Todos os episódios são emergentes, permeáveis e dinâmicos. Os episódios de (i) preparação e planejamento da estratégia correspondem às rotinas relacionadas à compreensão do contexto, definição do processo de elaboração de estratégias, estabelecimento de áreas prioritárias estratégicas e ajuste de iniciativas de estratégia aberta. Os episódios de (ii) geração e avaliação da estratégia, como o nome propõe, envolvem trabalho na geração e avaliação estratégica. O foco está na geração de ideias, acessando amplamente o conhecimento distribuído, avaliando ideias de uma maneira inclusiva e transparente e decidindo quais delas devem ser desenvolvidas. Os episódios de (iii) comunicação e implementação da estratégia ocorrem quando há o compartilhamento das estratégias e implementação daquelas escolhidas por meio da inclusão.

Os praticantes na estratégia aberta, de acordo com Tavakoli et al. (2017) podem ser divididos em dois grupos: internos e externos sendo os primeiros aqueles membros envolvidos internamente com a organização como a gerência de topo (*Top Management Team*), gerentes de meio e equipe operacional e os segundos aqueles externos à organização como consultores, pesquisadores, agências, clientes; produtores e até mesmo os competidores.

O Quadro 5 sintetiza as práticas, a práxis e os praticantes da estratégia aberta a partir de Tavakoli et al. (2017).

Quadro 5 – Práticas, práxis e praticantes da estratégia como prática aberta

Elementos	Práticas	Exemplos
Práticas	Discurso Transparente	<ul style="list-style-type: none"> - Discussões abertas e transparentes de ideias; - Comunicação assíncrona tanto interna quanto externa; - Chamadas abertas para colaboração; - Assuntos importantes disseminados via <i>e-mail</i>; - Discussões em fóruns virtuais.
	Co-criação	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de ideias para mercados futuros, necessidade do consumidor, operações internacionais e melhoramento de produtos; - Colaboração entre os praticantes por meio de portais; - Co-Desenvolvimento de ideias, sugestões para problemas por reuniões via Skype; - Negócios criados de forma colaborativa.
	Processo de decisão democrática	<ul style="list-style-type: none"> - Busca de consenso para decisões presentes e futuras; - Avaliação e decisões feitas por meio de discussões <i>online/offline</i>; - Videoconferências para alinhamento entre os tomadores de decisão.
Praxis	Preparação e planejamento	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de modelos estratégicos; - Avaliação das fraquezas dos produtos e serviços oferecidos; - Visão passada de forma transparente pelo CEO em entrevistas externas.
	Geração e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Ideias estratégicas postadas, discutidas e votadas; - Revisão e classificação da estratégia feita por vários membros; - Seleção das melhores ideias e armazenamento virtual.
	Comunicação e implementação	<ul style="list-style-type: none"> - Escrita de documentos finais e intermediários da estratégia; - Criação de planos detalhados e factíveis para as diferentes funções administrativas; - Compartilhamento de documentos estratégicos via intranet, <i>website</i> ou plataformas de redes sociais; - Apresentação e discussão públicas de estratégia; - Operacionalização das ideias selecionadas.
Praticantes	Internos	<ul style="list-style-type: none"> - Gerência de topo; Colaboradores selecionados como facilitadores ou criadores de ideias; colaboradores da linha de produção; CEO; Gerentes; Todos os membros que podem ser classificados como criadores de ideias e participantes da estratégia aberta.
	Externos	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisadores externos; Agências; Clientes; Produtores; Consumidores; Consultores externos; Gerentes externos; Competidores; <i>Experts</i> das respectivas áreas.

Fonte: elaboração própria baseado em Tavakoli et al. (2017)

Isto posto, Tavakoli et al. (2017) atribuíram à estratégia aberta como: uma prática que envolve membros internos do alto e baixo escalão, assim como, membros externos à organização. Os praticantes recorrem aos conjuntos de práticas de estratégias tradicionais, bem como práticas abertas (discurso transparente, co-criação e processo de decisão democrática). As práticas abertas são baseadas em normas de inclusão e transparência e são habilitadas pela tecnologia da informação. A estratégia aberta ocorre em episódios de práxis dependentes do contexto ao longo do tempo.

Além deste, o estudo de Luedicke et al. (2017) e de Dobusch e Kepeller (2017) também tratam das práticas da estratégia aberta, porém não abordam sua práxis e seus praticantes. Luedicke et al. (2017) investigaram as práticas de estratégia aberta radical e chegaram a conclusão de que é possível que haja uma empresa com estratégia radicalmente aberta. No

entanto, as práticas abertas como agenda distribuída, participação substancial e tomada de decisão consensual aparecem e contrastam com práticas de agenda centralizada, participação seletiva e tomada de decisão autoritária, ou seja, de práticas de estratégias fechadas, opacas e secretas.

Dobusch e Kepeller (2017) por sua vez concluíram que a maior abertura na elaboração da estratégia leva a uma grande variedade de práticas e que tal fato é dependente do contexto que, no caso do estudo estão relacionadas ao ajuste entre os novos atores envolvidos e as práticas de elaboração da estratégia. Neste sentido, o grau de abertura da estratégia varia de alto à baixo e, em cada momento, há práticas diferentes de inclusão e/ou de transparência da informação estratégica. A título de exemplo, tem-se que as práticas democráticas de transferência do poder de decisão aparecem quando há uma abertura alta na organização, já as práticas exclusivas se apresentam em quando a estratégia é mais fechada e designada pelo alto escalão.

Por fim, Morton e Amrollahi (2018) buscaram, com a perspectiva da estratégia como prática, identificar as práticas e o papel do intermediário no processo estratégico aberto das organizações. Morton e Amrollahi (2018) identificaram os papéis dos intermediários em episódios de práxis. Destacam-se como práticas encontradas por Morton e Amrollahi (2018):

- a) iniciação: discussão de abordagens abertas da estratégia com gerentes;
- b) provisão: fornecer a informação requisitada para o planejamento estratégico;
- c) infraestrutura e *design*: desenhar uma sequência de atividades requeridas para o fazer estratégia;
- d) promoção e comunicação: comunicar com stakeholders sobre o propósito de uma abordagem aberta;
- e) mediação e moderação: coordenar ativamente as discussões abertas e;
- f) análise da estratégia e desenvolvimento: ajudar os gerentes a desenvolver planos estratégicos baseados em ideias submetidas.

No modelo desenvolvido por Morton e Amrollahi (2018) as práticas a, b, c e d fazem parte da preparação e planejamento; a prática (e) concerne à geração e sintetização e a prática (f) é referente à práxis de comunicação e implementação.

Após a explanação sobre o campo de estudo da estratégia organizacional, aborda-se o terceiro pilar desta tese: as características do contexto de país de origem, emergente e desenvolvido.

2.3 CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO DO PAÍS DE ORIGEM, EMERGENTE E DESENVOLVIDO

A revisão sistemática da literatura que antecedeu este estudo apontou o papel crucial que as características do contexto de país de origem têm no processo acelerado de internacionalização das empresas (KISS; DANIS, 2008) e também na abertura da estratégia organizacional por meio da inclusão de pessoas tanto interna quando externas à organização (BELLUCCI; LAVARDA; FLORIANI, 2019).

Apreende-se que fatores oriundos do país de origem como o tamanho do mercado e forças culturais e econômicas (FAN; PHAN, 2007), os custos domésticos de transação (BOISOT; MEYER, 2008; LEE et al., 2015) e o ambiente regulatório (CIESLIK; KACIAK, 2009) e institucional (KNIGHT; LIESCH, 2016), por exemplo, contribuem para uma rápida internacionalização das pequenas e médias empresas, especialmente aquelas de países com baixo desenvolvimento institucional ou emergentes. Compreende-se ainda, que tais características apresentadas pelo contexto do país de origem incentivam os empreendedores a terem uma proatividade maior em direção à uma rápida internacionalização (BANGARA; SCHARODER, 2012) a qual geralmente é condicionada pela troca de informação, conhecimento e experiência com clientes, fornecedores e parceiros (KISS; DANIS, 2008; MUSTEEN et al., 2014). De acordo com Kiss e Danis (2008), o contexto institucional de país de origem, seja ele de nível mais baixo ou mais alto (emergente ou desenvolvido) tem influência direta na configuração dessas conexões internacionais e conseqüentemente no aceleração do processo de internacionalização.

Os países emergentes e desenvolvidos podem ser classificados, de acordo com Cuervo-Cazurra e Genc (2009) por meio de três dimensões: (i) as dimensões institucionais como a qualidade dos bens públicos, os direitos de propriedade, a qualidade do sistema judicial, o Estado de direito e o controle da corrupção; (ii) as dimensões sociais como a força de trabalho qualificada e bem-educada e; (iii) a dimensões estruturais como qualidade da infraestrutura física do país de origem. Estas três dimensões darão ou não suporte às operações internacionais das empresas no país de origem, o que vai depender de seu desenvolvimento. As dimensões institucionais apoiam as operações da empresa facilitando sua contratação e trocas econômicas; as dimensões sociais sustentam as operações da empresa e as dimensões estruturais suportam operações firmes no país porque a empresa confia nelas para receber e enviar informações e bens físicos (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2009).

Os países de baixo grau de desenvolvimento ou emergentes são caracterizados por ambientes turbulentos e incertos, com recursos escassos e altas estruturas institucionais burocráticas (KISS; DANIS, 2008) e, por este motivo, as empresas geralmente são privadas de tecnologias superiores e das estruturas de suporte para o alcance global que são encontradas em países mais desenvolvidos (MESQUITA; LAZZARINI, 2008). Neste sentido, as instituições não conseguem dar o suporte necessário para que as empresas possam produzir conhecimento e inovar (OECD, 2011). Instituições como as agências de promoção comercial do governo, associações industriais, institutos de pesquisa, consultores e financiadores comerciais podem fornecer informações sobre mercados estrangeiros, acesso a conhecimento técnico relevante e ajuda financeira para apoiar a entrada no mercado internacional. No caso da pequena e média empresa (PME), objeto de estudo desta tese, estes estão entre os recursos mais significativos que elas precisam para suportar suas transações no exterior. Entretanto, as PMEs, especialmente de países com ambiente menos desenvolvidos, geralmente reportam uma deficiência destes recursos (CHILD et al., 2017).

PMEs localizadas em economias em desenvolvimento muitas vezes sofrem com lacunas institucionais, nas quais a promulgação de leis e regulamentos pode ser ineficiente, a corrupção e a burocracia tendem a ser predominantes, e os sistemas e infra-estruturas de apoio são limitados. A combinação de uma fraca escala e a falta de suporte a nível de país implica em formidáveis desafios para as pequenas e médias empresas (MESQUITA; LAZZARINI, 2008).

Deste modo, os mercados emergentes diferem das economias desenvolvidas na medida em que sofrem de fraquezas institucionais que aumentam a incerteza da operação e, portanto, o custo de fazer negócios. Assim, operar em tais contextos implica superar desafios diferentes daqueles enfrentados por empresas baseadas em economias desenvolvidas (CUERVO-CAZURRA et al., 2018). Como exemplo, Cuervo-Cazurra et al. (2018) propõem que as empresas de mercados emergentes desenvolvem a capacidade de gerenciamento da incerteza ao lidar com riscos políticos e corrupção em seus países, e essa capacidade fortalece a habilidade de gerenciar a incerteza da operação em outros países e, desta maneira, fortalece a relação internacionalização-desempenho.

De acordo com Cuervo-Cazurra (2009; 2011; 2012), as condições do país de origem influenciam direta e indiretamente o comportamento e a internacionalização das empresas. Diretamente porque o país de origem se torna um recurso para a empresa, que pode ajuda-la ou prejudica-la em sua estratégia global, o que vai depender somente de como o país hospedeiro vê o país de origem; e indiretamente na medida que o país de origem induz a empresa a criar recursos e práticas específicas para operar e sobreviver internamente e, esses recursos, de certa

forma, afetam a estratégia global da empresa. As normas e instituições que prevalecem no país de origem induz a empresa a interagir com outras empresas no mercado. Desta forma, o ambiente em que a empresa está inserida, afeta os recursos e as práticas que ela desenvolve (CUERVO-CAZURRA, 2011).

2.4 PROPOSIÇÕES DECORRENTES DO MARCO TEÓRICO

Ao final da fundamentação teórica apresenta-se um conjunto de pressupostos teóricos ao que se nomeia proposição (YIN, 2005):

P1. O processo acelerado de internacionalização, na fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional, é decorrente da articulação entre a inclusão de pessoas internas e externas à organização e da transparência da informação nas práticas estratégicas, ou seja, do *open strategizing* (OVIATT; McDOUGALL, 1994; KISS; DANIS, 2008; WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ, 2017).

P1a. A inclusão de pessoas/praticantes está relacionada com as práticas que permitem a participação e interação de atores internos e externos à organização no processo acelerado de internacionalização (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017).

P1b. A transparência da informação refere-se as práticas que permitem a visibilidade e comunicação de informações estratégicas com atores internos e externos à organização no processo acelerado de internacionalização (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017).

P2. As características do contexto de país de origem, emergente e desenvolvido, influenciam na configuração do *open strategizing* e, conseqüentemente, no processo acelerado de internacionalização, nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional (OVIATT; McDOUGALL, 1994; KISS; DANIS, 2008; WHITTINGTON et al., 2011; JARZABKOWSKI et al., 2016; HAUTZ, 2017).

Concluída a fundamentação teórica, expõem-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o alcance do objetivo precípua deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que conduziram este estudo. O capítulo inicia-se com a apresentação dos aspectos epistemológicos da pesquisa. Na sequência, explicita-se a abordagem, o método da pesquisa, as empresas unidades de análise, o horizonte temporal e os elementos constituintes do estudo (ECE). Além do exposto, apresenta-se o protocolo de estudo de caso os instrumentos e procedimentos de coleta e o planejamento de análise de dados. O capítulo encerra-se com o desenho da tese, os aspectos éticos e a síntese metodológica da tese.

3.1 ASPECTOS EPISTEMOLÓGICOS DA PESQUISA

De acordo com Japiassu (1991, p. 24) “epistemologia significa, etimologicamente, discurso (*logos*) sobre a ciência (*episteme*)”, ou, de outra forma, é a “filosofia das ciências”.

Para Japiassu (1991), a epistemologia usa a ciência para filosofar e possui três funções principais: (i) situar o lugar do conhecimento científico dentro do domínio do saber; (ii) estabelecer limites do conhecimento científico; (iii) buscar a natureza da ciência.

Diante o progresso histórico da ciência e de seus pressupostos epistemológicos, os quais abarcam, dentre outras, o positivismo (BACON, 1979), o utilitarismo (BETHAM, 1979); o funcionalismo (DURKHEIM, 1978) e o interpretativismo (BURREL; MORGAN, 1979) e dado objetivo principal desta pesquisa, adota-se a perspectiva multiparadigmática em conformidade com Gioia e Pitre (1990). A abordagem multiparadigmática é utilizada para estabelecer uma correspondência entre os paradigmas da ciência no intuito de obter uma melhor compreensão da organização como um fenômeno (GIOIA; PITRE, 1990).

Desta maneira, permeia-se os limites paradigmáticos do interpretativismo e do funcionalismo e faz-se uma ponte entre estas duas perspectivas, conforme engendrado por Gioia e Pitre (1990). Isso porque, ao mesmo tempo que esta pesquisa tem características interpretativistas por buscar analisar as práticas estratégicas que são socialmente construídas num processo contínuo, esta também objetiva examinar regularidades dos processos realizados pelas pessoas o que conduz para uma perspectiva do paradigma funcionalista (GIOIA; PITRE, 1990).

Nesta linha, Gioia e Pitre (1990) empregam a noção de estrutura para melhor exemplificar esta zona de transição entre os referidos paradigmas, destacando que a ponte entre o interpretativismo e o funcionalismo pode ser feita por meio dos conceitos de estrutura e

estruturação no sentido que se tem como foco as conexões entre as ações humanas (na forma de atividades de estruturação – interpretativismo) e as estruturas organizacionais já estabelecidas – funcionalismo. Gioia e Pitre (1990) explicam que autores estruturalistas tratam a estrutura e a estruturação de forma integrada ao considerar o processo de construção social juntamente às características objetivas do mundo social. Simultaneamente, reconhecem que, embora os membros da organização usem regras geradoras para produzir estruturas organizacionais, tais estruturas servem para influenciar e restringir as próprias atividades estruturantes. Desta forma, o estruturalismo serve como um meio de preencher uma lacuna entre visões subjetivistas e objetivistas de noções a elas relacionadas. A estruturação e a estrutura, portanto, não são vistas como conceitos exclusivos só por pertencerem a paradigmas diferentes (GIOIA; PITRE, 1990).

É importante frizar que, por defender a necessidade uma interação maior entre o sujeito e o objeto; aplicar, em sua maioria, métodos qualitativos para a investigação do fenômeno e; acreditar que a realidade do fazer estratégia é subjetiva cabendo aos estrategistas sua construção mediante aquilo que são e como a fazem acontecer, a perspectiva do *open strategizing* tende a ser interpretativista. Já as orientações epistemológicas do campo de pesquisa sobre negócios internacionais, em que a internacionalização está incluída, e cujo processo é analisado nesta tese, estão posicionadas sob a égide do processo tradicional de estratégia das empresas e, por isso, adotam, naturalmente as orientações funcionalistas com abordagem tipicamente positivista (DE OLIVEIRA et al., 2011).

Nesta perspectiva, empreende-se neste estudo a integração da abordagem interpretativista e funcionalista, justificando-se esta possibilidade via abordagem multiparadigmática (GIOIA; PITRE, 1990).

3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Por buscar compreender as práticas, práxis e praticantes envolvidos no fazer estratégia, no que concerne à sua internacionalização, e por considerar a ênfase sobre as qualidades das entidades, sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Uma vez que as pesquisas dentro da abordagem da “estratégia como prática” têm como um dos seus focos a descoberta e análise de diferentes tipos de praxis, inter-relacionando-as com seus praticantes e com práticas extra e intraorganizacionais, se justifica esta abordagem

metodológica qualitativa e não quantitativa como nas pesquisas tradicionais de estratégia (LANGLEY, 1999; POZZEBON, PINSONNEUAULT, 2005). Ainda, a pesquisa qualitativa sobre a estratégia aberta nas organizações contribui para a fusão de abordagens micro e macro na pesquisa da estratégica como prática (HAUTZ et al, 2017).

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa ressalta “a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 23). Além disso, essa forma de analisar o problema de pesquisa garante a riqueza dos dados e permite ver o fenômeno na sua totalidade. Por meio da abordagem qualitativa, é possível apreender a realidade, que é “socialmente construída” (VIEIRA, 2004, p. 17) e, portanto, as práticas sociais realizadas pelas organizações, o que é o foco deste estudo (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI et al., 2007).

3.3 MÉTODO DA PESQUISA: ESTUDO DE CASO COMPARATIVO

No intuito de responder à questão de pesquisa que orientou esta tese, torna-se adequado, como método, o estudo de caso (GODOY, 2006). O estudo de caso foi retratado por Eisenhardt (1989), Stake (2000) e Yin (2005) os quais possuem abordagens diferentes no que concerne às formas de condução do método e às orientações epistemológicas.

Para Eisenhardt (1989) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra em entender a dinâmica presente dentro de configurações únicas, abordando o estudo de caso com a finalidade de construir e gerar teorias e, neste sentido, sugere as oito etapas: (i) definir a questão de pesquisa e possivelmente construtos *a priori*; (ii) selecionar o(s) caso(s); (iii) desenhar do protocolo de estudo de caso que consiste na variedade de métodos de coleta de dados; (iv) ir a campo; (v) analisar os dados que podem ser de um caso único ou *cross-case*, ou casos comparativos; (vi) desenvolver hipóteses ou proposições; (vii) comparar o caso com a teoria existente; (viii) fechar o estudo por meio da saturação da teoria.

Stake (2000) preocupa-se particularmente com a “avaliação do programa”, que envolve a avaliação de políticas sociais ou de educação e argumenta que os estudos de caso devem incluir sete etapas: (i) seleção do caso seguindo critérios específicos para cada investigação (se intrínseco, instrumental ou coletivo); (ii) elaboração da questão de pesquisa; (iii) coleta de dados que envolve permissões para coleta (ética da pesquisa) e o uso de variadas fontes de evidências; (iv) análise e interpretação dos dados; (v) definição do papel do

pesquisador no campo; (vi) triangulação dos dados e validação e; (vii) escrita do relatório do estudo de caso (BRERETON et al., 2008).

Yin (2005), por sua vez, discute cinco passos para a condução do estudo de caso, a saber: (i) desenhar o estudo de caso, ou seja: decidir se deve ser caso único ou múltiplo (comparativos); identificar a questão de pesquisa; as proposições; as unidades de análise; ligar os dados com as proposições, critérios de interpretação dos dados; e validação interna e externa do construto; (ii) preparar a coleta de dados; (iii) coletar os dados utilizando múltiplas fontes de evidências; (iv) analisar os dados por meio da técnica selecionada e; (v) escrever o relatório do estudo de caso.

É perceptível a similaridade entre as etapas sugeridas pelos três roteiros. Contudo, para Bereton et al. (2008) os três são distintos em suas abordagens epistemológicas. Enquanto Eisenhardt (1989) e Stake (2000) inclinam-se para abordagens, Yin (2005) aproxima-se ligeiramente da abordagem positivista.

Dada a natureza multiparadigmática da pesquisa (GIOIA, PITRE, 1990) em que se enfatiza as práticas sociais no processo de internacionalização, optou-se por incorporar os aspectos interpretativistas delineados por Stake (2000), assim como, adotar as etapas de condução do estudo de caso de Yin (2005), com enfoque funcionalista/pós-positivista, seguindo os estudos de Brereton et al. (2008). A perspectiva multiparadigmática ilustra a existência de diferentes abordagens e modelos que podem ajudar a demilitar a trajetória de pesquisa na busca da construção do conhecimento (SILVA; NETO, 2006).

De acordo com Yin (2005) o estudo de caso pode ser definido como uma estratégia de pesquisa que se caracteriza por estudar os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, utilizando-se de várias fontes de evidências, a fim de explicar o fenômeno observado de forma global e sem deixar de lado sua complexidade. Este método de pesquisa é o mais utilizado quando: (i) se apresentam questões do tipo “como” e “por quê”; (ii) quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e; (iii) quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Diante as questões supracitadas, justifica-se a utilização do estudo de caso como método para o alcance do objetivo desta pesquisa. Além do que, este é um método eficiente para compreender fenômenos em profundidade sob a perspectiva da estratégia como prática (BELLUCCI; LAVARDA, 2018), já que, assim como faz a estratégia como um processo de prática social, o estudo de caso permite o exame do caso em sua singularidade (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Este estudo de caso se caracteriza como descritivo uma vez que relata as práticas de inclusão e de transparência, a praxis e os praticantes envolvidos no processo acelerado de internacionalização das empresas de base tecnológica, descrevendo-os da maneira mais detalhada possível (YIN, 2005; GODOY, 2006).

Dada a questão de pesquisa que se pretendeu responder com esta tese, este estudo teve como horizonte temporal um corte transversal com uma perspectiva longitudinal, ou seja, buscou-se compreender o fenômeno do *open strategizing* em dois períodos da trajetória internacional das empresas: (i) período entre a fundação da organização até sua primeira internacionalização e (ii) tempo entre a primeira internacionalização e sua expansão internacional até o ano de defesa desta tese, ou seja, 2019 (SAUNDERS et al., 2009).

Por fim, a partir das indicações de Yin (2005), esta pesquisa se constitui em um estudo de caso comparativo por retratar e comparar os casos de duas empresas em dois diferentes países (um emergente e um desenvolvido). Para Yin (2005), não há uma ampla distinção entre estudos de casos únicos ou comparativos (ou múltiplos) já que ambos permanecem dentro da mesma estrutura metodológica. Todavia, os estudos de casos comparativos (ou múltiplos) podem resultar em provas que são consideradas mais convincentes e, conseqüentemente, são vistos como mais robustos.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE: SELEÇÃO DOS CASOS DE ESTUDO

Em atenção ao objetivo desta tese, de analisar como ocorre o processo acelerado de internacionalização a partir da perspectiva de *open strategizing* em contexto de país emergente e desenvolvido, os objetos deste estudo foram necessariamente: (i) pequenas e médias empresas (PME) de base tecnológica; (ii) que se internacionalizaram rapidamente ou poucos anos após sua fundação; (iii) localizadas em diferentes países, quais sejam: emergentes e desenvolvidos. É relevante assinalar que a seleção dos casos foi guiada pelas teorias que sustentam este estudo (YIN, 2005).

Em conformidade com a definição da União Europeia, a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é composta por aquelas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros, e/ou um balanço total anual não superior a 43 milhões de euros (EUR-LEX, 2019). No Mercado Comum do Sul (Mercosul), bloco do qual o Brasil faz parte, as PMEs são definidas como aquelas que possuem até 300 funcionários, com venda anual de até 10 milhões de dólares americanos (SEBRAE, 2016).

Para justificar a seleção dos casos, é plausível explicar sumariamente sobre alguns pontos da literatura visitada, uma vez que a seleção dos casos foi guiada pelas teorias que sustentam este estudo (SILVERMAN, 2013).

A abertura da estratégia é, em certo ponto, o produto de grandes forças exógenas originadas de fora do mundo imediato da estratégia – das forças sociais, das forças organizacionais como a natureza mutável dos negócios, das forças culturais, tais como o crescimento da educação gerencial, e das forças tecnológicas como a informatização e a disseminação da internet (WHITTINGTON et al., 2011; WHITTINGTON, 2019).

Neste prisma, as forças tecnológicas têm tido papel crucial no surgimento da estratégia aberta nas organizações no sentido que as tecnologias de comunicação e de informação estimularam, de forma substancial, a abertura desta estratégia (SEIDL; KROGH; WHITTINGTON, 2019).

Empresas tradicionais, de setores variados, têm se adaptado ao ambiente externo que as convidam à uma maior abertura de suas estratégias por meio da participação das pessoas e transparência da informação estratégica (WHITTINGTON, 2019). Algumas empresas passaram a utilizar práticas de inclusão de pessoas, tais como: Volkswagen, Unilever, Starbucks, Nokia, Premium Cola, Virgin Media, Austrian Gover, P&G, FoodCo, Hobsons, Aegon entre outras (HAUTZ et al., 2019) e de transparência da informação como sindicatos e governos por exemplo (OHLSON; YAKI-DOUGLAS, 2019).

Contudo, são as empresas de base tecnológica que representam grande potencial de casos concretos de inclusão de pessoas e transparência da informação nomeadamente Wikimedia (DOBUSCH; MUELLER-SEITZ, 2012), Red Hat (WHITTINGTON, 2019), Linux (TAVAKOLI et al., 2017) IBM, Google, Microsoft, GitLab, Buffer, Mite, Emergency 2.0, entre outras (HAUTZ et al., 2019). É razoável vincular isto ao fato de que, a abertura da estratégia está, na grande maioria dos casos, conectada à tecnologia da informação (SCHLAGWEIN et al., 2017) e, nos dias atuais ocorre, em grande parte, de forma *online* (HUTTER et al., 2017). Além do que, as empresas de base tecnológica têm a tecnologia como parte de sua cultura, desde sua fundação.

No que tange à internacionalização de empresas, as forças tecnológicas viabilizaram a aceleração deste processo uma vez que, sem estas, as empresas poderiam ficar fadadas à internacionalizar percorrendo estágios sugeridos por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), (OVIATT; McDOUGALL, 1995). Neste sentido, a tecnologia, que possibilitou um baixo custo na comunicação e nos meios de transporte, propiciou a descoberta e obtenção de vantagens das oportunidades de negócios em múltiplos países (OVIATT;

McDOUGALL, 1994). Neste prisma, Knight e Cavusgil (1996) argumentam que os avanços nos processos tecnológicos auxiliaram no surgimento das empresas *Born Globals*. Novas tecnologias de processo permitiram que pequenas empresas pudessem ser comparadas com empresas de grande porte no que se refere à produção de produtos sofisticados para venda internacional. Knight e Cavusgil (1996) enfatizam ainda, que as tecnologias da comunicação foram a favor das empresas *Born Globals*. Para eles, com o advento da telecomunicação como o fax, o correio de voz, e-mail, os empresários, até mesmo das pequenas empresas puderam gerenciar, de forma mais eficiente, as operações internacionais. Desta forma, a informação, passou a ser acessível, de forma mais rápida, a todos (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996).

Assim, a seleção de PMEs de base tecnológica como objeto de estudo desta tese também foi direcionada pela literatura de negócios internacionais (JOLLY, 1992; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; BURGEL; MURRAY, 2000; CRICK; SPENCE, 2005; EFRAT; SHOHAM, 2012; HILMERSSON; JOHANSON, 2015; DE MELLO et al.; 2018; CIRAVEGNA et al., 2018; JAIN et al., 2019). De acordo com os citados autores, são as empresas de base tecnológica que mais se internacionalizam de forma rápida.

Ademais, a revisão da literatura que antecedeu esta tese permitiu verificar que as empresas se internacionalizam rapidamente, em sua maioria, por meio de redes de relacionamentos com clientes e parceiros nacionais e internacionais (KISS; DANIS, 2008; 2010; RIBEIRO et al., 2012; MUSTEEN et al., 2014; LAMOTTE; COLOVIC, 2015). Esta conclusão levou à proposição de que, uma vez que a empresa se utiliza das redes de relacionamentos como uma estratégia para acelerar seu processo de internacionalização, ela está optando por uma abertura em sua estratégia organizacional. Isto porque, nas conexões entre as empresas para troca de informações e conhecimentos estratégicos organizacionais (WHITTINGTON et al. 2011), há o envolvimento de pessoas tanto de dentro como de fora do contexto organizacional (BELLUCCI; LAVARDA; FLORIANI, 2019).

Analisaram-se, desta forma, duas pequenas e médias empresas de base tecnológica em dois contextos de país de origem distintos: emergente, o Brasil e desenvolvido, a Inglaterra.

No Brasil, a empresa selecionada está localizada em Florianópolis. A seleção do país ocorreu pelo fato de o Brasil ser um país emergente e possuir dimensões institucionais, sociais e estruturais, segundo Cuervo-Cazurra e Genc (2009), menos desenvolvidas.

A seleção da cidade foi feita pelo fato de Florianópolis ser considerada um polo tecnológico de alta representatividade no Brasil, com 32% do total, seguida por Vale do Itajaí (27%), Norte (20%), Oeste, Sul e Serra Catarinense (20%). Florianópolis possui a segunda maior taxa de empresa por habitante no setor de tecnologia, de 4,9, ficando atrás apenas de São

Paulo, com 5,4 empresas por mil habitante. Ressalta-se que a produtividade das empresas catarinenses do setor de tecnologia é de quase R\$ 100 mil por trabalhador, enquanto que a média nacional não supera a faixa de R\$ 72 mil. Salienta-se também que, com 51,8 mil colaboradores, Santa Catarina é o 4º maior polo no setor de tecnologia do Brasil, atrás apenas dos três estados mais populosos do Brasil como São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro (ACATE TECH REPORT, 2019).

Na Inglaterra, a empresa selecionada está localizada em Oxford, no condado de *Oxfordshire*. A seleção do país se deu pelo fato de que a Inglaterra, país pertencente ao Reino Unido, é um país desenvolvido e possui dimensões institucionais, sociais e estruturais, de acordo com uervo-Cazurra e Genc (2009), mais desenvolvidas.

No Reino Unido, as empresas de tecnologia estão no centro da economia do país e desempenham um papel importante na promoção do seu crescimento. O Reino Unido oferece um excelente ambiente para empresas globais de tecnologia. Além do que, o Reino Unido tem características como: (i) forte cultura de *start-ups* sendo esta reforçada por *clusters* de tecnologia em todo o país; (ii) *ranking* do quinto melhor lugar do mundo no *Global Innovation Index* em 2016; (iii) possui quatro das dez melhores universidades do mundo, além de provedores educacionais que desenvolvem a força de trabalho em tecnologia e; (iv) a economia de tecnologia com tem pontos fortes em sistemas eletrônicos, comunicações, gerenciamento e análise de dados, *data centers*, serviços em nuvem, inteligência artificial, *cyber*, *design* de semicondutores e sensores (UK GOVERNMENT, 2019).

Oxford foi a cidade selecionada pois esta tem construído rapidamente uma reputação como um centro tecnológico líder no Reino Unido e, além disso, tem um histórico de criação de novas *start-ups* de tecnologia com setores de informática e tecnologia da saúde, que são particularmente fortes na região (OXFORD CITY, 2019). Em Oxford nasceram em torno de 232 *start-ups* com potencial de crescimento para o setor de tecnologia (TECHNATION, 2017). Durante a busca por empresas para ser objeto deste estudo, verificou-se que são muitas as empresas derivadas da Universidade de Oxford. Desde 1997, a *Oxford University Innovation* tem sido responsável pela criação de empresas (em média uma a cada dois meses) com base em pesquisas acadêmicas que são geradas e pertencentes à Universidade de Oxford (UNIVERSITY OF OXFORD, 2019).

A quantidade de empresas selecionadas para o estudo de caso comparativo (YIN, 2005) é suficiente para retratar de forma contributiva o fenômeno em questão uma vez que ambos favoreceram ao entendimento do que foi pesquisado (STAKE, 2000) e ofereceram informações relevantes para a compreensão do fenômeno (EISENHARDT, 1989), o número de

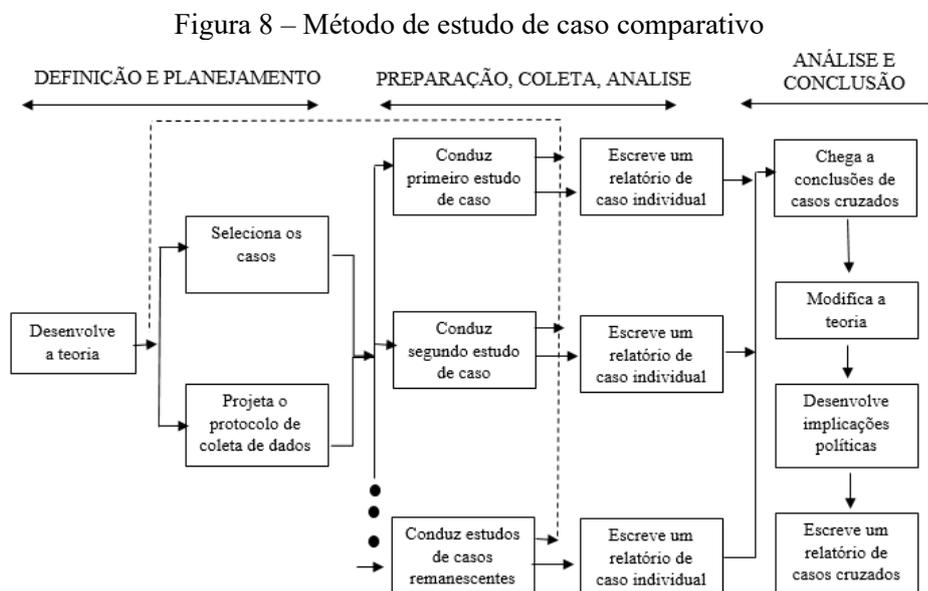
casos estudados depende do quanto já se sabe e da quantidade de informação que o caso pode trazer.

3.5 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo para o estudo de caso contém os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas para a coleta e análise dos dados e é essencial para a utilização de um projeto de caso comparativo, como é o caso desta pesquisa. É o protocolo do estudo de caso que pode garantir maior confiabilidade para pesquisa, ou seja, assegurar que as operações do estudo podem ser repetidas, apresentando as mesmas descobertas e conclusões (YIN, 2005).

A construção do protocolo do estudo de caso seguiu as indicações de Brereton et al., (2008) que cria um modelo baseado em Yin (2005) e Stake (2000), conforme Apêndice D.

Para garantir a validade⁵ do construto, interna e externa e a confiabilidade da pesquisa seguiu-se as orientações de Yin (2005) para a coleta e análise de dados dos casos selecionados. Por se tratar de um estudo de caso comparativo, o estudo respeitou as etapas propostas por Yin (2005) (Figura 8), para a definição e planejamento, preparação, coleta e análise dos dados e conclusão.



Fonte: Adaptado de Yin (2001, p. 73)

⁵ A validade do construto refere-se ao estabelecimento de medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo; a validade interna estabelece uma relação de causa-efeito, por meio da qual são apresentadas algumas condições que levam a outras condições como diferenciadas em relações falsas (apenas utilizada para estudos de caso causais – ou explanatórios), a validade externa estabelece o domínio ao qual um estudo pode ser generalizado e a confiabilidade demonstram que as operações de um estudo podem ser repetidas, apresentando as mesmas descobertas e conclusões (YIN, 2005).

É razoável acrescentar que os casos individuais inicialmente selecionados se adequaram às proposições desta pesquisa apresentando descobertas relevantes para o estudo. Em razão disto, não houve necessidade de seleção de casos alternativos ou efetuar mudanças no protocolo de estudo de caso (YIN, 2005).

3.5.1 Instrumentos para coleta de dados

A pesquisa qualitativa envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos como o estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais históricos, interpretativos e visuais “que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

Os dados para o alcance do objetivo desta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta para dados primários, e documentos para a coleta de dados secundários (YIN, 2005). Estas técnicas, em conjunto, permitiram a triangulação de dados visando aumentar a confiabilidade do estudo (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

É oportuno esclarecer que a coleta de dados terminou no ponto de redundância, ou seja, quando os esforços para obter dados adicionais não puderam mais ser justificados em termos do gasto adicional de energia e de recursos (LINCOLN; GUBA 1985).

A entrevista, de acordo com Godoi e Mattos (2006, p. 302) é um “evento de intercâmbio dialógico” que pode “enriquecer a prática da pesquisa e construir novas situações do conhecimento”. A entrevista semiestruturada foi utilizada uma vez que esta é uma porta de acesso às realidades sociais segundo a perspectiva dos atores sociais (POUPART, 2008) e um instrumento, “que permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente por meio de questionários, explorando-os em profundidade” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998, p. 168).

As entrevistas foram feitas com base em um roteiro semiestruturado (Apêndice E) que serviu como um “guia de tópicos” e, portanto, não rígido (GODOY, 2006) as perguntas foram derivadas da teoria que norteia esta tese. O roteiro semiestruturado permitiu aos entrevistados se expressarem de maneira mais livre e impessoal (GODOY, 2006) fazendo com que fosse possível identificar padrões diferenciados daqueles apresentados na teoria. Pode-se afirmar, portanto, que as entrevistas foram conversas guiadas e não interrogações estruturadas (YIN,

2005) pois orientaram-se por um “guia de tópicos” que forneceu uma linha mestra para as perguntas formuladas (GODOY, 2006).

Em ambas as empresas estudadas, os entrevistados não foram previamente selecionados para participar da pesquisa, mas foram indicados pelo CEO e pelos próprios participantes (YIN, 2005), gerando, de tal modo, o “efeito bola de neve” ou “*snowball effect*”. Cabe salientar, todavia, que, uma vez que a pesquisa possui como perspectiva de análise a estratégia como prática social, buscou-se, por meio de solicitações aos CEOs das organizações estudadas, a autorização para conversar com membros de todos os níveis hierárquicos participantes do processo de internacionalização. Isto, de certa forma, favoreceu a compreensão do todo e a obtenção de uma visão abrangente do processo de internacionalização da empresa a partir da perspectiva de cada entrevistado.

A coleta de dados por meio das entrevistas semiestruturadas ocorreu entre os meses de maio a setembro de 2019. Neste período foram entrevistadas 14 pessoas de vários níveis hierárquicos das empresas selecionadas. Cabe ressaltar que sete entrevistas foram feitas por chamada de vídeo utilizando-se ferramentas como o *Skype* e *Whatsapp* e também uma tecnologia interna de uma das empresas estudadas; seis entrevistas foram feitas pessoalmente e duas ocorreram por *e-mail*.

O registro das entrevistas ocorreu por meio de gravação direta (com autorização escrita de todos os entrevistados) seguida de anotações durante o processo – durante a entrevista e depois dela (WELCH; PIEKKARI, 2006; GODOY, 2006). Importa dizer que após as entrevistas formais permaneceu-se com o gravador ligado, como recomendado por Bryman e Bell (2003), o que possibilitou a captura de relatos relevantes para os resultados da pesquisa.

As entrevistas gravadas tiveram de 45 minutos a duas horas e 45 minutos de duração, totalizando aproximadamente 14 horas e 45 minutos de gravação. Em duas destas entrevistas, por problemas técnicos, não foi possível fazer a gravação, entretanto, foram feitas anotações ao longo da entrevista e as informações foram passadas para a tese na sequência. Todas as entrevistas gravadas foram transcritas em arquivo *Word* gerando um *corpus* de 131 páginas para análise além dos dois *e-mails* com respostas que totalizaram, em fonte Times New Roman tamanho 12, espaço simples, 135 páginas.

O Quadro 6 sintetiza as entrevistas e apresenta o número do entrevistado, cujo código foi referenciado nas análises dos dados, o cargo, a empresa, o meio de contato e a duração de cada entrevista.

Quadro 6 – Síntese das entrevistas

Entrevistado	Cargo	Empresa	Meio	Duração
E1	CEO e sócio da empresa	Brasileira	<i>Skype</i>	2h 45 minutos
E2	Fundador, CEO e sócio da empresa	Brasileira	<i>Skype e Whatsapp</i>	2h 15 minutos
E3	Líder de <i>Marketing</i>	Brasileira	<i>Skype</i>	50 minutos
E4	Líder do Atendimento	Brasileira	<i>Skype</i>	1 hora
E5	Líder de Desenvolvimento	Brasileira	<i>Skype</i>	47 minutos
E6	Operacional do Atendimento	Brasileira	<i>E-mail</i>	<i>E-mail</i>
E7	Operacional do Atendimento Internacional	Brasileira	<i>Skype</i>	45 minutos
E8	Líder da equipe internacional	Brasileira	<i>Skype</i>	1h10 minutos
E9	Operacional do Design de produto	Brasileira	<i>E-mail</i>	<i>E-mail</i>
EA	Fundador e CEO	Inglesa	Pessoalmente	53 minutos
EB	Gerente de Operações de Negócios	Inglesa	Pessoalmente	1h 35 minutos
EC	Analista Sênior	Inglesa	Pessoalmente	41 minutos
ED	Analista Junior	Inglesa	Pessoalmente	51 minutos
EE	Desenvolvedor de <i>Software</i>	Inglesa	Pessoalmente	1h 24 min

Fonte: elaboração própria

Destaca-se que, devido ao caráter *cross-country*, as entrevistas foram conduzidas no idioma português com a empresa brasileira e no idioma inglês com a empresa inglesa. Isto foi possível pelo fato de a pesquisadora ter como língua mãe o português e, como segunda língua, o inglês (WELCH; PIEKKARI, 2006). Vale assinalar que os resultados das entrevistas foram apresentados em português com livre tradução no capítulo de análise e discussão dos resultados.

Cabe ressaltar ainda, que as entrevistas permanecem transcritas em seus idiomas originais (mantendo o sigilo dos entrevistados) e podem ser solicitadas a qualquer momento por quem tiver interesse já que permanecem arquivadas pelo período regulamentar de cinco anos. A folha de participação e o termo de consentimento de participação da pesquisa, elaborados segundo orientação de Saunders et al. (2009), encontram-se nas Apêndices F e G, ambos em língua português e inglesa.

Por sua vez, a observação direta pode ser definida como a atividade de um pesquisador que, pessoalmente e de maneira prolongada, observa comportamentos e situações pelos quais tem interesse. Nessa abordagem, o pesquisador observa além daquilo que lhe é apresentado pelos participantes do contexto e não se prende às categorias pré-estabelecidas. A observação é uma técnica direta uma vez que há contato direto com informantes. É também não-dirigida já que o observador apenas observa, sem intervir na realidade continua. “Trata-se ainda de uma análise qualitativa, uma vez que entram em jogo anotações para descrever e compreender uma

situação, mais do que números para enumerar as frequências de comportamentos” (JACCOUD; MAYER, 2008, p 255). Nas organizações selecionadas, foram observados as atividades humanas e o local físico dentro dos quais as práticas e praxis ocorrem (ANGROSINO; PÉREZ, 2000) em tempo real (YIN, 2005).

Na empresa brasileira, as observações foram feitas virtualmente devido a distância física. Neste sentido, gravações de reuniões foram enviadas à pesquisadora pela empresa. Além disso, foram enviados também seis vídeos de conversas com clientes quando de visitas feitas pelos CEO em seus estabelecimentos. Um vídeo também foi enviado com demonstração da plataforma utilizada para comunicação interna de seus membros e outro evidenciando partes do *Happy Brax*, momento em que anunciaram as mudanças para o ano de 2020.

Na empresa inglesa a observação ocorreu de forma direta, presencial. Desta maneira, participou-se de uma reunião na empresa inglesa e realizaram-se observações durante as visitas para reconhecimento do local e por ocasião da realização das entrevistas semiestruturadas (GODOY, 2006). Não obstante, foi autorizado ter acesso à plataforma utilizada para comunicação interna, o *Slack*, podendo-se verificar algumas conversas que ali acontecem diariamente. Todos os dados foram anotados em bloco de notas para propiciar registros acessíveis à etapa posterior de análise.

Os documentos utilizados para análise dos dados obtidos da empresa brasileira foram: gráficos dos países em que estão inseridas, textos em redes sociais como em *Blogs*, *Twitter* e *Linkedin*, vídeos do canal do Youtube, fotos e *stories* postados no *Intagram* da empresa além de *Printscreens* da plataforma de comunicação interna, o *Basecamp* (YIN, 2001; GODOY, 2006). Na empresa inglesa, os documentos utilizados foram: *Company Overview 2019* (Visão geral da empresa em 2019) e *Company Journey* (documento que apresenta a jornada da empresa desde sua fundação) (YIN, 2001; GODOY, 2006).

É importante frisar que, em ambas empresas, foram analisados seus *websites* para coleta de dados que estão disponíveis para o público tanto interno quanto externo à empresa. Cabe informar que os documentos das empresas brasileira e inglesa foram um tanto limitados. Isto porque, por se tratarem de *start-ups*, com modelo diferente de organização, elas não fazem atas de suas reuniões, não têm documentos altamente formais, tampouco utilizam-se de *e-mails* para comunicação interna.

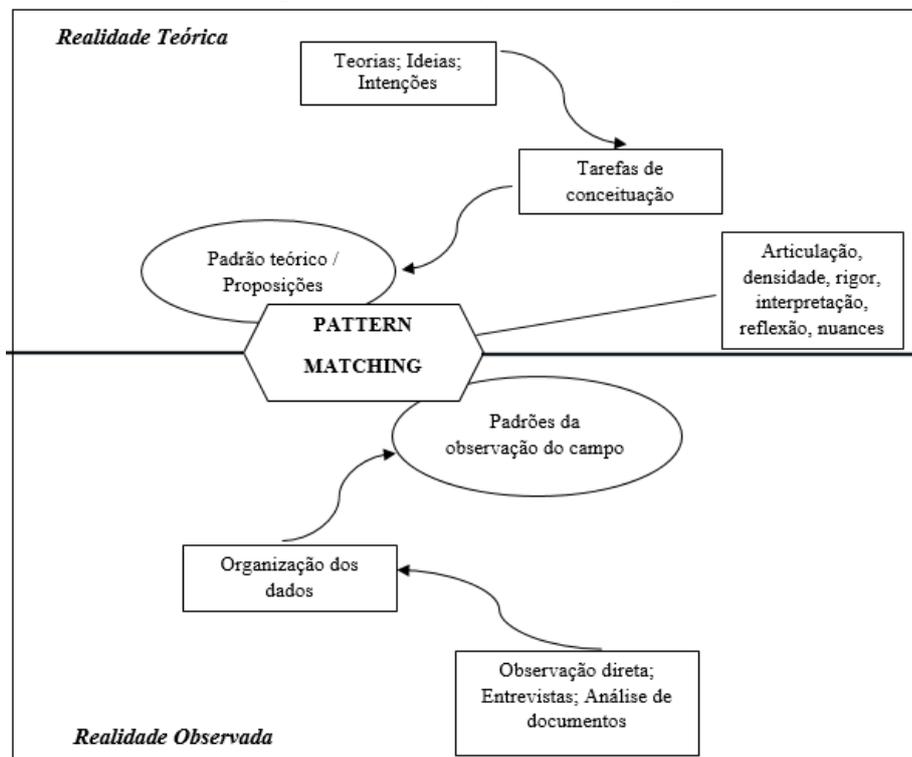
O roteiro de perguntas para as entrevistas semiestruturadas, o guia para observação e documentos utilizados para análise basearam-se nos objetivos geral e específicos deste estudo e encontram-se no APÊNDICES E e H.

3.5.2 Planejamento e técnicas de análise dos dados

A partir de Yin (2005), a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, tabular, testar ou então recombinar evidências quantitativas com qualitativas para endereçar as proposições iniciais do estudo. Para tanto, Yin (2005) sugere três estratégias analíticas gerais, quais sejam: (i) basear-se em proposições teóricas; (ii) pensar em explicações rivais e (iii) desenvolver uma descrição do caso além de cinco técnicas analíticas específicas que podem ser usadas como parte ou juntamente com a estratégia geral selecionada, a saber: (i) técnica de *pattern-matching*; (ii) construção de explicações; (iii) análise de séries temporais; (iv) modelos lógicos e; por fim, (v) síntese de caso cruzado.

Nesta pesquisa, optou-se, como técnica de análise dos dados a de proposições teóricas, uma vez que foram estas que guiaram o desenho do estudo dos casos e o plano de coleta de dados no campo e, a técnica de *pattern-matching* que envolve, minimamente, a especificação de um padrão teórico, a aquisição de um padrão empírico e a tentativa de combinar ambos padrões (TROCHIM, 1989). A técnica de *pattern-matching* tem sido adotada quando se trata de estudos de caso, Figura 9.

Figura 9 – Técnica *pattern-matching*



Fonte: adaptado de Trochim (1989, p. 356)

Assim, partindo-se da questão de pesquisa: **Como ocorre o processo acelerado de internacionalização, a partir da perspectiva de *open strategizing*, em contextos de país emergente e desenvolvido?** foram elaboradas as proposições da pesquisa, respaldadas nas teorias que sustentam esta tese, para, a partir dessas, definir os padrões teóricos ou elementos constitutivos do estudo (ECE), seguindo a Kerlinger (1979), Quadro 7.

Quadro 7 – Proposições da pesquisa e elementos constitutivos de estudo

Proposições	Elementos constitutivos do estudo (ECE) <i>a priori</i>
<p>P1. O processo acelerado de internacionalização, na fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional, é decorrente da articulação entre a inclusão de pessoas internas e externas à organização e da transparência da informação nas práticas estratégicas, ou seja, do <i>open strategizing</i>.</p> <p>P1a. A inclusão de pessoas/praticantes está relacionada com as práticas que permitem a participação e interação de atores internos e externos à organização no processo acelerado de internacionalização.</p> <p>P1b. A transparência da informação refere-se as práticas que permitem a visibilidade e comunicação de informações estratégicas com atores internos e externos à organização no processo acelerado de internacionalização.</p>	<p>Processo acelerado de internacionalização</p> <p><i>Strategizing</i></p> <p><i>Open strategizing</i></p>
<p>P2. As características do contexto de país de origem, emergente e desenvolvido, influenciam na configuração do <i>open strategizing</i> e, conseqüentemente, no processo acelerado de internacionalização, nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional.</p>	<p>Características do contexto de país de origem, emergente e desenvolvido</p>

Fonte: elaboração própria

Kerlinger (1979) propõe que a operacionalização das categorias de análise ou dos elementos constitutivos do estudo se dá por meio de dois tipos de definições: (i) a definição constitutiva (DC), que corresponde ao conceito (teórico) do elemento a ser analisado e (ii) a definição operacional (DO), que diz respeito a forma como os elementos constitutivos foram identificados na realidade ou a operacionalização da pesquisa, Quadro 8 e 9.

Quadro 8 – Elementos constitutivos do estudo (ECE), Fatores Componentes (FC) e Definição constitutiva (DC)

ECEs	FCs	Definição constitutiva ou conceitual
Processo acelerado de Internacionalização Compreende as fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional (Oviatt; McDougall, 1994; 2005; Casillas; Acedo, 2013).	Fase pré-internacionalização	Período de tempo entre a fundação da empresa até sua entrada inicial no mercado internacional (OVIATT; McDOUGALL, 1994).
	Fase pós-internacionalização	Atividades de internacionalização que ocorrem após a entrada inicial no mercado internacional (OVIATT; McDOUGALL, 2005; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011; CASILLAS; ACEDO, 2013; CHETTY et al., 2014; HILMERSSON; JOHANSON, 2015; HEISH et al., 2019).
Strategizing Estratégia é uma atividade situada, socialmente alcançada, enquanto o <i>strategizing</i> compreende àquelas ações, interações e negociações dos múltiplos atores e das práticas situadas que eles utilizam para realizar as atividades estratégicas, isto é, o fazer estratégia (JARZABKOWSKI et al., 2007)	Prática	Práticas cognitivas comportamentais, procedurais e fiscais que são combinadas, coordenadas e adaptadas para construir a práxis-administrativas; discursivas; episódicas (JARZABKOWSKI et al., 2007). Referem-se às rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas e procedimentos para pensar, agir e usar "coisas", como a tecnologia, por exemplo (WHITTINGTON, 2006).
	Práxis	Fluxos situados de atividades socialmente alcançadas as quais são estrategicamente consequentes para a direção e sobrevivência de um grupo, organização ou indústria (JARZABKOWSKI et al., 2007). É o trabalho intra-organizacional necessário para fazer a estratégia e executá-la (WHITTINGTON, 2006).
	Praticantes	Atores competentes de dentro ou de fora de uma empresa que moldam a construção das práticas mediante quem eles são, como eles agem e de quais recursos eles utilizam (JARZABKOWSKI et al., 2007). É quem faz a estratégia acontecer (WHITTINGTON, 2006).
Open strategizing Conexão entre a prática, a práxis e os praticantes na inclusão de pessoas e na transparência da informação estratégica nas organizações cujo equilíbrio e extensão respondem a contingências evolutivas derivadas de dentro e de fora dos limites organizacionais - conceito da tese, inspirado em Whittington et al. (2011); Tavakoli et al. (2017); Hautz et al. (2017) e Seidl et al. (2019).	Dimensão Inclusão	Participação na ‘conversa estratégica organizacional’, à troca de informação, de visões, de propostas com o intuito de incrementar e moldar a evolução da estratégia organizacional (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017; SEIDL et al., 2019).
	Dimensão Transparência	Refere-se à visibilidade, comunicação e a troca da informação e do conhecimento sobre a estratégia de uma organização para os atores internos e/ou externos à organização (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017; SEIDL et al., 2019).
Características do contexto de país de origem, emergente e desenvolvido Condições do país de origem que influenciam o comportamento e as práticas da internacionalização das empresas (CUERVO-CAZURRA, 2012).	Dimensões institucionais, sociais e estruturais	Qualidade dos bens públicos, os direitos de propriedade, a qualidade do sistema judicial, o Estado de direito e o controle da corrupção, força de trabalho qualificada e bem-educada, Qualidade da infraestrutura física do país de origem (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2009).
		Recursos escassos e altas estruturas institucionais burocráticas (KISS; DANIS, 2008).
		Suporte para inovação; Suporte de agências de promoção comercial do governo, associações industriais, institutos de pesquisa, consultores e financiadores comerciais MESQUISTA; LAZZARINI, 2008).

Fonte: elaboração própria

Quadro 9 – Elementos Constitutivos do Estudo (ECE), Fatores Componentes (FC) e Definição Operacional (DO)

ECEs	FCs	Definição Operacional
(ECE 1) Processo acelerado de internacionalização	Fase pré-internacionalização	Identificar o ano em que a empresa foi fundada e o ano em que ela entrou pela primeira vez no mercado internacional.
	Fase pós-internacionalização	Verificar o número de países em que a empresa está inserida bem como as receitas advindas do mercado internacional.
(ECE 2) Strategizing e Open Strategizing	Práticas de inclusão de pessoas	Práticas que permitem a participação e interação de atores internos e externos à organização no processo acelerado de internacionalização. <u>Exemplos:</u> Desenvolvimento de ideias para mercados futuros, necessidade do consumidor, operações internacionais e melhoramento de produtos; Colaboração entre os praticantes por meio de portais; Co-Desenvolvimento de ideias, sugestões para problemas por reuniões via Skype; Negócios criados de forma colaborativa; Busca de consenso para decisões presentes e futuras; Avaliação e decisões feitas por meio de discussões <i>online/offline</i> ; Videoconferências para alinhamento entre os tomadores de decisão; <i>Crowdsourcing</i> , <i>Strategy jamming</i> , fóruns online, plataformas comunitárias, conferências, <i>summits</i> , etc.
	Práticas de Transparência da informação	Práticas que permitem a visibilidade e comunicação de informações estratégicas com atores internos e externos à organização no processo acelerado de internacionalização. <u>Exemplos:</u> Discussões abertas e transparentes quanto aos assuntos estratégicos; Discussões em fóruns virtuais; <i>Blogging</i> , Broadcasting (comunicação de informações relevantes); Apresentações e discussões públicas de estratégia; Acesso à informação; Compartilhamento de documentos e informações estratégicas; Anúncios públicos, etc.
	Práxis	Ato decorrente/componente das práticas de inclusão de pessoas e de transparência da informação estratégica, como por exemplo: interação, reunião e participação dos atores internos e externos à organização na conversa estratégica e comunicação estratégica sobre a internacionalização da empresa com uso de tecnologia ou não. São reuniões, projetos, simples conversas, intervenções de participantes como consultores, <i>stakeholders</i> , por exemplo.
	Praticantes	Internos: Gerência de topo; Colaboradores selecionados como facilitadores ou criadores de ideias; colaboradores da linha de produção; CEO; Gerentes; Todos os membros que podem ser classificados como criadores de ideias e participantes da estratégia aberta. Externos: Pesquisadores externos; Agências; Clientes; Produtores; Consumidores; Consultores externos; Gerentes externos; Competidores; Experts das respectivas áreas.
(ECE 3) Características do contexto de país de origem, emergente e desenvolvido	Dimensões institucionais, sociais e estruturais	Investimentos recebidos; Pessoas capacitadas; Infraestrutura; Ausência ou presença de recursos, Suporte à inovação e tecnologia que auxiliaram no processo acelerado de internacionalização as quais foram relevantes para a configuração do <i>open strategizing</i> ; nos países emergentes e desenvolvidos

Fonte: elaboração própria

Uma vez que já se tem os padrões teóricos e operacionais, apresentados em forma de elementos constitutivos do estudo (ECE), nos Quadros 8 e 9, identificaram-se posteriormente os padrões empíricos para o ajuste ou comprovação dos padrões pré-estabelecidos (TROCHIM, 1989). Neste sentido agruparam-se os dados por meio da categorização/codificação (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

3.5.3 Codificação dos dados

De acordo com Bryman e Bell (2003), a codificação dos dados implica em revisar as transcrições das entrevistas e/ou as anotações do campo e dar rótulos (nomes) para as partes componentes que parecem ter potencial significância teórica e/ou que parecem ser particularmente salientes dentro do mundo social daqueles que estão sendo estudados.

A codificação dos dados foi conduzida em duas etapas: (i) análise de cada caso em separado para fornecer uma compreensão abrangente do caso e permitir que padrões exclusivos surjam dentro de cada um; (ii) análise cruzada dos casos à procura de padrões comuns e características exclusivas (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Na primeira etapa de codificação de cada caso surgiram temas iniciais que, posteriormente, foram revistos e refinados levando aos temas finais, Quadro 10 e 11.

Por meio da análise cruzada dos casos em estudo, verificou-se que os padrões comuns entre os casos são as características do processo acelerado de internacionalização, do *open strategizing* e do contexto de país de origem. Já as características exclusivas que diferenciam cada caso podem ser identificadas por meio das práticas de inclusão estratégica de pessoas e transparência da informação estratégica, da práxis e dos praticantes que participam deste processo. Ademais, ambas têm processos de internacionalização diferenciados, mesmo que este tenha ocorrido de forma rápida. Por fim, características do contexto de país de origem também divergem em aspectos como apoio governamental, por exemplo.

Isto posto, após realizado o processo de codificação, foi possível, por meio da técnica *pattern matching*, **reafirmar e validar os elementos constitutivos do estudo pré-estabelecidos** com base no aporte teórico deste estudo.

Quadro 10 – Processo de Codificação - Empresa Brasileira

Extratos dos dados empíricos	Temas iniciais	Temas revisados	Temas finais
A internacionalização foi muito natural, [...] então nossos primeiros clientes internacionais foram [...] todos os países de língua portuguesa (E1)	Entrada rápida no exterior	Fase pré	Processo acelerado de internacionalização
A gente resolveu lançar o sistema primeiro em inglês [...] foi o primeiro esforço nosso de internacionalização (E1).	Foco na internacionalização e expansão	Fase pós	
"[...] discussão super estratégica muito bem discutida entre eu e o fundador, mas com a participação de outras pessoas, [...]" (E1).	Pessoas internas envolvidas na estratégia da empresa	Praticantes externos e internos	Strategizing Open strategizing
"[...] ele trabalhava na Yahoo! e ele teve a ideia de tornar os sistemas de <i>Lan House</i> gratuitos e colocar publicidade nos computadores que os internautas usavam nas lojas" (E2)	Pessoas externas envolvidas na estratégia da empresa		
"[...] por isso também que nós tentamos manter a empresa com autonomia, com esse dinamismo de participação" (E1).	Participação e interação entre pessoas internas à organização	Práticas de Inclusão	
"O primeiro canal do cliente é o atendimento, suporte via <i>chat</i> e é ali que a gente tira dúvidas, resolve problemas e é ali que também colhe <i>feedback</i> " (E3).	Participação e Interação entre pessoas externas à organização	Práticas de Inclusão	
"Usamos Slack para comunicação interna, também whatsapp para mensagens pessoais. E como trabalhamos juntos, também conversamos cara a cara" (E6).	Abertura para ouvir ideias	Práticas de Inclusão	
"A decisão final é tomada pelo nosso CEO, enquanto a decisão não foi tomada, há espaço para debater e conversar sobre possibilidades" (E6).			
"Por ser uma <i>start-up</i> , onde todos trabalhamos na mesma sala e muito a vontade para intervir, opinar e sugerir nossas ideias" (E6).			
"[...] um dia num desses almoços nossos aí a gente ia discutindo e eu comecei a trabalhar na parte de cliente, de atendimento e tudo, eu trazia sempre a ideia" (E9)	Geração de ideias	Práticas e Práxis de Inclusão	
"[...] a gente é bem aberto com relação aos números que outras pessoas manteriam mais em segredo né [...]" (E3)	Comunicação externa	Práticas de transparência	
"[...] é um vídeo bem desprezioso, contando aqui um pouco do que acontece por traz, e vamos tentar mostrar então nossos bastidores, nosso dia a dia" (E1).			
"Outro meio também de comunicação que a gente utiliza é o Slack, que é um chat interno para nós, e daí é só um chat mesmo, é uma ferramenta de chat interno" (E5)			
"Na verdade, assim, a gente não usa <i>e-mail</i> , isso é fato. A gente só usa <i>e-mail</i> para o cliente" (E7).	Comunicação interna		
"a gente entendeu que o melhor era o caminho de testar algum <i>software</i> para comércio. [...] apesar de a decisão ter sido tomada de forma muito concentrada ali eu e o fundador conversando sobre isso, na verdade essa informação veio ali da equipe!" (E1)			
"[...] se tivesse bons investimentos que é uma dificuldade do Brasil, vou te responder, claro que seria muito mais fácil" (E9).	País de origem	Características do Contexto	Características do contexto de país de origem, emergente
"[...] desde a própria língua, então você já está na língua global, não precisa ter essa preocupação de tradução, e buscar profissional isso já é uma vantagem enorme" (E1).			

Fonte: elaboração própria

Quadro 11 – Processo de codificação - Empresa inglesa

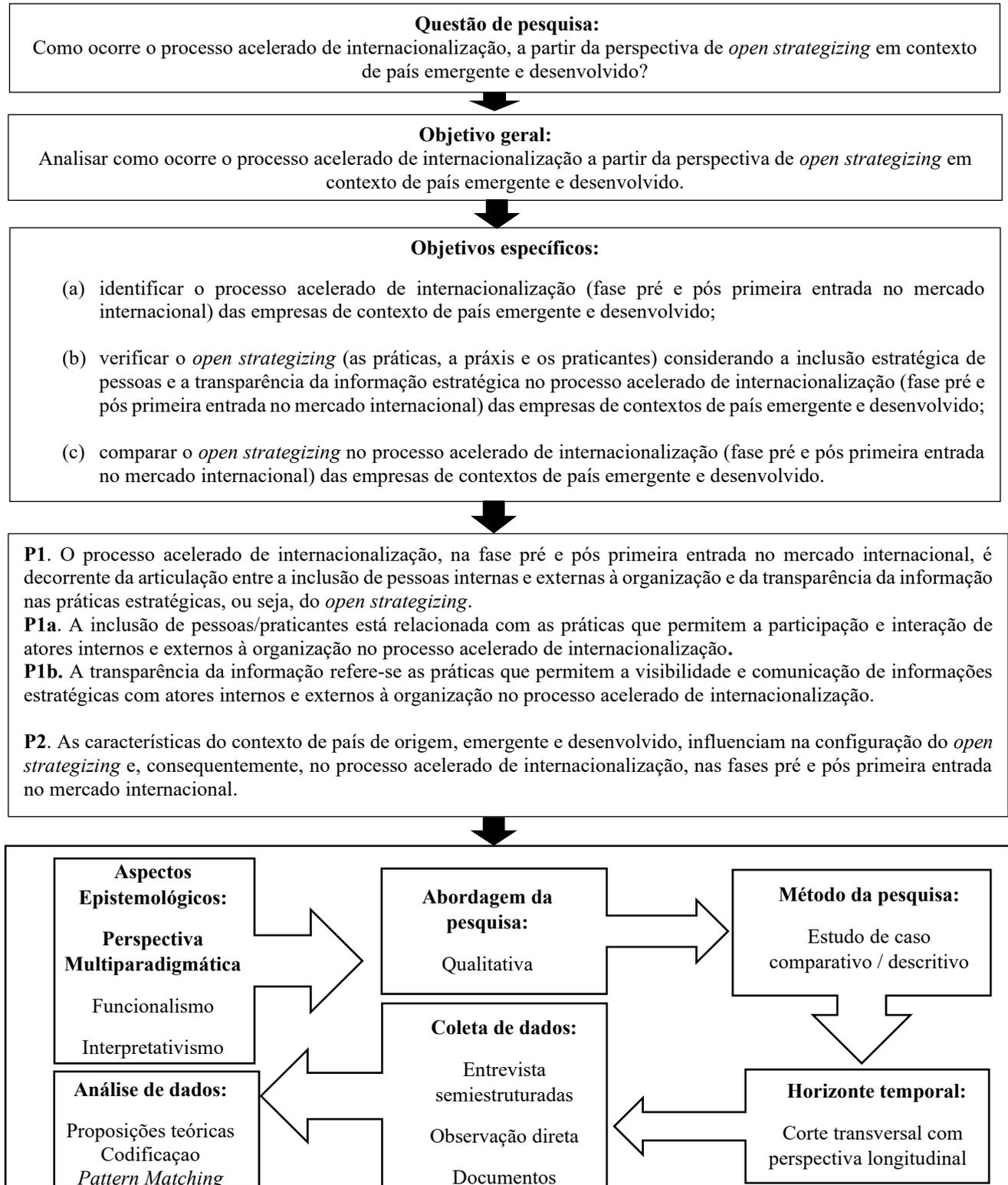
Extratos dos dados empíricos	Temas iniciais	Temas revisados	Temas finais
"Então, já tínhamos fabricado o produto e testado nessas ilhas para ver se achavamos que funcionava" (EA)	Entrada rápida no exterior	Fase pré	Processo acelerado de internacionalização
"Então o CEO está trabalhando em nosso plano de negócios pelos próximos 5 anos, onde chegaremos e o que precisa fazer" (EA).	Foco na internacionalização e expansão	Fase pós	
"[...] a forma como a empresa está operando agora, se dividiu em três áreas: a tecnologia, os analistas que fazem as entregas e a administração" (EA).	Pessoas internas envolvidas na estratégia da empresa	Praticantes externos e internos	<i>Strategizing</i> Open strategizing
"Geralmente, somos muito receptivos aos clientes, porque é claro que eles são as pessoas para quem trabalhamos, então geralmente fazemos alterações com base no que os clientes querem, mas os clientes normalmente não estão solicitando estrategicamente" (EA).	Pessoas externas envolvidas na estratégia da empresa		
"[...] todas as pessoas da equipe são convidadas a vir e fornecer seus comentários sobre isso, em termos de coisas estratégicas que estávamos falando [...]" (EA).	Participação e interação entre pessoas internas à organização	Práticas de Inclusão	
"[...] então vamos trabalhar um consultor para nos ajudar a reunir tudo isso e analisar" (EA).	Participação e Interação entre pessoas externas à organização	Práticas de Inclusão	
"Depois de concluir os pilotos, novamente usamos as redes da NGO para encontrar outros países que estavam interessados em trabalhar conosco" (EA).			
[...] "Então, começamos a consolidar a estratégia, não apenas a minha, mas a visão de todos sobre a estratégia e, em seguida, colocaremos uma imagem unificada [...]" (EA).	Abertura para ouvir ideias	Práticas de inclusão	
"[...] todas as pessoas da equipe são convidadas a vir e fornecer seus comentários sobre isso, em termos de coisas estratégicas que estávamos falando [...]" (EC).	Geração de ideias	Práticas e praxis de inclusão	
"Nós vamos lá almoçar juntos e podemos conversar sobre trabalho e algumas ideias surgem ali [...]" (EC).			
"Criaremos uma mensagem comum, como falar sobre a nossa estratégia internamente e depois falar sobre a estratégia externamente e produzir alguns materiais e campanhas que nos permitam avançar" (EA).	Comunicação externa	Práticas de transparência	
"[...] nós vamos às escolas e conversamos (EB).	Comunicação interna		
"Nós temos a all hands meeting que acontece a cada 8 semanas, onde é apresentado a todos o que está acontecendo financeiramente, para onde estamos indo, o que estamos fazendo" (EB).			
"Se for uma grande mensagem, ela será enviada por email e, se for uma mensagem rápida, será enviada por Slack" (EA).	Decisões estratégicas	Praxis e Práticas	
"[...] os líderes da administração e dos analistas têm um grau de independência muito grande para fazer o que precisam dentro da empresa para fazer as coisas no dia-a-dia. Mas, se for olhar para o futuro, tudo vem de mim" (EA).			
"[...] Na verdade, o que realmente ajudou mais foi a aceleradora que atraiu a organização não governamental em primeiro lugar" (EA).	País de origem	Características do Contexto	Características do contexto de país de origem, desenvolvido
"Eu diria que sim, mas a maioria da nossa equipe de analistas não é inglesa, é de todos os lugares [...]" (EA).			

Fonte: elaboração própria

3.6 SÍNTESE METODOLÓGICA DA TESE

A Figura 10 sintetiza e aponta os caminhos metodológicos percorridos nesta tese.

Figura 10 – Síntese metodológica da pesquisa



Fonte: elaboração própria

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se neste capítulo os resultados da pesquisa seguindo as etapas apresentadas na Figura 8, ou seja, evidenciando-se os elementos constitutivos do estudo (ECE 1, ECE 2 e ECE 3). Primeiramente, descrevem-se os relatos dos casos individuais e, na sequência, analisam-se os casos de forma cruzada.

4.1 ECE 1: CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DESCRIÇÃO DO PROCESSO ACELERADO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Passa-se a caracterizar as empresas objetos do estudo e o processo acelerado de internacionalização por meio da descrição das trajetórias internacionais percorridas a partir da fundação de cada empresa.

4.1.1 Empresa brasileira

Antes do início da exposição da caracterização da empresa brasileira e seu processo de internacionalização, cabe um adendo para informar que, ao iniciar a coleta de dados e conhecer melhor a história da empresa brasileira e seu processo acelerado de internacionalização identificou-se que se tratavam de duas empresas distintas (a segunda derivada da primeira), com produtos diferentes e, por isso, foram identificadas, nesta pesquisa, como *Brasil 1* e *Brasil 2*.

É pertinente comentar que, ao descrever a trajetória das empresas, revela-se e diferencia-se, os acontecimentos estratégicos de ambas já que se tratam dos mesmos CEOs, do mesmo fundador e, até certo ponto, das mesmas pessoas que foram entrevistadas na fase de coleta de dados – algumas pessoas que estão hoje na *Brasil 2* iniciaram seus trabalhos na *Brasil 1*.

A empresa brasileira, composta, portanto, pela empresa *Brasil 1* e *Brasil 2*, está localizada na Grande Florianópolis, no estado de Santa Catarina, no sul do Brasil. As empresas possuem, no ano de 2019, 80 e onze colaboradores, respectivamente, enquadrando-se nos requisitos de PME (EUR-LEX, 2019).

4.1.1.1 A empresa Brasil 1

A empresa *Brasil 1* foi fundada em 2002 quando o fundador desenvolveu um *software* para *Lan Houses* ou *Cyber Cafés*: “Este foi um trabalho bem amador no começo, despretensioso [...] eu fiz o sistema para a *Lan House* bem sem pesquisa de mercado sem nada, e como era aquele *boom* de *cyber café*, acabou que as próprias lojas começaram a procurar o sistema” (E2).

Contudo, após ascensão e sucesso do referido *software* entre os anos de 2002 e 2013, e devido às mudanças ambientais no que se refere à tecnologia da informação, o fundador, já em parceria com o atual sócio da *Brasil 1* e CEO da *Brasil 2*, que entrou na empresa em 2011, começou a prever o fim das *Lan Houses* e com isso, criou um novo sistema que hoje é o produto que leva a *Brasil 1* aos mercados internacionais. O produto foi denominado, para fins desta tese, de Programa *BRAX*.

O Programa *BRAX* foi criado e lançado em 2013 e se caracteriza como um sistema para atender às demandas do comércio, mais especificamente de pequenos lojistas (empresas familiares ou redes de duas ou três lojas no máximo) que são o público alvo da empresa. Em vídeo, o CEO da *Brasil 2* explica: “O *BRAX* é um *software* PDV de controle de venda, de estoque, de produtos, com um escopo maior para vendas mais complexas” (E1).

Neste sentido, foi criado, para maior captação de clientes, um modelo gratuito, como explicado pelo fundador da *Brasil 1*:

a gente fez um modelo comercial parecido com o que a gente tinha para *Lan House* que era o *Freemium*. [...] o *Freemium* é um sistema que no grátis o cara tem menos recurso e no pago ele tem mais recurso, então ele tem um gostinho de usar o sistema que resolve ali alguns problemas, algumas dores do comércio dele e paga para acessar mais recursos (E2).

Cabe ressaltar que o Programa *BRAX* é um sistema totalmente *online*, sem time de vendas, ou seja, como explica o E1, sócio da *Brasil 1*: “A gente não tem time de vendas, todo nosso *marketing*, nossa aquisição de clientes é *online*, então, o cara cai no nosso *site*, baixa o *software*, ele instala sozinho e implanta sozinho”. Para o E1:

o sistema é fácil de implantar, é fácil de usar, para não precisar de treinamento etc. e tal. Então a gente dá esse apoio *online*, a equipe de atendimento aqui dá tutoriais, vídeos, a gente faz tudo isso *online*, então esse é o nosso modelo de negócio que fez nosso *software* crescer rapidamente aí em 2013, 14, 15 e de lá para cá (E1).

Para o E1, “a palavra chave aí que resume tudo isso é esse modelo *self-service*, com o apoio da nossa equipe, dos materiais remotos, [...] a gente pode ter clientes pagando sem ter contato com ele, ele entra baixa, usa e instala o *software*, paga o plano *online* e virou nosso cliente”.

Assim, o Programa BRAX, começou a se destacar entre os lojistas brasileiros e também chamou a atenção de alguns clientes no exterior. De acordo com o E1, CEO sócio da *Brasil 1*, foi o Programa BRAX que impulsionou o crescimento da empresa: “foi ele que de fato ajudou a gente entrar aí num vetor de crescimento muito maior, muito mais rápido, um mercado muito maior né, e foi daí pra frente que a empresa passou a crescer com bastante velocidade” (E1).

É importante destacar que foi neste momento que a empresa começou a adentrar os mercados internacionais, “*por acaso*” (E1, E2), uma vez que, por ter sido lançado em Português, empresas de países de língua portuguesa começaram a baixar o Programa BRAX.

Este evento deu início ao que a empresa relatou sobre seu processo acelerado de internacionalização. Segundo trechos dos relatos do sócio da *Brasil 1* (E1):

a internacionalização foi muito natural, por conta desse modelo, a *internet* não tem fronteira, a fronteira da *internet* é muito a língua, então nossos primeiros clientes internacionais foram Portugal, Angola, Santomé e Príncipe, todos os países de língua portuguesa, então, naturalmente o pessoal caía no nosso *site* e baixava o programa” [...]. a verdade é que a gente foi sendo levado, a gente foi vendo as oportunidades por conta dos clientes em português que já chegavam na gente (E1).

então, não foi que a gente falou assim: Ah tenho uma ideia, e se a gente fizer uma expansão internacional? Não teve isso, a gente tinha um produto em português, com a estratégia em português, voltada para o Brasil e desde muito do começo a gente percebeu que tinha clientes de Portugal, de Angola e tal, ok né? (E1).

A partir disso, percebeu-se, dentro da organização, uma demanda externa e iniciaram-se duas frentes de trabalho, uma para a identificação de possibilidades para melhor atender os clientes internacionais que chegavam e outra para a formação de estratégias com o objetivo de atingir e captar clientes novos e, desta forma, expandir a presença no exterior. “Aí a gente percebeu que existia essa demanda, de *software* com nosso modelo, com nosso preço em outros lugares do mundo” (E1). De acordo com o que expõe o E2: “Nesse período a gente já começou a pensar na internacionalização, e então, a gente pensou primeiramente em traduzir o sistema [...] acho que é o primeiro passo para quem quer internacionalizar que é traduzir o *site*, traduzir sistema, produto, canais atendimento e tudo mais”.

Desta maneira, a tradução do sistema, do *site* e dos tutoriais foi o primeiro esforço consciente rumo à internacionalização as *Brasil 1* e ocorreu entre os anos de 2015 e 2016, ou seja, dois anos após a criação do Programa *BRAX* sendo que a intensificação desses esforços se deu a partir do ano de 2017. Como explica o sócio da empresa:

a gente resolveu lançar o sistema primeiro em inglês [...] e aí a gente teve um trabalho específico para isso, talvez esse tenha sido o primeiro grande trabalho, iniciativa nossa de decidir, vamos investir nisso? Vamos colocar esforço nisso? [...] foi o primeiro esforço nosso de internacionalização”.

O entrevistado E8 complementa: “[...] de trabalho mesmo, de colocar trabalho em cima faz uns três anos para cá um primeiro trabalho e mais incisivamente faz um ano e meio”.

Contudo, por mais simples que pareça efetuar a tradução para o inglês, de acordo com o fundador da *Brasil 1*, este foi um “desafio gigantesco”. Em outros termos, “a gente sempre acha que é menor, que é só traduzir. É traduzir, é localizar...os próprios termos que indicam a ação, nos Estados Unidos é uma coisa, na Inglaterra é outra, na Índia é outra, mesmo os países que falam a mesma língua né?” [...] então é um baita desafio, preparar *software*, preparar *site* para a internacionalização” (E2).

Entende-se que são estes termos, que devem ser traduzidos de forma apropriada, os condutores de uma maior visualização da empresa e melhor ranqueamento nas buscas orgânicas por *sites* no Google, por exemplo. São estes termos que atraem os clientes para a “boca do funil” (E1, E2). “Essa parte, aí vem a boca do funil. A audiência que você consegue para seu *site* e aquilo que vai se converter para um comprador do seu produto ou do seu serviço vai descendo na boca do funil” (E2). Neste contexto, entra o trabalho da equipe de *marketing* que precisa estar atenta e colocar os termos certos nos *sites* de buscas. Portanto, o desafio do produto traduzido e do *marketing* andam juntos e devem ser superados que se consiga uma maior expansão internacional. De acordo com o relato do fundador da *Brasil 1*, “Esses dois desafios eles andam juntos. O de produto e de *marketing* porque uma coisa está refletida na outra, porque uma coisa que o cara vê no *site* ele tem que ver nas telas do produto, ele entrou no *site*, achou uma palavra chave (E2).

Outra ação que deve ser feita além do produto e do *marketing* no processo de internacionalização da *Brasil 1* é de suporte, do atendimento ao cliente. Isto porque, como explica o E2, “Suporte porque tem as mesmas questões de língua, você pode ter uma equipe que fala inglês, mas tem essa coisa da regionalização”.

Na *Brasil 1*, além do atendimento ao mercado nacional, há uma equipe exclusiva de suporte ao mercado internacional, que eles chamam de equipe internacional. Pelo que pôde-se perceber e confirmado pelo relato do fundador da empresa, “a equipe de atendimento que é o coração da empresa, o pessoal de atendimento está em contato direto com o cliente ou com possíveis clientes [...]. Então a equipe de atendimento faz um trabalho muito importante como termômetro de mercado, *feedback* para onde o produto tem que ir [...] os clientes vão passando as necessidades deles e isso chega na equipe de produto [...]” (E2).

Na equipe internacional, para que se possa compreender melhor as demandas de cada mercado e proporcionar um melhor atendimento aos clientes do exterior, os colaboradores que são também os atendentes dos clientes internacionais, tornaram-se embaixadores de alguns países alvo da *Brasil 1* de acordo com relato do fundador: “A gente tem alguns mercados/países chave que a gente tem alguém dedicado a entender esse mercado, o que ele tem de diferente dos outros, como o produto tem que continuar evoluindo para crescer naquele país ou região” (E2). Compreende-se, pela explicação do fundador da empresa, na *Brasil 1* há, portanto, “os embaixadores de cada país, que conhece bem o país dele, que ele atende, que está focado, ele tenta defender o que lá na Espanha, como o Programa *BRAX* tem que ser na Espanha para agradar esses clientes”. Isto porque “o Programa *BRAX* nasceu no Brasil com a cabeça fechada para o Brasil para as necessidades dos brasileiros então a gente não tem o mesmo apelo que outros países”. Assim, esse processo torna-se métrica para que a empresa possa preparar o programa para cada país pois o que funciona em um pode não ser necessidade do outro. O fundador exemplificou de forma clara esta questão: “Por exemplo, aqui no Brasil tem emissão de nota fiscal, nota fiscal eletrônica e tal, que é importante para o brasileiro, mas se eu apresentar isso lá na Espanha não funciona, vai ser poluição visual, ele não vai entender o que eu estou falando” (E2).

Com relação à Espanha, há uma pessoa no país, dedicada à compreensão mais profunda do mercado por meio da inserção na cultura.

Os embaixadores têm o papel ainda de se conectar com os lojistas (público alvo da *Brasil 1*). De acordo com o E2, isso é necessário “porque os lojistas, quando entram em contato com a gente, ele quer resolver problema, então, o embaixador tenta estreitar os laços com o cliente para poder aprofundar a realidade daquele país, identificar as necessidades daquele país porque muita coisa de produto, sem saber o dia a dia dele, sem saber o que realmente ele passa não dá”.

A percepção de que o produto que a *Brasil 1* possuía era distribuído pela *internet*, ou seja, uma distribuição fácil, e que o problema que a empresa solucionava dentro do Brasil era

igual no mundo interno, salvo os desafios mencionados, foram impulsionadores do processo de internacionalização da empresa que ocorreu de forma acelerada. Após os primeiros clientes baixarem o Programa *BRAX* nos países de língua portuguesa, abriu-se a visão e dedicaram esforços para adentrar o mercado internacional.

Hoje a *Brasil 1* está em mais de 200 países que englobam todas as regiões do mundo como América do Sul, Central e do Norte, Ásia, Europa, África e Oceania e expande rapidamente dia a dia. Usando trechos da entrevista com o líder da equipe internacional da *Brasil 1*, “a gente brinca que a gente já passou por todos os países do mundo, porque não é mentira, se a gente for analisar o nosso catálogo de países por onde já estivemos, a gente está lá em 220 e tantos países, muito mais países que a ONU considera como país a gente está lá”(E8).

Importante evidenciar o faturamento total da *Brasil 1* em 2019 que chega a 20 milhões de reais, sendo 5% advindos do exterior (ROMANELLO; CHIARVESIO, 2019). Segundo o seu fundador, são aproximadamente 5000 clientes que criam uma conta no Programa *BRAX* por mês, no mundo inteiro. Entretanto, na perspectiva do fundador, estes números não são os ideais. De acordo com ele, a conversão em assinantes no momento (setembro de 2019) “está radicalmente baixa” (E2) isto porque apenas 1,5% dos clientes que baixam o Programa *BRAX* no exterior compram o plano pago. No Brasil esse índice está em 15%, ou seja, 10 vezes mais.

Embora haja clientes no exterior baixando o Programa *BRAX*, a empresa *Brasil 1* apontou que está com planos de melhorias para aumentar o índice de conversão para clientes pagantes e alavancar o crescimento internacional da empresa. Neste sentido, muitas mudanças ocorrerão para o ano de 2020 as quais incluem o produto, o atendimento e até os tipos de plano *Freemium* e pagos.

O E2 explicou algumas das razões:

tem um ponto principal que gera essa baixa conversão de 1%: o Programa *BRAX* é um produto que tem recursos demais, escopo demais. Essa grande quantidade de recursos atende muito bem a realidade brasileira. Ou seja, o produto acaba sendo mais específico para o Brasil. Fora do Brasil, essa quantidade grande de recursos vira muito mais complexidade para o usuário do que boa solução de gestão. A solução é fazer um produto "menor" com menos coisas, menos telas, menos recursos. Assim teremos um produto mais simples. Seremos um produto mais genérico para o internacional. Mas é melhor ser um genérico simples, do que um específico que foi feito para outra realidade (E2).

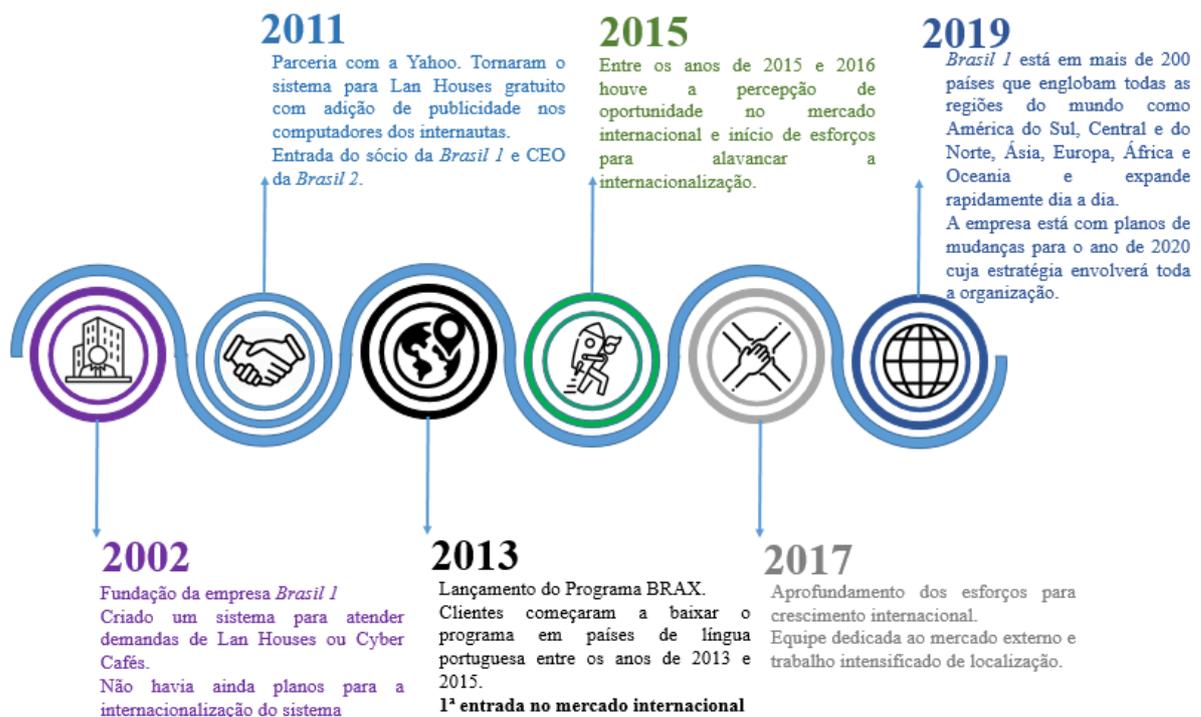
O fundador da *Brasil 1* ressaltou que “se você quer ser um produto específico, então, a atuação deveria exigir um específico para cada país. Dai é muito mais demandoso, difícil e

custoso fazer 200 produtos específicos”. Tendo isto em vista, a ideia é fazer um produto genérico que atenda bem com uma quantidade menor de recursos. Segundo o E2 “é melhor um genérico bom, do que um específico ruim, porque no fundo atendeu uma realidade específica de apenas um país”.

Assim, a *Brasil 1* criará, em 2020 um produto “do zero”, um produto genérico, mais simples, que possa atender as demandas tanto dos brasileiros quanto de pequenos lojistas do mundo todo. A empresa acredita que, com essa estratégia, a conversão para clientes pagantes será de até 10% internacionalmente.

A Figura 11 sintetiza a trajetória percorrida pela *Brasil 1* nos mercados internacionais desde sua fundação até o ano de 2019.

Figura 11 – Trajetória da empresa *Brasil 1*



Fonte: elaboração própria com apoio do *PowerPoint*

É necessário enfatizar que, considera-se nesta tese, de acordo com Oviatt e McDougall (1994), a fase pré-internacionalização entre o tempo de fundação da empresa *Brasil 1* em 2002 e sua primeira entrada no mercado internacional, em 2013, ou seja, um período de 11 anos. Contudo, o produto que levou a empresa ao *status* internacional que ela possui hoje foi criado em 2013 e, no mesmo ano, já foi baixado em países cujo idioma era o mesmo do produto, ou seja, o Português. Entende-se, portanto, que houve uma aceleração do processo de internacionalização, levando em consideração a fase pré-internacionalização entre 2002 e 2013,

ano este do lançamento e aquisição do Programa *BRAX* internacionalmente (ROMANELLO; CHIARVESIO, 2019).

A fase pós-internacionalização, consoantemente com Oviatt e Mcdougall (2005), Prashantham e Young (2011), Casillas e Acedo (2013), Chetty et al. (2014), Hilmersson e Johanson (2015) e Heish et al. (2019), é representada pelo crescimento internacional que teve a empresa devido ao esforço que colocaram em atividades internacionais após clientes baixarem o programa em países de língua portuguesa, em 2013. Conta-se também, nesta fase, as estratégias de mudanças e planejamentos estratégicos de crescimento internacional para o ano de 2020.

4.1.1.2 Empresa Brasil 2

A empresa *Brasil 2* é uma *Start up* que tem hoje 11 funcionários e oferece soluções similares ao Programa *BRAX*, entretanto, ao invés de ser um sistema pelo computador, o acesso é pelo *App* (aplicativo) do telefone celular. O aplicativo será chamado, para fins desta tese de *BRYTE*.

Conforme documentado em vídeo do *Youtube*, o *BRYTE* é um aplicativo de venda que ajuda pessoas pelo mundo inteiro a vender e gerenciar suas vendas, gerenciar estoque, controlar seus clientes, pedidos, ver os relatórios das suas vendas. Assim, o aplicativo “é voltado para qualquer tipo de negócio que venda alguma coisa seja de produto ou serviço” (Vídeo do *Youtube*). Pode-se dizer que os clientes da *Brasil 2* são dos mais variados tipos, desde cafés, bares e restaurantes, lojas de conveniência, vendedores de rua, representantes e também pessoas que trabalham em casa com artesanatos, doces, cuja venda ocorre pelas redes sociais como *facebook* e *instagram* e necessitam de ferramentas para que os ajudem a alavancarem seus negócios.

É relevante explicar que a empresa *Brasil 2* é uma *spin out*⁶ da *Brasil 1*. A aplicativo *BRYTE* começou como um projeto dentro da *Brasil 1* e tornou-se o produto de uma empresa separada. De acordo com o fundador da *Brasil 1*:

a gente se tornou um grupo de um ano para cá, a gente separou os dois produtos como duas unidades de negócio diferentes porque a gente percebeu que eles têm uma natureza muito diferente, equipe muito diferente [...]. Embora sejam para comércio os dois produtos, para a gestão de comércio, eles acabam atendendo comércios e usuários diferentes, as equipes pensam de forma diferente (E2).

⁶ O termo *Spin-out*, também conhecida como *Spin-off*, significa, de acordo com o Cambridge Dictionary (2019), uma empresa de negócios que se desenvolveu de outra organização.

Pela narrativa do CEO da *Brasil 2*, sócio da *Brasil 1* em vídeo do Youtube, “toda a bagagem que a gente traz, muito do que a gente acredita tanto no jeito de trabalhar como também de criar produto veio da *Brasil 1* que continua sendo o carro chefe do nosso grupo com o programa *BRAX*”.

Neste sentido, o Programa *BRAX* e o aplicativo *BRYTE* asselham-se na facilidade, na simplicidade de uso da ferramenta, pelo modelo de aquisição *online*. Assim como, a empresa *Brasil 1*, a empresa *Brasil 2* não tem equipe de vendas nem de representantes, o que a permite, por ser uma empresa pequena, escalar rapidamente com preços competitivos e acessíveis, além de também oferecer versões gratuitas. De acordo com o CEO da *Brasil 2*:

hoje entre *BRAX* e *BRYTE* somos 70 pessoas com esses dois produtos e a gente tem mais que 40, 45 mil clientes usando nosso produto, isso claro, considerando as versões gratuitas, mas claro mais de 20 mil clientes pagantes entre os dois produtos e também com uma presença internacional interessante (E1).

O aplicativo *BRYTE* é também *self-service*, entretanto, oferece mais simplicidade e facilidade aos clientes.

O CEO *Brasil 2*, em vídeo publicado no canal do *Youtube* da empresa, explicou como a empresa faz para conseguir tantos clientes sem nenhum vendedor. O primeiro ponto abordado foi a aquisição, uma vez que o volume de pessoas caindo na “boca do funil” é a coisa mais importante para a empresa. “A gente precisa de muita gente entrando na boca do funil, baixando o nosso aplicativo para que algumas no final do teste realmente se tornem clientes pagantes” (CEO – *Brasil 2*, E1). Para gerar volume, a estratégia é oferecer um produto barato e também na versão *Freemium*. O segundo ponto enfatizado pelo CEO é o atendimento. Para ele, o atendimento começa desde a fase da aquisição: “As pessoas ali no *chat* [...] tirando algumas dúvidas, e passa pelo processo todo de *onboarding*, de teste. Se o atendimento se coloca disponível nesse momento, a gente tenta dar essa proximidade para o cliente”.

Por fim, o terceiro ponto do tripé é a simplicidade do produto:

é um produto simples, fácil de usar, fácil de entender [...]. Então vai desde o escopo do produto, de não ter recurso demais, a proposta de valor tem que estar muito clara, resolver os problemas mais básicos do comércio, das lojas. [...] isso também passa pela precificação, que é muito simples (CEO – *Brasil 2*).

Os valores do *BRYTE* em 2019 são: R\$ 19,00 ou USD 5,00. Com o *BRYTE* há a aplicação do *Fair Price*, ou seja, nos Estados Unidos o valor é USD 6,99, na União Europeia é

EU 6,99, na Inglaterra é GBP 6,99, na América Latina é USD 4,00 ou 5,00, na Indonésia é USD 3,00, e assim por diante. Todos os valores são mensais. O CEO da *Brasil 2* explica com maior detalhe este esquema:

então, nos países desenvolvidos a gente vai cobrar mais porque a gente sabe que não tem muita diferença cobrar 6 libras ou 7 libras, a gente cliente do *BRYTE* aí em Londres que o preço é 5,99 libras. Quantos dólares dá isso, 7,6 dólares. Por outro lado, a gente tem na Índia que a gente cobra 199 rupias indianas que dá 2.87 dólares. Na indonésia que o plano mensal são 139000 rupias indonésias que dá 2,75 dólares então, ele é mais que 2x mais caro na indonésia. A gente tenta trabalhar com isso, assim, e no fundo o Brasil está no meio do caminho, a Indonésia está mais barato que no Brasil, na Inglaterra está mais caro e uma coisa compensa a outra e é uma ideia aí de tentar equilibrar tudo isso né (CEO da empresa *Brasil 2* por vídeo do *Youtube*).

O aplicativo *BRYTE* foi lançado, em Português, nas lojas virtuais no dia 31 de agosto de 2017 e em meados de 2018, aproximadamente seis meses depois de seu lançamento, foram disponibilizadas versões em outras línguas como o inglês e o espanhol. Constatou-se que este é um dos pontos em que o aplicativo *BRYTE* se diferencia do Programa *BRAX*, ou seja, o *BRYTE* foi pensado para ser internacional, enquanto o *BRAX* foi pensado para o público nacional brasileiro e depois tornou-se internacional. O CEO da *Brasil 2* relatou que, como eles haviam verificado que clientes baixaram o Programa *BRAX* em outras partes do mundo, eles entenderam que o *BRYTE* poderia ser algo global e então houve a reflexão: “Já vamos fazer ele nascer global com umas três línguas pelo menos” (E1).

De acordo com Fundador da empresa *Brasil 1* e também da *Brasil 2* o *BRYTE* faz mais sucesso internacionalmente do que o *BRAX* no sentido em que há maior aquisição de clientes pagantes. Segundo ele “o *BRYTE* é diferente: “Por ele ter nascido internacionalizado do começo e ser um produto mais simples, ele já nasceu com esse *match* com o usuário de fora, a conversão é muito maior” (E2).

Pelo relato de E1 e E2, o *BRYTE* é um produto que nasceu internacional desde seu início e “isto está no DNA” (E2) da *Brasil 2*. O aplicativo foi todo pensando na internacionalização e possui uma infraestrutura para internacionalizar muito mais robusta.

O líder de *marketing* da empresa *Brasil 2* explica de forma clara esta diferença e o porquê da criação do aplicativo *BRYTE*:

o que aconteceu ali foi que o *BRYTE* veio da *Brasil 1* e o programa *BRAX* possui uma abrangência grande dentro do mercado brasileiro e o que eles notaram com o *BRAX* é que tem uma limitação que é para o computador [...] A *Brasil 1* está num patamar que ela alcançou um *platô* [...]. Então a concepção do *BRYTE* em um primeiro momento foi desenvolver um *app* que

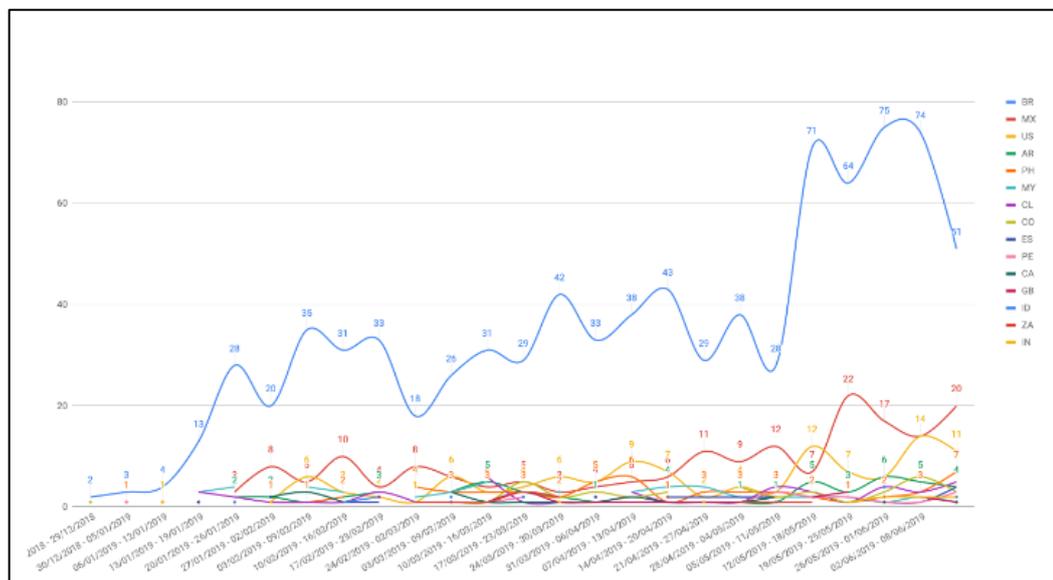
ele conseguisse uma adoção talvez menor para atender um outro o público aqui do Brasil, mas não ficar limitado a algo que o programa *BRAX* se limita. Algo que a tecnologia fosse agradável, mais maleável e que fosse adaptado ao mundo, porque eles têm uma posição dentro do Brasil [...]. Como o *BRAX* é um programa mais complexo com mais ferramentas e recursos [...] fica difícil internacionalizar ele dessa forma, porque as exigências de cada mercado vão ser singulares e daí você acaba tentando um monstro com pequenos detalhes ali para atender todos os clientes. O crescimento internacional do programa *BRAX* é mais limitado, por isso, houve a necessidade de criação do *BRYTE* para chegar onde o *BRAX* não chegaria (E3).

Como destacado, a simplicidade do aplicativo *BRYTE* também se destaca como um diferencial que faz com que ele seja aceito por mais pessoas ao redor do mundo. “Ele tem outra vantagem, que ele é um produto muito mais simples, então quanto mais simples é algo, mais fácil é você preparar ele para ser usado em mais países porque tem menos termos para trabalhar dentro dele [...] Ele complementa que “a coisa mais complexa fica mais difícil você replicar essa complexidade em outros países ne?” (E2).

Desta forma, é plausível deduzir que o aplicativo *BRYTE* faz mais sucesso internacionalmente do que o Programa *BRAX* e isso se confirma nos relatos do CEO da empresa *Brasil 2*: “A equipe da *Brasil 2* desde o início não estava com essa cabeça de internacionalização, a gente tava ali aproveitando os clientes internacionais que apareciam com o Programa *BRAX*, a gente viu a oportunidade e a gente está conseguindo crescer dentro dessa oportunidade, mas o *BRYTE* a gente tem mais sucesso de internacionalização”(E1).

Verificou-se por meio das entrevistas e também por gráficos (Figura 12) enviados pela empresa *Brasil 2* que o *BRYTE* está em mais de 100 países pelo mundo e a equipe está intensificando as atividades para uma maior ascensão.

Figura 12 – Crescimento internacional do aplicativo *BRYTE*.

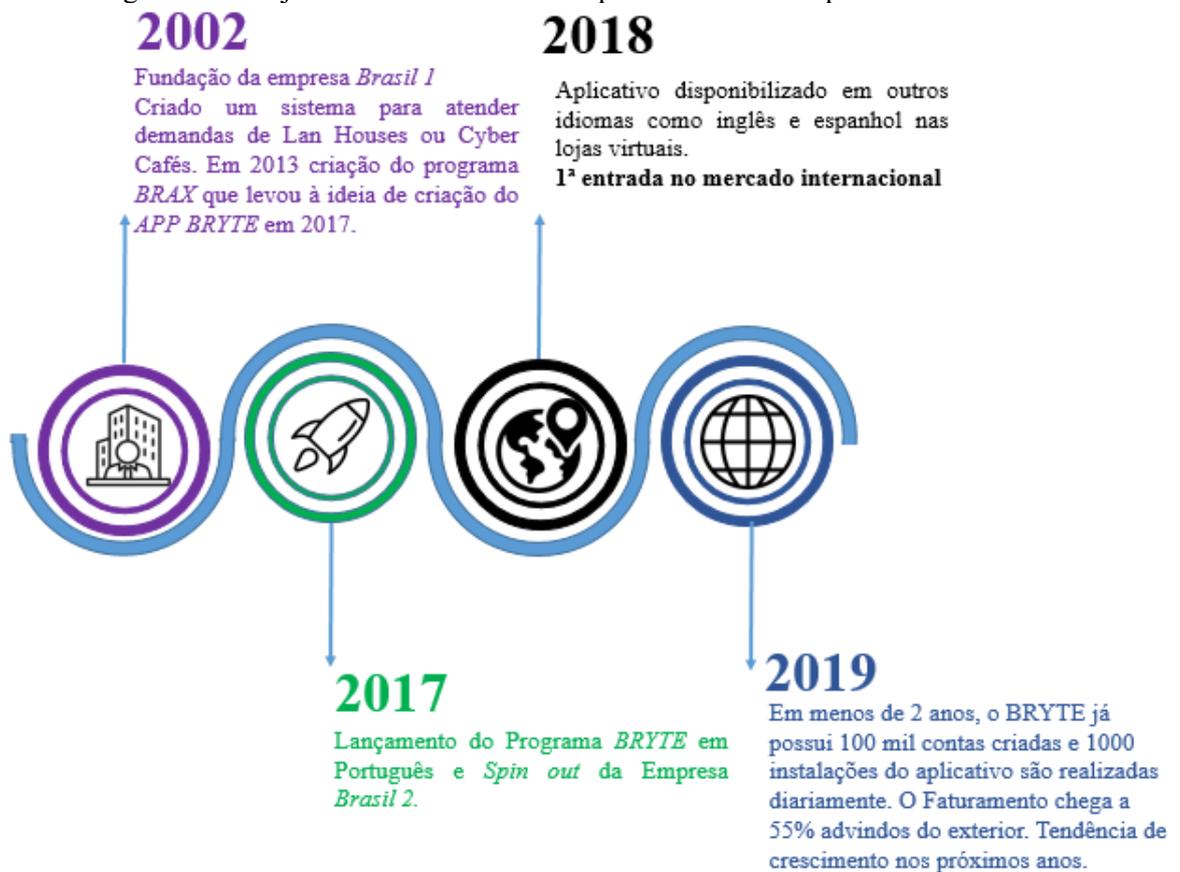


Fonte: gráfico enviado pela empresa *Brasil 2*

O CEO da empresa *Brasil 2* expõe alguns números por meio de vídeos do *Youtube*: “a gente, em menos de 2 anos, temos já 100 mil contas criadas e 1000 instalações do Kyte por dia”. Pelas projeções, a empresa quer chegar no patamar de 10 mil clientes pagantes no final do ano de 2019 e para isso são necessárias quatro mil instalações do aplicativo *BRYTE* por dia, pelo menos. O *BRYTE* em 2019 apresenta um faturamento de 55% advindos do mercado internacional.

A linha do tempo (Figura 13) resume a trajetória percorrida pela *Brasil 2* nos mercados internacionais desde a criação do aplicativo *BRYTE* até o ano de 2019.

Figura 13 – Trajetória internacional da empresa *Brasil 2* e o aplicativo *BRYTE*.



Fonte: elaboração própria com apoio do *PowerPoint*

À face do exposto, fica evidente o processo acelerado de internacionalização que ocorreu na empresa *Brasil 2*. Isso porque o produto criado pela empresa já foi planejado e projetado para o mercado internacional. Assim, a primeira entrada no mercado internacional ocorreu pouco mais de seis meses após o lançamento do aplicativo *BRYTE* no Brasil caracterizando-a como *Born Global* (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996). Vale salientar também que, neste caso, distinguir a fase pré e pós-internacionalização é uma tarefa complexa, uma vez

que não houve uma entrada singular no mercado internacional já que o aplicativo foi baixado em múltiplos países simultaneamente. Contudo, para fins desta pesquisa, considera-se a fase pré-internacionalização aquela entre 2017 e meados de 2018 quando o aplicativo foi disponibilizado em inglês e espanhol (OVIATT; McDOUGALL, 1994) e a fase pós-internacionalização de meados de 2018 em diante (OVIATT; MCDUGALL, 2005; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011; CASILLAS; ACEDO, 2013; CHETTY et al., 2014; HILMERSSON; JOHANSON, 2015; HSIEH et al., 2019).

4.1.2 Empresa inglesa

Atenta-se, neste momento, anteriormente à caracterização da empresa inglesa e do seu processo acelerado de internacionalização, para o fato de que, assim como a empresa brasileira *Brasil 2*, a empresa inglesa também é um *spin out*. Contudo, neste estudo, foram evidenciadas a trajetória e os processos estratégicos apenas da empresa derivada da primeira, ou seja, a empresa em que o estudo foi feito, e não das duas, como feito com o caso da empresa brasileira.

A empresa inglesa iniciou suas atividades em 2013 como um projeto de inovação em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que foi financiado, em conjunto, por duas organizações: uma aceleradora de empresas inglesas (que é uma organização financiada pelo governo do Reino Unido) e uma empresa não governamental americana, para usar a tecnologia de satélite no combate à pesca ilegal. Neste cenário, entre os anos de 2013 e 2015, a empresa realizou vários estudos de viabilidade e desenvolveu recursos de demonstração para reunir todas as fontes de dados relevantes relacionadas às atividades de pesca e aplicar técnicas de inteligência artificial na identificação de pescas ilegais.

Consoante com o relato do CEO e fundador da empresa inglesa, a empresa não governamental americana apenas encomendou o trabalho, mas não o usou como clientes. “Eles queriam ver isso feito [...] queriam financiar alguém para acabar com a pesca ilegal [...] Então a ideia inicial era o mundo, mas eles introduziram isso, em 2015, em uma ilha muito específica para nossos primeiros testes lá” (EA). De acordo com o entrevistado EA, a empresa não governamental americana era membro do *Polonesian Leaders Group* (PLG), de modo que essas pequenas ilhas como Neway, Tonga e Cook no meio do pacífico foram disponibilizadas para a realização dos primeiros testes do *software* da empresa inglesa: “Então, já tínhamos fabricado o produto e testado nessas ilhas para ver se achavamos que funcionava, deveria funcionar” (EA).

No ano de 2015, a empresa aceleradora criou a unidade de negócio de Sustentabilidade Oceânica, projetada para aproveitar a capacidade tecnológica de trabalho e desenvolver um plano de negócios sustentável no intuito de utilizar a solução para o aumento da sustentabilidade da pesca em todo o mundo. Entre 2015 e 2017, a unidade de negócios, em colaboração com a organização não governamental americana, pilotou a solução em todos os oceanos e demonstrou a capacidade de monitorar as atividades de pesca em milhões de quilômetros quadrados.

Em 2017, um plano de negócios foi concluído e as negociações com uma fundação americana⁷ começaram a transformar a unidade de negócios em uma organização independente sem fins lucrativos. Segundo o fundador e CEO:

as coisas começaram a se ramificar e tínhamos iniciado todos esses projetos e percebemos que o que precisávamos era separar a empresa em que estávamos, porque estávamos essencialmente operando como uma organização independente dentro de uma grande organização e isso criava problemas para todos nós. Por isso, criamos um plano de negócios que demonstrava como avançar no mundo exterior por conta própria (EA).

Desta maneira, em julho de 2018, a empresa inglesa foi separada de sua criadora, a empresa aceleradora, e o *spin out* ocorreu com nove membros colaboradores.

A gerente de operações e negócios explicou o processo de forma concisa:

basicamente, o que fizemos, há 6 anos, a empresa não-governamental entrou em contato com a aceleradora e perguntaram se poderíamos encontrar uma solução e usar o satélite para rastrear [...] pesca ilegal [...] então o hoje CEO havia adaptado uma equipe de desenvolvimento e começamos a trabalhar com eles [...] para criar algo com o uso de satélite para ajudar a combater a pesca ilegal, portanto, depois de tanto tempo, chegaram a um ponto em que tinham um produto [...] que mais tarde virou esta empresa (EB).

Segundo relato do CEO e fundador da empresa,

a maneira como esta empresa começou [...] é incomum porque começou como parte de outra empresa, [...] e nós éramos um projeto e não uma organização, então começamos como um projeto. Então, em primeira instância, era minha responsabilidade entregar o projeto focado em tecnologia, focado na construção da tecnologia usando o satélite para identificar pesca ilegal [...] mas com o tempo, esse projeto começou a se transformar na questão: você recebeu essa tecnologia, como a levamos ao mundo e como a usamos? (EA)

⁷A fundação que auxiliou a empresa na separação da sua criadora é uma empresa global de filantropia de risco que apoia empresas sociais de alto impacto e em estágio inicial.

De acordo com os documentos da empresa, e confirmado pelos entrevistados EA e EB, a empresa aceleradora possui hoje ainda 50% da empresa e os outros 50% são divididos entre os investidores (20%), CEO e fundador (20%) e fundador e sócio da empresa (10%).

Segundo documentos disponibilizados pela empresa inglesa, esta é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão capacitar a fiscalização e a conformidade para proteger as pescas do mundo. Seu trabalho ajuda a preservar a biodiversidade marinha, a proteger os meios de subsistência e a impedir a escravidão na indústria de frutos do mar.

Percebeu-se que o que move a empresa são os objetivos de desenvolvimento sustentável, assim, todos os dias, cada membro da equipe está contribuindo para um trabalho que muda a vida das pessoas e ajuda a proteger os oceanos. Cabe destacar o orgulho que a empresa tem de seu trabalho pelo bem do mundo. A empresa inglesa revelou que, no ano passado, ela ajudou a libertar escravos, reforçou a conformidade em todas as bacias oceânicas e monitorou mais de 4 milhões de quilômetros quadrados de oceano protegido.

No relato da gerente de operações e negócios, “basicamente o que fazemos é trabalhar com organizações governamentais, grupos de todo o mundo para monitorar as atividades de pesca. Estamos trabalhando em áreas protegidas para garantir que as pessoas pesquem em áreas que permitam o crescimento da vida marinha” (EB). Com este foco, “vamos rastrear quais equipamentos de pesca eles usam, quando a pesca é correta, [...] se é permitido, se eles têm licenças para essa área [...]” (EB).

Para conseguir estes feitos, a empresa se utiliza de satélites e inteligência artificial e aprendizado de máquina para identificar atividades de pesca e suspeita de não conformidade para que autoridades nacionais e internacionais possam investigar. Sua tecnologia agrega informações de uma ampla variedade de fontes, incluindo bilhões de relatórios de posição de embarcações, observações de satélite, observações locais, registros de embarcações, bancos de dados de licenças de pesca, dados abertos e o próprio banco de dados de regulamentos de pesca que a empresa inglesa possui, a fim de identificar essas atividades. Recentemente, a empresa recebeu uma concessão da *Microsoft* para auxiliá-los na ampliação de sua tecnologia, passando de projetos nacionais para a capacidade de monitorar a conformidade da pesca em escala global. Nesta mesma linha, a empresa recebeu uma concessão de duas organizações que combatem o trabalho escravo⁸ com o objetivo de desenvolver algoritmos para detectar indicadores de tráfico de pessoas e abusos de trabalho em embarcações de pesca.

⁸ Por questões éticas e de confidencialidade, os nomes das empresas serão mantidos em sigilo.

De acordo com os documentos facilitados pela organização, a empresa inglesa tem, em 2019, 15 funcionários, enquadrando-se nos requisitos de PME como estabelecido pelo EUR-LEX (2019) e continua a crescer.

A empresa tem presença global, incluindo, além das ilhas pacíficas em que começaram os testes e que ainda fazem seus monitoramentos, o governo da Royal Thai, o governo e empresas privadas do Reino Unido, Chile, Camboja, Maldivas e Costa Rica.

Neste contexto, apesar de ser uma organização jovem, a empresa ajuda na reforma dos regulamentos de pesca na Tailândia, aumentando a conformidade e aplicando o estado de direito. Ajudam o governo do Reino Unido a monitorar milhões de quilômetros quadrados de reservas marinhas que formam o "*Blue Belt*"⁹ ou "Cinturão Azul" em seus territórios no exterior. Ajudam ainda a Costa Rica a desenvolver modelos abrangentes de ameaças à pesca ilegal em suas águas além de ajudar empresas como a Sainsbury a validar a fonte dos frutos do mar que compram e a confirmar que foram capturados da maneira que seus fornecedores alegam. Todos esses mercados foram conquistados entre os anos de 2015 e 2019.

É cabível destacar que a ascensão internacional pouco tempo após o desenvolvimento do produto deu-se, segundo o CEO e fundador empresa inglesa, devido sua missão, ou seja, há muita demanda, em todo o mundo, para a proteção contra as pescas ilegais. O CEO relata:

onde estão as oportunidades de ajudar? Onde estão as pessoas que querem melhorar, mas estão lutando porque não têm os recursos ou as capacidades? Se encontrarmos esses locais, esses são estes onde podemos realmente oferecer nossos serviços. Em geral, se estamos conversando com governos, não há muito dinheiro disponível com tanta frequência e as vezes temos que trabalhar com uma ONG ou uma fundação que esteja interessada em financiar o trabalho para esse governo e, muitas vezes, com a ajuda de outras pessoas. As vezes podemos encontrar dinheiro filantrópico que ajuda a apoiar o projeto, pelo menos para fazê-lo funcionar e, depois de um tempo, o que estamos fazendo é valioso para o governo, pois eles poderão encontrar algum orçamento para isso, mas é muito raro isso acontece imediatamente (EA).

Além da missão da empresa, as características e conhecimento tecnológico do CEO, os investimentos das empresas americanas e auxiliaram no desenvolvimento internacional da empresa. Ele relata que "duas coisas nos auxiliaram a sair do chão: eu, porque eu pude ajudar a entender a visão da tecnologia e visualizar o plano de negócios, então eu estando aqui foi um

⁹ O programa *Blue Belt* apóia a entrega do compromisso do governo do Reino Unido de fornecer proteção a longo prazo para o ambiente marinho, mais informações em disponíveis em www.gov.uk/government/publications/the-blue-belt-programme

facilitador para permitir que isso acontecesse [...] e os investidores, seus recursos e suas redes de relacionamentos realmente nos ajudaram a decolar” (EA).

Desde julho de 2018, a empresa dobrou sua equipe e aumentou significativamente sua receita que totalizou, até abril de 2019, 1,33 milhões de libras esterlinas. De acordo com o CEO, em um número aproximado, 2/3 da receita da empresa inglesa vem do exterior. Já quando perguntado sobre o lucro advindo de cada região o CEO respondeu: “Depende de como você mede isso. Seja pelo mercado que entregamos para ou de onde vem o dinheiro. A maioria do dinheiro, provavelmente, é proveniente dos Estados Unidos, de alguma forma ou de outra, [...] de fundações, mas estão sendo gastas em lugares como a Tailândia. A região do sudeste asiático é onde muito do nosso trabalho acontece e onde muitos fundos estão sendo entregues” (EA).

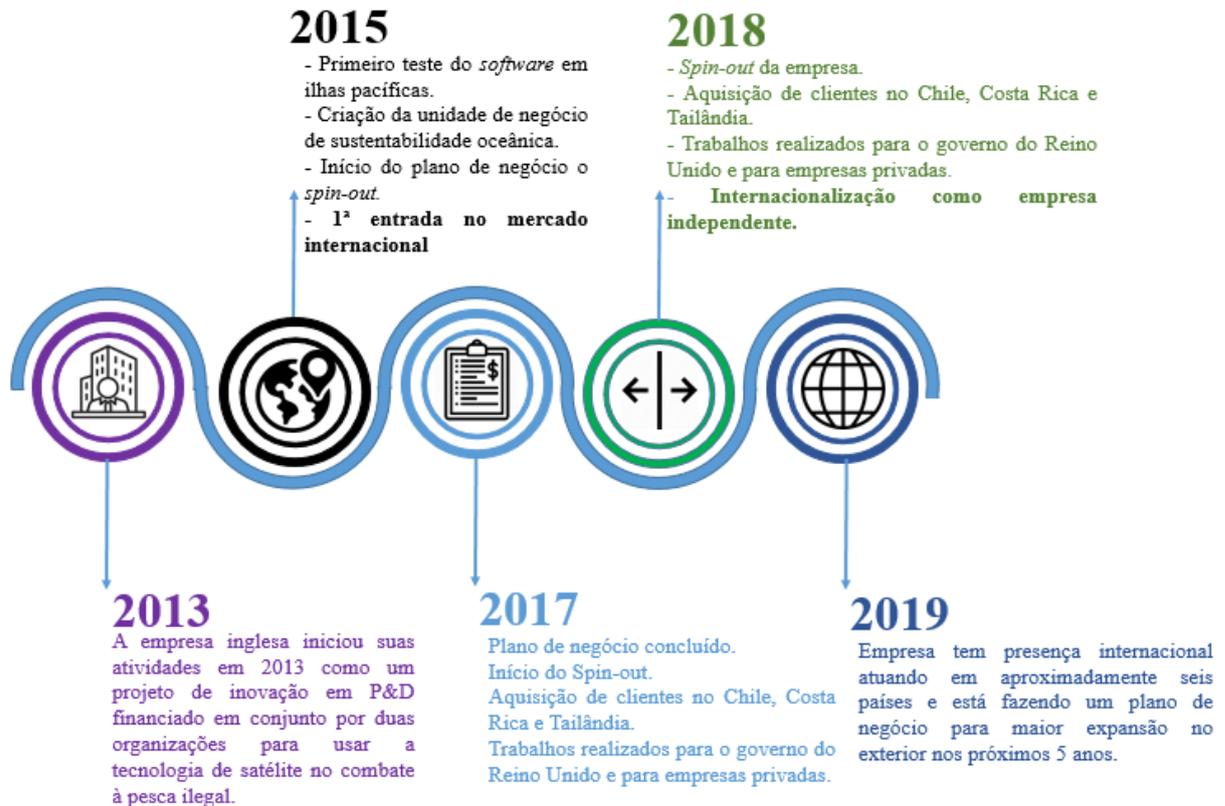
Para que possam crescer ainda mais, o CEO da empresa está focado no plano de negócios que engloba projetos para os próximos cinco anos. Consoante com a relato da gerente de operações e negócios:

quando criamos o plano de negócios original, chegamos a um ponto em que estávamos: ok, vamos sair daqui no primeiro ano, no final do primeiro ano vamos acabar com essa quantia de dinheiro e tchanan, chegamos lá! Então estávamos tipo, ok. Então o CEO está trabalhando em nosso plano de negócios pelos próximos 5 anos, onde chegaremos e o que precisa fazer, o apoio que precisamos nossos investidores não acreditam que chegamos tão rápido (EB).

De acordo com o CEO e fundador da empresa, “o novo plano de negócio tem o objetivo de discutir um novo negócio, novos clientes que ainda não sabem da nossa existência para que possamos crescer mais e ajudar mais a preservação dos oceanos do mundo” (EA).

A Figura 14 ilustra a trajetória da empresa inglesa.

Figura 14 – Trajetória da empresa inglesa



Fonte: elaboração própria com apoio do *PowerPoint*

Verifica-se, portanto, pelo o exposto, características do processo acelerado de internacionalização que as levam ao *status* de *born global* (KINGHT; CAVUSGIL, 1996) pois apresentaram e continuam apresentando um processo acelerado de internacionalização, expandindo mundialmente de forma veloz, desde sua fundação. A internacionalização da empresa inglesa ocorreu de forma rápida já que esta se deu entre os primeiros dois anos de empresa levando em consideração o tempo entre sua fundação até a primeira entrada no mercado internacional conforme destacado, pioneiramente, por Oviatt e McDougall (1994). O relato dos entrevistados EB e EA confirmam as colocações: “Sim, de fato, nascemos globais, de modo que a maior parte do trabalho, desde o princípio, é internacional” (EA); “Sim, não temos muitos clientes no Reino Unido, apenas o governo do Reino Unido e alguns dos varejistas, a maioria dos clientes está no exterior” (EB).

Considera-se, desta forma, a primeira internacionalização da empresa inglesa aquela que ocorreu em 2015 enquanto ainda era um projeto tecnológico dentro da aceleradora e quando o produto foi utilizado internacionalmente nas ilhas pacíficas como teste. Portanto, caracteriza-se a fase pré-internacionalização entre o ano de sua fundação, 2013 até a primeira entrada no mercado internacional, 2015 (OVIATT; McDOUGALL, 1994). Nota-se que a empresa inglesa continuou seu acelerado avanço internacional com aquisições de clientes no Chile, Costa Rica

e Tailândia em 2017 e também após o *spin out*, em 2018. Esta fase é caracterizada nesta pesquisa como pós-internacionalização (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; PRASHANTHAM; YOUNG, 2011; CASILLAS; ACEDO, 2013; CHETTY et al., 2014; HILMERSSON; JOHANSON, 2015; HEISH et al., 2019).

Tendo caracterizado a empresa brasileira e a empresa inglesa e seus processos acelerados de internacionalização, passa-se a analisar os referidos processos de uma forma micro, pela ótica da estratégica como prática, buscando a compreensão do *open strategizing* com o intuito de identificar as práticas de inclusão estratégica de pessoas e de transparência da informação estratégica, a práxis e os praticantes que nelas estão imbuídos.

4.2 ECE 2: *STRATEGIZING E OPEN STRATEGIZING*

Neste tópico, descreve-se, separadamente, o *open strategizing* encontrados no processo acelerado de internacionalização das empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e *Empresa Inglesa*.

Para que se possa apresentar o *open strategizing* identificado no processo acelerado de internacionalização das empresas em questão, descrevem-se as trajetórias internacionais revelando as microatividades que foram realizadas ao longo do tempo pelas pessoas que fazem parte das organizações (JOHNSON et al., 2003). Acredita-se que estas microatividades desenvolvidas pelas pessoas (praticantes), considerando a inclusão e a transparência da informação (práticas), contribuíram e ainda contribuem para dar às empresas o *status* de internacionalizadas que elas possuem. Isto porque, considera-se que a estratégia é algo que as pessoas fazem, e não algo que a empresa possui (WHITTINGTON, 1996) sendo que os resultados estratégicos são desdobramentos dessas ações e interações (práxis) (JARZABKOWSKI et al., 2016).

Compreende-se que, dentro das histórias superficiais que se encontram disponíveis na mídia e na literatura de negócios internacionais e até mesmo do que foi inicialmente relatado e verificado nas organizações estudadas no que concerne aos seus processos acelerados de internacionalização (em ECE 1), há pessoas, a todo tempo, agindo, interagindo, trocando ideias e informações, participando, comunicando as estratégias e solicitando opiniões para sua construção e concretização, ou seja, há *open strategizing* acontecendo, a partir da ótica analisada neste estudo (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017; SEIDL; VON KROUGH; WHITTINGTON, 2019).

Nesta perspectiva, este item da tese trata das atividades que estão nas entrelinhas e que poucos adentram às organizações para desvelar e àquelas as quais os próprios participantes do processo de internacionalização não reconhecem ou “*take for granted*”¹⁰.

É pertinente reportar que as empresas deste estudo de casos múltiplos são empresas *born globals* e seu processo de internacionalização ocorreu digitalmente, ou seja, elas não têm produto físico e o que elas produzem é distribuído mundialmente pela *internet* (CAHEN; BORINI, 2019). Em virtude desses pontos, é plausível afirmar que as empresas realizam suas atividades com foco no produto, no cliente, no serviço e todas as suas atividades e esforços realizados interna e externamente conduzem ao processo de internacionalização.

Na trajetória internacional das empresas objetos deste estudo, foram detectadas, nas fases pré e pós-internacionalização, práticas – e conseqüentemente práxis e praticantes (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI et al, 2007) – que possibilitaram tanto o envolvimento de pessoas na estratégia da organização, quanto a comunicação de informações estratégicas, para atores internos e externos a ela, confirmando que a internacionalização, como um processo estratégico (MELIN, 1992) também está passível de *open strategizing* (HAUTZ et al., 2017).

4.2.1 *Open strategizing* no processo acelerado de internacionalização da *Brasil 1*

De acordo com Hautz et al. (2017) e Seidl et al. (2019), a estratégia aberta nas organizações constitui um conjunto dinâmico de práticas que permite a transparência estratégica da informação e/ou a inclusão estratégica de atores internos e/ou externos que vão além da alta administração e de seus consultores imediatos. A inclusão refere-se à participação na “conversa estratégica” de uma organização, nas trocas de informações, visões e propostas destinadas a moldar a evolução contínua da estratégia de uma organização; já a transparência diz respeito à visibilidade da informação sobre sua estratégia organizacional (WHITTINGTON et al., 2011).

A fase pré-internacionalização da empresa *Brasil 1*, definida no item 4.1.1.1, ocorreu entre os anos de 2002, ano da fundação da empresa, até o ano de 2013, ano este em que o Programa *BRAX* foi lançado e foi baixado pela primeira vez no mercado internacional (OVIATT; McDOUGALL, 1994, 2005).

¹⁰ *Take for granted*: expressão que significa assumir, ou aceitar sem questionamentos (COLLINS DICTIONARY, 2019).

Como se trata de um fato que fez parte da história da empresa, os dados que mais contribuíram para o entendimento desta fase foram obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, em especial com o fundador e CEO da *Brasil 1* e também com o sócio da empresa, o hoje CEO da empresa *Brasil 2* além de informações disponibilizadas no *website* da organização.

É relevante mencionar que, durante as entrevistas realizadas com E1 e E2, ambos relataram que, em 2013 os clientes internacionais de língua portuguesa baixaram o programa *BRAX* “por acaso” e que não houve esforço nenhum para que isso acontecesse. Contudo, compreende-se que os resultados organizacionais, neste caso, processo acelerado de internacionalização, são decorrentes das práticas estratégicas que são realizadas ao longo do tempo, que envolvem, desta forma, as pessoas que as praticam (praticantes) e "como" as práticas são realizadas (práxis), ou seja, ocorre por meio do *strategizing*, em concordância com Jarzabkowski et al. (2007; 2016).

De primeiro momento, os entrevistados relataram superficialmente a trajetória da empresa *Brasil 1* desde a fundação até a primeira entrada no mercado internacional. Contudo, uma vez que se buscava identificar “o que”, “quem” e “o como” o processo ocorreu, buscou-se identificar as microatividades, os procedimentos e o fluxo de atividades conduzidas para que isso acontecesse (JOHNSON et al., 2003; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al., 2007; ALPERSTEDT; BULGACOV, 2015) e, desta forma, constatou-se, neste processo, práticas de inclusão estratégica de pessoas e de transparência da informação estratégica (WHITTINGTON et al., 2011).

O fundador da *Brasil 1* relatou que, em 2011, nove anos após a fundação da empresa, quando o programa para *Lan Houses* já estava fazendo sucesso com vendas pela *internet*, ele resolveu fazer uma parceria estratégica com a Yahoo! para que publicidades aparecessem na tela dos internautas enquanto o cliente utilizava o sistema na forma gratuita e, caso pagasse, as publicidades deixariam de existir. É importante frisar que foi nesta época que o fundador conheceu seu hoje sócio e CEO da empresa *Brasil 2*. Com essa parceria a empresa teve grande crescimento, identificado no relato do entrevistado E2:

o sistema passou a ser grátis com as publicidades, ou o cara pagava uma mensalidade para não haver publicidade para os internautas dele. Isso fez com que a gente crescesse muito rápido, porque era um modelo *Freemium* muito eficiente na época, diferente dos concorrentes e então o sistema de *Lan House* cresceu muito (E2).

De acordo com o fundador, foi o hoje CEO da empresa *Brasil 2* que deu esta sugestão, influenciando na estratégia original na qual a empresa estava se baseando. O E2 relata: “Ai teve outra fase que foi quando eu conheci o CEO da *Brasil 2*, ele trabalhava na Yahoo! e ele teve a ideia de tornar os sistemas de *Lan House* gratuitos e colocar publicidade nos computadores que os internautas usavam nas lojas”. Constata-se que, neste início, a estratégia da empresa *Brasil 1* já começou a se abrir com a inclusão de um ator externo para sugerir e contribuir com ideias que acabaram levando a organização a um crescimento exponencial e moldando a evolução contínua da sua estratégia (WHITTINGTON et al., 2019). No tocante a perspectiva da estratégia como prática, a partir de Whittington (2006), o ator externo foi o praticante que propôs novas práticas e abriu novos horizontes para a organização. Neste sentido, sua intervenção pode ser considerada como uma práxis, já que houve a interação, a troca de informação e de conhecimento para alinhamento e melhoria do sistema de *Lan Houses* (JARZABKOWSKI et al., 2007).

Esse novo modelo fez sucesso por certo tempo, entretanto, prevendo o fim das *Lan Houses* devido às mudanças tecnológicas que estavam ocorrendo na época, houve um replanejamento interno e, então, o lançamento do Programa *BRAX*. De acordo com o relato do fundador da *Brasil 1*:

isso era lá em 2011, 2012, a gente só de olhar, a gente estava crescendo ainda, mas a gente já via que aquilo ali não era o futuro (...) prevendo o fim das *Lan House*, a gente em 2012 começou a planejar um pouco a nossa evolução e em 2013 nós lançamos o sistema *BRAX*, que é um sistema para comércio né, para o pequeno lojista (E2).

Ao tentar identificar como os gerentes agiram e interagiram em toda a sequência de elaboração dessa estratégia, segundo perspectiva da estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996), verificou-se, por meio das entrevistas, que a ideia para criação do Programa *BRAX* foi uma iniciativa colaborativa, conforme termo de Chesbrough e Appleyard (2007), entre o fundador, o sócio e CEO da *Brasil 2*, a equipe de suporte e os clientes. O hoje líder da equipe internacional que, na época exercia funções de atendimento da empresa, relatou que essa ideia começou a ser discutida informalmente em almoços esporádicos que reuniam a equipe da empresa:

um dia num desses almoços nossos aí a gente ia discutindo e eu comecei a trabalhar na parte de cliente, de atendimento e tudo, eu trazia sempre a ideia, - Cara, estão usando nosso sistema para outro nicho para outra necessidade, para vendas, não é mais pra *Lan House*, o sistema está cada vez crescendo mais né, então a gente talvez pudesse dar uma olhada para daí poder melhorar o sistema (E8).

O sócio da *Brasil 1* e hoje CEO da *Brasil 2* ratificou e complementou a informação dada pelo E8 ao revelar que a ideia de fazer um programa novo veio da percepção de que as necessidades dos clientes estavam mudando e que só conseguiram ter esta visão devido às informações que eram trocadas com a equipe de atendimento já que são eles que têm contato direto com os usuários. Na sua narrativa:

teve uma informação bastante importante na época que foi a gente perceber que lojas já estavam usando o sistema para *Lan Houses*. Então, pequenas lojas de conveniência já estavam usando o sistema para *Lan Houses* que não era pra isso mas, ele já tinha um certo controle ali de produto, de venda, de cliente, então eles estavam ali usando o sistema para *Lan Houses* para um outro propósito e então a gente percebeu que eles estavam chegando até lá por *n* motivos, buscando o sistema para *Lan Houses* que também já tinha um modelo *Freemium* que foi o modelo que a gente replicou no *BRAX* e eles usavam ali gratuito e atendia mais ou menos eles. A gente percebeu isso através do atendimento, que nem eu nem o fundador da empresa estávamos ali de fato atendendo, mas estávamos muito próximos da equipe de atendimento (E1).

O tamanho da empresa contribuiu para que o engajamento acontecesse. O CEO relata:

estávamos muito próximos da equipe de atendimento porque empresa pequena, numa salinha pequena, então, essa informação flui com muita facilidade né? Então, isso claramente a gente sabe que em uma empresa grande isso não acontece, talvez essa informação nunca fosse chegar lá em cima numa empresa grande porque talvez não é tão relevante assim ou as pessoas de todos os momentos tem dificuldade de entender o que é relevante e o que não é relevante né, então, isso é interessante, isso é característica de empresa pequena, de *start-up* (E1)

Desta maneira, pelos relatos do E8 e do E1, pode-se evidenciar a colaboração interna e externa para desenvolver uma estratégia futura para a *Brasil 1* cujas sugestões são derivadas da fusão de múltiplas perspectivas representadas entre os vários *stakeholders* (TAVAKOLI et al., 2017; MALHOTRA et al., 2017) incluindo pessoas além dos líderes da empresa que, nesta circunstância, eram a equipe do atendimento e os clientes (HAUTZ, 2017).

Oportuno se faz destacar que a equipe de atendimento estava em contato direto com os clientes da empresa por meio de *chats* e *e-mails* e, foi por meio dessa tecnologia que a inclusão destes atores aconteceu. A literatura que trata da estratégia aberta nas organizações enfatiza o relevante papel da tecnologia da informação confirmada em campo no sentido que esta proporciona maior inclusão e transparência da informação estratégica (SEIDL et al., 2019). Baptista et al. (2017) reiteram que as mídias sociais, dentro das quais estão *blogs*, *twitter* interno, plataformas comunitárias e os *chats online*, aumentam a transparência e a inclusão na

estratégia da organização por ampliar o envolvimento entre os participantes e conteúdo da estratégia. Tal afirmação foi evidenciada no caso da empresa *Brasil 1*.

Reconhece-se, a partir de outro ângulo, que as contribuições estratégicas tanto da equipe de atendimento quanto dos clientes para a criação do Programa *BRAX* foram dadas unicamente em termos de geração de ideias e transferência de informações e não implicou na criação e manutenção de uma comunidade das partes em interação. Esta situação vai ao encontro do conceito dado por Hautz et al. (2017) e Mack e Szulanski (2017) de participação. Baseados em Quick e Feldman (2011), Hautz et al. (2017) distinguem participação de inclusão. Para Hautz et al. (2017), a participação ocorre de uma forma mais fraca, enquanto na inclusão o envolvimento e a interação entre os participantes são mais profundos.

Tendo isto em vista, pode-se afirmar que foram dois os momentos em que houve abertura estratégica de forma participativa (HAUZ et al., 2017) a qual desencadeou a ideia de criação do Programa *BRAX*: o primeiro por meio das informações transmitidas pela equipe do atendimento (praticantes internos) aos líderes da *Brasil 1* por meio de práticas informais – almoços e conversas no dia a dia - e a segunda por meio da participação dos clientes por *chats* e *e-mails* (praticantes externos) que participaram expondo ideias, demandas e contribuições à equipe do atendimento (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007; HAUTZ et al., 2017).

É plausível também caracterizar, seguindo a Stieger et al. (2012), a prática de inclusão de *stakeholders* externos como *crowdsourcing* no que diz respeito à participação dos clientes na criação de valor da empresa *Brasil 1*. Em conformidade com Stieger et al. (2012), o *crowdsourcing* pode ser definido como trazer para a empresa vários atores externos, definidos por Malhotra e Majchrzak (2019) como indivíduos não empregados atualmente pela organização, clientes em potencial atuais ou futuros, investidores, público em geral, fornecedores, universidades ou ainda outras instituições e indivíduos não afiliados, e internos e envolvê-los em processos colaborativos. Por meio do *crowdsourcing*, os clientes externos, assim como a equipe de atendimento, reuniram dados e levaram a empresa *Brasil 1* a uma compreensão mais precisa e íntima do ambiente em que estava vivendo (SPIEGER et al., 2012).

Tendo o exposto, na perspectiva da estratégia como prática, a prática de inclusão caracteriza-se como co-criação do Programa *BRAX* realizada de forma colaborativa com praticantes internos (equipe do atendimento) e praticantes externos (clientes) cuja práxis consiste na interação entre eles, a qual ocorreu por meio de almoços informais e conversas cotidianas dentro da empresa no primeiro caso e por meio de *chats* e *e-mails*, no segundo (JARZABKOWSKI et al., 2007).

Não obstante, é razoável realçar que a inclusão estratégica da equipe de atendimento, bem como a abertura às propostas dos clientes na fase pré-internacionalização, referiu-se apenas ao compartilhamento de pontos de vista, informações e conhecimentos e não a democracia na tomada de decisão quanto a criação ou não do Programa *BRAX* (WHITTINGTON et al., 2011). Conforme preconizam Whittington et al. (2011), inclusão e transparência não necessariamente transferem direitos de decisão em relação à estratégia e foi isso que ocorreu, neste caso, na empresa *Brasil 1*. As ideias advindas dos participantes internos e externos foram refletidas e a decisão de criar o Programa *BRAX* foi tomada pelos dirigentes da *Brasil 1*, ou seja, o fundador e seu sócio. Quando questionado sobre como ocorreu esse processo de tomada de decisão, o E1 declarou:

a gente até lembra bem desse momento, a gente estava viajando, a gente estava em Nova York fazendo uma viagem estratégica assim, a gente tenta fazer isso todo ano, e pensando justamente no futuro da empresa, porque na época ainda tinha algumas possibilidades com *Lan House* que a gente tinha testado uma coisa ou outra e esse foi um momento de reflexão nossa pra ver de fato o que a gente sabia fazer de melhor e aí a gente entendeu que o que a gente sabia fazer de melhor era, apesar de o sistema ser um *software pra Lan House* mas juntando o conhecimento do fundador que há bastante tempo já trabalhava com *software* para pequenos comércios, dentre eles *Lan House*, e com minha experiência de *marketing* e tal, a gente entendeu que o melhor era o caminho de testar algum *software* pra comércio. [...] apesar de a decisão ter sido tomada de forma muito concentrada ali eu e o fundador conversando sobre isso, na verdade essa informação veio ali da equipe! (E1).

Na fase pré-internacionalização da empresa *Brasil 1* não foram identificadas, por meio das entrevistas, observação ou documentos, práticas de transparência que fossem relevantes para a comunicação da estratégia da empresa para membros externos ou internos à organização como por exemplo, anúncios estratégicos, *bloggings* ou participação em *summits*, por exemplo (HAUTZ et al., 2019). Todavia, de acordo Seidl, Von Krogh e Whittington (2019) as práticas de inclusão demandam certa transparência inicial da informação quanto aos desafios estratégicos. Desta forma, é possível deduzir que, para que a parceria da empresa *Brasil 1* com a *Yahoo!* desse certo, informações foram disponibilizadas por ambas as partes. Ademais, de acordo com Whittington et al. (2011), transparência refere-se à visibilidade das informações sobre a estratégia de uma organização, potencialmente durante o processo de formulação, mas particularmente com relação à estratégia final. Deste modo, acredita-se que, após tomada a decisão pelo fundador e seu sócio de que o Programa *BRAX* seria criado, esta estratégia final foi passada para o restante da equipe para que então pudesse ser implementada.

Assim como na fase pré-internacionalização já descrita, as práticas de inclusão e de transparência também foram utilizadas na fase pós-internacionalização e torna-se significativa

sua análise já que, como afirmam Casillas e Acedo (2013), é preciso analisar os passos da organização após sua primeira entrada no mercado internacional para que se possa obter uma verdadeira compreensão de como os processos de internacionalização se desenvolvem.

A fase pós-internacionalização iniciou quando, após a criação do programa *BRAX*, em 2013, clientes do exterior começaram a baixar o programa pela *internet* (descrito no item 4.1.1.1). O entrevistado E1 relatou que foi a partir disso que a empresa identificou uma demanda internacional. “Aí a gente percebeu que existia essa demanda, de *software* com nosso modelo, com nosso preço em outros lugares do mundo. Então a gente resolveu lançar o sistema *BRAX* primeiro em inglês”. Considera-se que esse foi o primeiro passo proposital em direção à internacionalização. Segundo relato de E1:

a gente teve um trabalho específico pra isso, talvez esse foi o primeiro grande trabalho, iniciativa nossa de decidir, vamos investir nisso? Vamos colocar esforço nisso? E daí a gente teve que de fato traduzir *software* e traduzir todo o *site*, tutoriais e tal. Fizemos um esforço aqui, mas não foi nada de outro mundo, a gente começou com o que a gente tinha e isso foi lá para 2015 ou 2016. Foi o primeiro esforço nosso de internacionalização com o sistema em inglês [...] e mais tarde para o espanhol (E1).

O fundador da empresa corroborou: “nesse período a gente já começou a pensar na internacionalização, e então a gente pensou primeiramente em traduzir o sistema, que era algo de ordem prática aí né..., então traduzir sistema, traduzir o *site*, acho que é o primeiro passo para quem quer internacionalizar” (E2).

Constata-se, desta maneira, por meio da análise na perspectiva das microatividades de Johnson et al. (2003), que o “traduzir o *site*” implicou em duas ações: a primeira é a tomada de decisão quanto a tradução e, a segunda é a sua execução. De acordo com Johnson et al. (2003) a visão da estratégia baseada nas atividades se concentra nos processos e práticas detalhados constituem as atividades diárias da vida organizacional e que se relacionam com resultados estratégicos. Sendo assim, identificou-se, por meio das entrevistas semiestruturadas, que práticas de inclusão permearam ambas ações.

Pelo relato do E1, a decisão para que o *site* fosse traduzido foi centralizada nos sócios da organização, contudo, houve a participação de todos os seus membros, consoante com a definição de Hautz et al. (2017) e Mack e Szulanski (2017), ou seja, houve apenas entrada de opiniões quanto a estratégia, sem profundo engajamento dos *stakeholders*: “Na época nós éramos uma empresa pequena, tínhamos dez ou quinze pessoas, e a decisão acabava sendo mais centralizada nos sócios da organização, mas havia a participação de todos, nós perguntávamos

o que você acha e tal” (E1). O E1 comentou, por ser nesta época uma empresa pequena, as informações eram trocadas no dia a dia da organização.

O E8 foi um dos membros internos que participou deste processo confirmando que houve uma abertura para participação no processo de decisão sobre a internacionalização da *Brasil 1*:

eu trouxe mais ou menos a ideia né, bem embasada. Na época o meu líder era o CEO da *Brasil 2*, líder de *marketing* da empresa e eu fazia o papel de analista de *marketing* com ele, a *Brasil 1* [...]. Então entrei como analista de CS (*customer service*) e eu trouxe essa visão, conversei com o CEO da *Brasil 2* e o fundador na época, que são os dois sócios majoritários da empresa, e aí a gente: ah! Vamos pensar nessa ideia, vamos pensar adiante, e daí teve um dia que o fundador disse: vamos abraçar essa ideia e vamos nessa. E aí a gente resolveu implantar (E8).

No tocante à implementação estratégia de traduzir o *site*, a empresa *Brasil 1* contou com tradutores internos e externos à organização. Quando questionado sobre participação de pessoas para a tradução do *site* o E1 confirma: “A gente já pediu coisas para pessoas de fora e também já pedimos coisas para pessoas de dentro”. O E1 comentou em complemento que preferiram mais pessoas internas para a atividade e mencionou a autonomia que deu às pessoas para dar sugestões quanto a tradução:

a gente prefere muito mais fazer com alguém que entenda nosso negócio que entenda nosso produto, porque não é uma simples tradução literal né, é uma adaptação, então assim, eles tem muita autonomia, muitos poderes para sugerir, e no fundo até de fazer como eles acreditam, como eles entendem que é o melhor, então muda um termo, as vezes a tradução literal é de um jeito e eles colocam de outro, e isso é bem livre porque a gente dá total autonomia e confiança e dizemos: oh, você vai escolher qual é o melhor termo, né (E1).

Tal fato reforça a estratégia aberta no que se refere à inclusão já que a tradução contou o envolvimento de uma gama de pessoas além da gerência de topo (WHITTINGTON et al., 2011, HAUTZ et al., 2019). Constata-se ainda que, na atividade de efetivamente traduzir o *site* para o inglês, o que levou a empresa à uma maior visibilidade internacional, houve uma abertura maior da estratégia do que na tomada de decisão quanto ao fazer a tradução do *site*. Verificou-se que esta maior abertura não foi com relação ao número de pessoas envolvidas, mas a autonomia dada a elas para realmente mudar a tradução da forma como compreendiam ser correta. É razoável relacionar este fato com Hautz et al. (2017) quando afirmam que a decisão de abrir a estratégia é dinâmica, permitindo movimentos ao longo e entre as dimensões, em direção e distante de maiores aberturas. Vincula-se também com Hautz (2017) e Dobusch e Kapeller (2017) ao indicar que a abertura da estratégia não é estática ou universal, mas um conceito multifacetado em que deve ser considerado sua contingência e variabilidade, como as

fases do processo estratégico. Deste modo, é legítimo afirmar que essa maior abertura ocorreu pelo fato de que decidir sobre uma estratégia (formulação) e implementá-la tem impactos diferentes na empresa *Brasil I*. Neste contexto, a formulação teve impacto maior na estratégia organizacional do que a implementação. Por este motivo, a abertura no que concerne à inclusão, foi menor na primeira e maior na segunda fase.

Dentro deste cenário, notou-se que a transparência da informação, após tomada a decisão de traduzir o *site* e investir na internacionalização, ocorreu apenas devido à inclusão das pessoas na estratégia e nenhuma atividade específica foi realizada para a comunicação interna ou externa à empresa *Brasil I* (SEIDL et al., 2019). O E1 admite que:

comunicação nesse sentido eu acho que é um grande desafio de uma empresa em crescimento assim, e acho que na maioria das vezes a gente falha nisso, é bem comum esse tipo de problema, eu vejo assim, outras pessoas fazendo e eu acho que a gente falhou muitas vezes, o mais normal é a gente sair fazendo, a gente vê a oportunidade e aí fala com fulano, a gente está pensando na oportunidade, ou de resolver o problema e comunicar isso, deixar todo mundo alinhado, comunicar a estratégia, é muito fácil isso passar despercebido, em geral, quando a gente faz isso, é quando a gente já errou algumas vezes de não ter feito (E1).

O E1 associa esta falha novamente ao tamanho que a empresa tinha no momento da decisão da tradução, entre 10 e 15 funcionários, confirmando que as dimensões da estratégia aberta (transparência e inclusão) podem variar de acordo com a contingência ambiental e organizacional (HAUTZ et al., 2017)

Na perspectiva da estratégia como prática aberta, identificou-se que, tanto na formulação da estratégia para traduzir o *site* quanto para a sua execução, houve o engendramento de ideias e sugestões dos membros internos à *Brasil I*. Neste tocante, destacam-se práticas de inclusão em ambas as fases do referido processo. Na fase de tomada de decisão, considera-se a abertura dada ao colaborador da organização (praticante interno) pela alta direção (praticante interno) para concessão da ideia de tradução (prática de inclusão) a qual foi recebida pelo fundador, analisada e posteriormente implementá-la. A troca de ideia, neste caso, ocorreu em almoços informais e também no dia a dia dentro da organização (práxis). No que tange à execução efetiva da tradução do *site*, ou seja, na implementação desta estratégia, identifica-se uma tomada de decisão democrática quanto aos melhores termos a serem utilizados na tradução (prática de inclusão) o que foi moldada por tradutores internos e externos (praticantes internos e externos). A práxis, neste caso, encontra-se na interação e alcance das metas coletivas, ou seja, a tradução do *site* para que o público externo pudesse ter mais acesso ao Programa BRAX. De outra maneira, o *open strategizing*, por meio da inclusão e união das

peças tanto interna quanto externa à *Brasil 1* resultou a estratégia de tradução do *site*, o que valida o modelo de Jarzabkowski et al. (2016) (Figura 6).

De forma complementar, é relevante informar que o trabalho de tradução, além do inglês, foi feito para o espanhol na busca de captar um número maior de clientes e colocar o *site* a disposição de um número maior de países. O esforço de tradução passou então a ser o de localização, ou seja, identificou-se a necessidade de adaptar o Programa *BRAX* para cada país em sua particularidade e compreender as especificidades de cada mercado. O fundador da *Brasil 1* explica:

basicamente nós percebemos que tinha o mesmo tipo de oportunidade no mundo inteiro, então o desafio seria, pegar o mesmo modelo de negócio, de *marketing*, de produto e localizar. Mas é um desafio gigantesco viu, a gente sempre acha que é menor, que é só traduzir. É traduzir, é localizar, os próprios termos que indicam a ação, nos Estados Unidos é uma coisa, na Inglaterra é outra, na Índia é outra, mesmo os países que falam a mesma língua né? (E2).

Em decorrência desta abertura internacional e a crescente demanda dos clientes externos, a empresa *Brasil 1* resolveu criar uma equipe especialmente para este mercado, a equipe internacional, que permanece até o ano de 2019, como se evidencia no trecho da entrevista com o fundador da *Brasil 1*: “Nós temos a equipe de atendimento que é o coração da empresa, o pessoal de atendimento está em contato direto com o cliente ou com possíveis clientes que baixaram, mas não acharam o que queria ou não sabiam como encontrar” (E1).

A equipe internacional da empresa *Brasil 1* é composta pelo líder do internacional e seis atendentes que também são chamados de embaixadores. O E1 explica: “Na *Brasil 1* tem os embaixadores de cada país [...], que conhece bem o país dele, que ele atende, que está focado, ele tenta defender o que tem lá na Espanha, como o *BRAX* tem que ser na Espanha para agradar esses clientes”. O E2 revelou ainda, que existe hoje uma pessoa na Espanha para capturar e compreender as características daquele país:

eles estão no Brasil e fora só o da Espanha. Então a equipe de atendimento faz um trabalho muito importante como termômetro de mercado, *feedback* para onde o produto tem que ir, então os clientes vão passando as necessidades deles e isso chega na equipe de produto, daí mensalmente a gente se reúne e avalia o que está chegando de pedidos e faz uma avaliação do que realmente precisa ser feito (E2).

O fragmento da entrevista com o fundador da empresa revela que há práticas de inclusão de pessoas e de transparência da informação estratégica para que se possa reconhecer as demandas dos clientes, analisá-las e então colocá-las em prática (WHITINGTON et al., 2011). O conjunto destas práticas faz com que a empresa esteja mais alinhada às demandas do

exterior e, conseqüentemente, obtenha maiores resultados de crescimento internacional (JARZABKOWSKI et al., 2016).

Identifica-se, neste processo, que há a transferência da informação que chega por meio dos clientes e é recebida pela equipe do atendimento (ou embaixadores). A equipe do atendimento internacional acolhe e filtra as sugestões e solicitações dos clientes com relação aos recursos do *software* e as passa para o líder da equipe internacional que, por sua vez, argumenta com o fundador da empresa (MACK; SZULANSKI, 2017). A entrevistada E7 confirma esta dinâmica: “Então nós tomamos decisões juntos (a equipe), a gente entrega essas decisões para o líder da equipe e daí ele passa para os “devs”, para o fundador, para o pessoal pra ver se dá pra ver a possibilidade de implementar um recurso ou não [...] Muitas vezes a gente consegue ter esses recursos implementados”.

Certifica-se que a inclusão, neste caso, ocorre para atores tanto internos quanto externos à organização que trocam informações, visões e propostas para a melhoria do *software* (WHITTINGTON et al., 2011). Externamente são os clientes, os quais têm extrema influência nas estratégias da empresa (WHITTINGTON, 2006). Segundo o entrevistado E8:

se existe algum chefe na empresa, esse se chama cliente. Essa é a verdade, entendeu? Tudo que a gente faz é com base em números, tentativa e erro, e feeling, tudo dentro do que o cliente apresenta para a gente como verdade sabe? Não tem como a gente andar na contramão do que o cliente pede para a gente, se a gente vê que 70% pedem um recurso que tal país ele é indiscutível a gente vai dizer o que, não, não tem como, então a gente trabalha com números, também com feeling que as vezes assim não é tão escancarado, então... na verdade é o cliente que dá a diretriz para nós, é o cliente que aponta os caminhos pra nós, então sim, ele tem muita influencia nisso tudo (E8).

Outras passagens extraídas das entrevistas reforçam este entendimento:

nós totalmente somos o que somos por causa dos clientes. Tem clientes que a gente já conhece, [...] a gente acaba sabendo o nome e tal. Tem um cliente em específico que para mim me marcou muito, o nome dele é Alan, e ele é da Holanda. A gente já conversa há tanto tempo que na última viagem que os meninos fizeram eles acabaram visitando a loja do Alan e ele sempre dá *feedback* com tudo que a gente precisa. Ah, a gente lançou a versão nova [...] ah vamos mostrar para o Alan para ver o que ele acha... e daí ele manda *feedback* e isso é o mais importante de tudo (E7).

ir nos clientes que você tem proximidade é muito legal, eu já fiz esse trabalho algumas vezes [...]. Daí a gente visita esse, geralmente a gente fica horas com eles a gente foi no Japão, um cliente levou a gente de Susuki pra Tóquio e a gente fez essa viagem junto com ele. [...] é uma imersão né, no negócio do cara, ele vai contar a história de vida do negócio dele ali, a historia de empreendedorismo dele, e aí a gente vai entendendo a gente que a gente vai fazendo um bom trabalho, onde pode expandir né? (E2).

Como exibido no trecho do E2 é possível extrair o entendimento de que visitas presenciais são feitas aos clientes internacionais o que também caracteriza uma forma de interação (JARZABKOWSKI et al. 2016). Isso foi evidenciado pelos vídeos com mensagens dos clientes à equipe da *Brasil 1* com notas de agradecimento pelo bom trabalho realizado.

Já internamente, são os embaixadores que, juntamente ao seu líder e o fundador da *Brasil 1*, verificam a viabilidade e validam as requisições dos clientes, trocando informação para a evolução da estratégia (WHITTINGTON et al., 2011), como relata o E2:

a equipe internacional hoje em dia tem muita autonomia para decidir sobre a evolução do produto, tipo a próxima versão. Como fazemos para agradar os clientes internacionais. A gente monitora porque as vezes a gente percebe que pode agregar alguma coisa, mas nada precisa passar por obrigatoriedade [...] a ideia é multiplicar as cabeças pensantes para tomarem decisões de qualidade então é mais dar autonomia e acompanhar para dar o *feedback* para eles...conforme a gente percebe que alguma coisa pode ser pensada de forma diferente e tal (E2).

Nesta situação, nota-se que, novamente, a autonomia e a abertura para tomada de decisão são apenas dadas para estratégias consideradas pela empresa “menores”, ou seja, de menor impacto, como a comentada pelo fundador. Nas decisões “maiores”, todavia, “como a de formar uma equipe internacional” (E2), por exemplo, a estratégia fica restrita ao fundador e sócio da empresa o que evidencia o contraste da estratégia aberta (WHITTINGTON et al., 2011) com a estratégia convencional (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965). O E1 reforça este entendimento quando declara:

não digo que dá para compartilhar tudo para todos, não dá. Cada grupo tem seu valor por exemplo o atendimento fica responsável pelo cliente em ouvir as demandas e trocar ideias, já as decisões são das pessoas da liderança. Existem empresas que conseguem isso, mas nem sempre dá. [...] dependendo do tamanho da coisa eles tem uma autonomia bastante grande, por exemplo se for alguma coisa maior de maior impacto eles vão naturalmente consultar a gente e a gente vai conversar, então tem coisa que até o João toma a decisão sozinho, tem coisa que ele vai pedir minha opinião, e isso acontece de forma muito dinâmica, muito implícita, sem regras claras (E1).

O E2 corrobora:

existem decisões difíceis de serem tomadas que tem de envolver mais gente, daí que entra eu e o sócio da empresa quando chega nesse tipo de decisão. Não são todas que são assim, mas algumas, falamos pera aí, temos que pensar melhor, isso aí tem mais no impacto. Tudo que a gente faz no produto tem impacto na equipe de suporte, não da pra ficar colocando coisa porque vai gerar atendimento, que acarreta, por exemplo, em aumentar o preço do produto, e aumentar preço não é fácil, então tem decisão difícil do dia a dia né, mas é, uns 70 e 80% roda mais liso mas esses 20% tem que ter mais reunião

que daí rola ideias e pontos de vistas de pessoas diferentes.[...] Não é democracia, o que tiver mais votos a gente faz né, sempre tem alguém que vai tomar uma decisão, ouvindo todo mundo, mas, às vezes, a decisão não é a que todo mundo acha melhor (E2).

Nesta circunstância, a estratégia aberta apresenta-se não como binária, mas como um *continuum* sendo mais aberta ou fechada dependendo da influência da decisão no rumo da organização (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017; DOBUSCH; KEPELLER, 2017). Ademais, tal realidade reitera que a estratégia aberta não é imperiosamente um processo democrático de tomada de decisão como apontaram Whittington et al. (2011) e comprovaram Dobusch e Kepeller (2017).

A entrevistada E7, quando questionada sobre a sua autonomia na tomada de decisão da empresa, reafirma e exemplifica o que foi notado:

isso depende muito né, se é uma decisão que vai influenciar muito na demanda, se é uma coisa que não dá para modificar depois. Eu vou dar um exemplo de uma decisão que eu tomei, essa semana que o líder não estava. Eles estavam com uma dúvida sobre um novo recurso que ia atualizar e tal, o recurso agora ia ser usado no internacional, que ia poder isentar algumas taxas dos produtos e para isso nós precisávamos informar isso no recibo, o recibo que sai na venda. Então nós precisávamos de uma frase para inserir na... para indicar: esse produto não vai ser taxado. Então como o líder não estava eu acabei escolhendo a frase, porque é uma coisa que a gente pode mudar depois, não tem problema nenhum, mas também é uma coisa que não tem problema, não é nada, [...]. Muita coisa a gente passa pelo líder pelo protocolo, para ele saber o que está acontecendo (E7).

Além do exposto, é pertinente destacar que a entrevistada E8, assim como havia comentado o entrevistado E1, atribuiu esta maior abertura para a participação na construção do *software* ao número de pessoas participantes do processo estratégico. Ela declara que:

como nossa equipe é relativamente menor do que a do nacional, nós temos muito mais participação na construção do *software*, da evolução do *Software*, até do nacional porque eles têm uma equipe maior então fica mais difícil todo mundo participar mais ativamente disso. Tem as sugestões lá, mas como somos em 7 atualmente nós sentamos numa mesa, nós reservamos uma sala aqui e cada um fala sua opinião sobre tal do recurso [...] todo mundo tem participação ativa nessas reuniões (E8).

Por meio desta constatação, nota-se que, mesmo em estratégias consideradas “menores”, a equipe do atendimento internacional participa com profundidade no processo estratégico da *Brasil 1* já se envolvem em conversas contínuas, francas e com respeito mútuo sobre a estratégia (SEIDL, et al., 2019). De acordo com Seidl et al. (2019) a profundidade

implica aprendizado recíproco entre os participantes por longos períodos de tempo. Este aprendizado pode ser identificado no relato da entrevistada E8, atendente e embaixadora da equipe internacional: “Mas aí a gente foi aprendendo com os novos clientes, a gente foi aprendendo os termos, a conversar melhor” (E8). Em outro momento, a entrevista E8 ilustrou a inclusão ativa na estratégia da empresa:

atualmente a gente trabalha com o *Stripe* que é uma ferramenta de pagamento, a gente trabalhava com o *Paypal* antes e acabou dando alguns problemas e a gente viu que muitos clientes estavam com problemas e a gente trocou para o *Stripe* essa ferramenta. Os problemas do *Paypal* já começaram daí, foi a gente no suporte que percebeu e falamos: não está dando muito certo, os clientes não estão conseguindo pagar, e o líder fez uma movimentação para trocar essa ferramenta, então isso foi de grande importância, a maioria dos clientes conseguem pagar hoje normalmente, e foi a participação ativa nossa assim, de a gente perceber esse problema, entregar para o líder e ele já fazer esse movimento e conseguir trocar (E8).

Além do que, o relato da E8 evidencia e comprova a dinamicidade da estratégia aberta nas organizações (HAUTZ et al., 2017), que, neste caso, varia de acordo com o número de participantes envolvidos no fazer estratégia (DOBUSCH et al., 2017b; SEIDL et al., 2019).

Todavia, nem tudo que o cliente solicita e é filtrado pelos embaixadores é implementado na empresa *Brasil 1*. Para que seja tomada esta decisão final pelos sócio e fundador, há interação entre as pessoas dos diversos departamentos da empresa em que são solicitadas as opiniões e cada área de atuação, evidenciando novamente a inclusão de pessoas na estratégia da *Brasil 1* (WHITTINGTON et al., 2011).

Para que as opiniões sejam ouvidas, a equipe faz reuniões presenciais: “Daí a gente se reúne com a equipe de produto e *designers* que vão desenhar uma proposta de experiência do usuário para ver um problema que eles querem resolver” (E2). O E2 diz ainda “uma vez por mês a gente faz uma reunião para avaliar tudo que a gente tem ali (das solicitações do cliente) e juntar a equipe de desenvolvedores, programadores, com o do design que é quem vai desenhar a tela, com algum representante do atendimento ou o embaixador daquele país se for tratar de algo sobre aquele país naquela reunião”.

Anteriormente a estas, outras reuniões são realizadas pela equipe do internacional para que se possa fazer o julgamento e refinamento das solicitações advindas dos clientes: “A gente tenta semanalmente fazer reuniões com a equipe, especificamente a nossa equipe”, revela a E7. Contudo, além destas reuniões formais, a geração de ideias ocorre também em ambientes não-organizacionais como bares e restaurantes, de acordo com o relato de E8:

houveram algumas decisões, algumas coisas que a gente chegou numa determinada posição quando estava eu e o fundador tomando uma Guinness no *pub* aqui entendeu? A gente estava lá sentado e *boom*, surgiu uma ideia, trocamos uma ideia e vamos nessa, vamos, vamos lá ver como que é, testou e hoje em dia tem coisa que funciona assim entendeu? Então eu acho que assim, qualquer coisa que faça com que você consiga pensar fora da caixa, que dê uma interação sabe?

Além da forma presencial de interação, a empresa utiliza-se da tecnologia da informação que permite a inclusão de pessoas na estratégia e a transparência da informação estratégica (WHITTINGTON et al., 2011; STIEGER et al., 2012; HAUTZ et al., 2017; BAPTISTA et al., 2017; TAVAKOLI et al., 2017; SEIDL et al., 2019).

A empresa *Brasil 1* possui um *software* para reuniões *online*, o *appear.in*. Pôde-se constatar o funcionamento do mesmo, uma vez que três entrevistas foram realizadas por meio deste sistema. O E2 e o E8 reiteram: “Fazemos na maioria das vezes as reuniões ao vivo, mas também falo pelo *appear* com o pessoal em São Paulo que são desenvolvedores e aqui mesmo na cidade as vezes as pessoas fazem *home office*” (E2). O relato de E8 evidencia o exposto:

a gente tem diversas reuniões aqui na empresa também que a gente usa esse sistema aqui, porque fica tranquilo para todo mundo ter acesso. [...] a gente tem uma pessoa remoto do internacional que realiza o nosso trabalho de localização [...] que trabalha na Espanha, ele começou a trabalhar com a gente faz uns três meses mais ou menos, mas pelo menos uma reunião semanal ele participa por aqui (E8).

Com os clientes, o contato ocorre também de forma virtual por *chats* e *e-mail* como se evidencia nas passagens das entrevistas com E2, E7 e E8:

começa pelo *chat* quando você consegue se aproximar mais do cliente né, um cliente que troca mais ideias e tal, o cliente entra com uma dúvida, você atende a dúvida dele [...]. Tem o cliente do outro lado do balcão e nem sempre eles querem bater papo ali com você né, com alguns a gente consegue e daí sim, daí aproxima, daí vira troca de *e-mail* (E2).

Na verdade, assim, a gente não usa *E-mail*, isso é fato. A gente só usa *e-mail* para o cliente (E7).

A gente usa um sistema chamado *log me in* e ele é um sistema de suporte mesmo então tem uma fila de espera que os clientes vão chamando, a gente vai pegando os clientes e vai falando num *chat* aqui no cantinho (E8).

Adicionalmente, há a plataforma *online* chamada *Basecamp* pela qual ocorre a interação entre os membros e a comunicação interna da empresa *Brasil 1*. Para Seidl et al. (2019), as plataformas *online* podem ser projetadas para fornecer ambientes mais restritos,

contudo práticos, facilitando o *crowdsourcing* e o debate de ideias estratégicas com grupos muito grandes, tanto interna e externamente à empresa. (SIEDL et al., 2019). O E8 corrobora: “O *Basecamp* é como se fosse algo assim uma rede social interna da empresa, tem uma *timeline* dessas coisas”. Segundo o E2: “O *Basecamp* é uma ferramenta muito legal, é uma ferramenta de gestão de projetos. No *Basecamp* qualquer sugestão de cliente ela tem que ser registrada ali”. É após esse registro que as reuniões acima mencionadas são realizadas. O E2 conclui:

então o *basecamp* organiza essas informações para nós. Muita coisa acontece ali virtual de troca de ideias. O *basecamp* é uma ferramenta que apoia muito a empresa que é bastante espalhada. Então a pessoa pode estar aonde for que ela consegue participar de forma organizada dos tópicos importantes da empresa. Não é um grupo de *Whatsapp* que está lá, um monte de coisa acontecendo [...] (E2).

O *Basecamp* é a ferramenta utilizada para comunicar, de forma transparente, a visão da organização, como atesta o E1: “está no *Basecamp* a visão da *Brasil 1*, do *BRAX* e é acessível para todo mundo né, [...] a gente tem isso nas nossas ferramentas”. Desta forma, nem todas as informações estão disponíveis e são transparentes para todos. Isto pode ser verificado na análise do vídeo sobre o funcionamento da plataforma e destacado no relatado do E1:

a maioria das coisas a gente comunica em canais *online* pra todo mundo, mas tem informação que não cabe a todo mundo então a gente seleciona um grupo que precisa ter essa informação e vai para esse grupo né...Tudo está no *basecamp* [...] ele reúne três grandes tipos de informação, uma delas que é a mensagem, similar ao *e-mail*, uma delas que é um *chat*, similar ao *whatsapp* e *Skype* e outra parte que é mais gerencial de organização de *to dos*, de projetos e tal, então as informações variam nessas três formas, tudo que a gente faz de comunicados é mais nessa linha de como se fosse um *e-mail* mesmo (E1).

Tal realidade permite perceber a contextualização das informações estratégicas discutidas por Seidl et al. (2019). Para Seidl et al. (2019), as informações estratégicas são contextuais, de modo que, com o tempo e incorporadas a um processo estratégico, estas podem ser reveladas seletivamente entre os públicos. Esta afirmação complementa o apresentado por Dobusch et al. (2017b) que afirmam que o grau de transparência vai depender do número de pessoas (dimensão social) e do assunto a ser revelado, ou seja, o que pode ser tratado em uma estratégia específica (dimensão de fato). Nota-se este acontecimento também no trecho da entrevista com o E2:

por exemplo, o *marketing* faz lá as reuniões deles, não quer dizer que não tem ninguém de outra área envolvida, mas o *BaseCamp* organiza assim: cada time por exemplo, o time do *marketing*, os programadores, os desenvolvedores, o *design*, o time financeiro cuida das finanças da empresa. A maior parte das

coisas deles ficam fechadas só para eles, é bem pulverizado, mas é entre eles (E2).

De outra maneira, a informação também é transmitida internamente por meio de reuniões e aparece de forma mais clara após a decisão já ter sido tomada pelos líderes da empresa, ou seja, já na fase da implementação (WHITTINGTON et al., 2019). Tal fato pode ser evidenciado pelo relato da E8:

então, nas reuniões a gente sempre conversa bastante sobre as estratégias, as novas estratégias, as que vão surgir, então como equipe, a gente acaba sabendo no momento certo assim, um pouquinho antes de aplicar a gente já sabe que a gente tem que fazer isso, por exemplo, a nossa equipe internacional a gente está servindo de base para o atendimento porque antes tinha o atendimento da triagem e passava para outros setores se necessário (E8).

No que diz respeito à comunicação com os atores externos à *Brasil 1*, constatou-se que a empresa possui dois *blogs*, um da *Brasil 1* e outro do Programa *BRAX* em que são informadas algumas das estratégias da empresa. De acordo com Seidl et al. (2019), *bloggings* facilitam comunicações mais contínuas e espontâneas sobre estratégia, em contraste com divulgações ou atualizações episódicas, e geralmente permitem maior interação com seus públicos. Segundo Dobusch e Gegenhuber (2015), *blogs* tornaram-se um instrumento cada vez mais comum para novas empresas divulgarem informações para públicos mais amplos. Ainda, o estudo de Gegenhuber e Dobusch (2017) revela que o diálogo com a audiência externa ajuda a atrair endosso tanto da empresa quanto de seu produto na fase de fundação e a ganhar suporte adicional do público.

A vista disso, é razoável afirmar que são formas de interação e comunicação entre os membros internos da organização as reuniões formais e informais *face-to-face* e *online* pelo *appear* e a plataforma *online Basecamp*. Em contrapartida, são utilizados *chats online*, *e-mails* e *blogs* para interação com o público e os clientes externos (BAPTISTA et al., 2017). De acordo com Seidl et al. (2019), as tecnologias de informação e comunicação contemporâneas como as redes sociais promoveram um estímulo radical na direção de uma maior abertura da estratégia (SEIDL et al., 2019). Nesta perspectiva, a *Brasil 1* permite, com a tecnologia, a inclusão de grupos de audiências maiores e de formas mais efetivas (STIEGER et al., 2012; BAPTISTA et al., 2017).

Dito isto, pode-se dizer que a empresa *Brasil 1* utiliza formas analógicas (reuniões *face-to-face* para *brainstorming*) e digitais (*blogs*, *web-based crowdsourcing*) em sua estratégia aberta, em conformidade com a caracterização de Hautz et al. (2019).

Frente à discussão apresentada, identifica-se, na perspectiva da estratégia como prática aberta, ou *open strategizing*, práticas de inclusão em dois estágios: a primeira é abertura dada aos clientes externos (praticantes externos) dar para sugestões de melhorias na construção do Programa *BRAX* que são acolhidas (prática de inclusão) pela equipe de atendimento (praticante interno) por meio de *chats* e *e-mails* (práxis). A segunda é troca de ideias e negociação para analisá-las, organizá-las e aprová-las (prática de inclusão) entre os membros colaboradores (praticantes internos) da *Brasil 1*. Esta interação ocorreu por meio de episódios estratégicos formais e informais para os quais foram utilizados meios analógicos e digitais (práxis). A prática de transparência identificada no cenário por ora retratado é a comunicação sobre a empresa *Brasil 1* e o Programa *BRAX* conduzida por meio de *blogs* (práxis) disponível *online* para o público e clientes externos (praticantes).

Tendo o exposto, verificou-se que todas as microatividades realizadas pela *Brasil 1* levaram à empresa a um crescimento internacional acelerado e considerável em termos de clientes baixantes do Programa *BRAX* (são cinco mil por mês). Todavia, a conversão para clientes pagantes está “radicalmente baixa” (1,5%), segundo comentou o fundador em uma conversa pelo *Whatsapp*. Em vista disso, a empresa está com novos projetos para 2020 na busca de uma internacionalização mais efetiva. A ideia é criar um novo programa, que seja mais simples e acessível a todos os mercados do mundo, inclusive o brasileiro. Com isso, a empresa espera alcançar uma taxa de conversão internacional de pelo menos 10%.

Assim, é pertinente destacar a forma como a ideia de criação do novo programa foi formulada e como ela deve ser implementada. De acordo com o E2, tudo começou quando o fundador comunicou, por meio de postagem no *Basecamp* sobre o declínio no crescimento e pediu ajuda de todos para a ascensão do Programa *BRAX*. A Figura 15 exhibe partes da postagem original:

Figura 15 – Comunicado via *Basecamp* sobre o crescimento da *Brasil I*

Pessoal,

Vim contar um pouco pra vocês sobre o momento atual da ~~XXXXXX~~. Especialmente sobre como anda a base de assinantes do programa ~~XXXX~~, os nossos PRO's, PREMIUM's e FISCAIS que geram o nosso faturamento.

Quanto mais assinantes, mais renda para a ~~XXXXXX~~, mais investimento, mais crescimento. É um círculo virtuoso. Se levarmos em conta a quantidade de lojas que usam o nosso software, somos hoje uma das maiores empresas de gestão do pequeno comércio no Brasil. E desde o primeiro ano de vida do ~~XXXXXX~~ crescemos num ritmo acelerado.

E o foguete parou
Chegamos em 2019 (nosso momento atual) e ... e ... parou. "Como assim?" parou, parou ué. "Parou o quê? O tempo?" Não! Parou de crescer a base de assinantes. O tempo andou seu curso normal, tivemos o réveillon, janeiro, fevereiro, calor pra caramba, veio o carnaval, tudo certinho.

E agora? Como religamos o foguete?
É simples e não é. Dá trabalho, mas é muito gostoso.

É simples porque basta voltar para a matemática do mais e do menos: vender mais assinaturas, perder menos assinantes. Fazer o simples dá mais trabalho. Dá trabalho porque fazer isso requer mexer no estabelecido, requer ser mais eficiente e trazer mais resultados por cada esforço empenhado. Tudo isso com o bonde andando. Mas, ao mesmo tempo, é gostoso aprender um jeito novo de fazer as mesmas coisas, é gostoso o desafio e também a evolução que isso nos traz.

São muitos desafios, mas em torno de cada um deles enxergamos muita coisa que pode ser feita e muita evolução que pode ser alcançada. Em todas as áreas que envolvem nossa atuação, existem novas ferramentas, estratégias e formas de atuar à nossa disposição. Já temos algumas ações planejadas e ideias para apresentar em seguida. No epicentro dessas ações está o **Sucesso do Cliente**. Quando uma loja atinge o sucesso na gestão do seu comércio, nós atingimos juntos. Uma loja a mais que atingiu o sucesso representa um assinante a mais e um sainte a menos.

Sabemos onde estamos, onde queremos chegar e temos um plano pra isso, com muitos detalhes a serem construídos juntos. Passo a passo, monitorando constantemente os números da matemática SAAS básica e com todos bem focados nessa transformação, nosso foguete vai acelerar novamente.

E aí? Vamos juntos religar esse foguete?



Fonte: dados da pesquisa

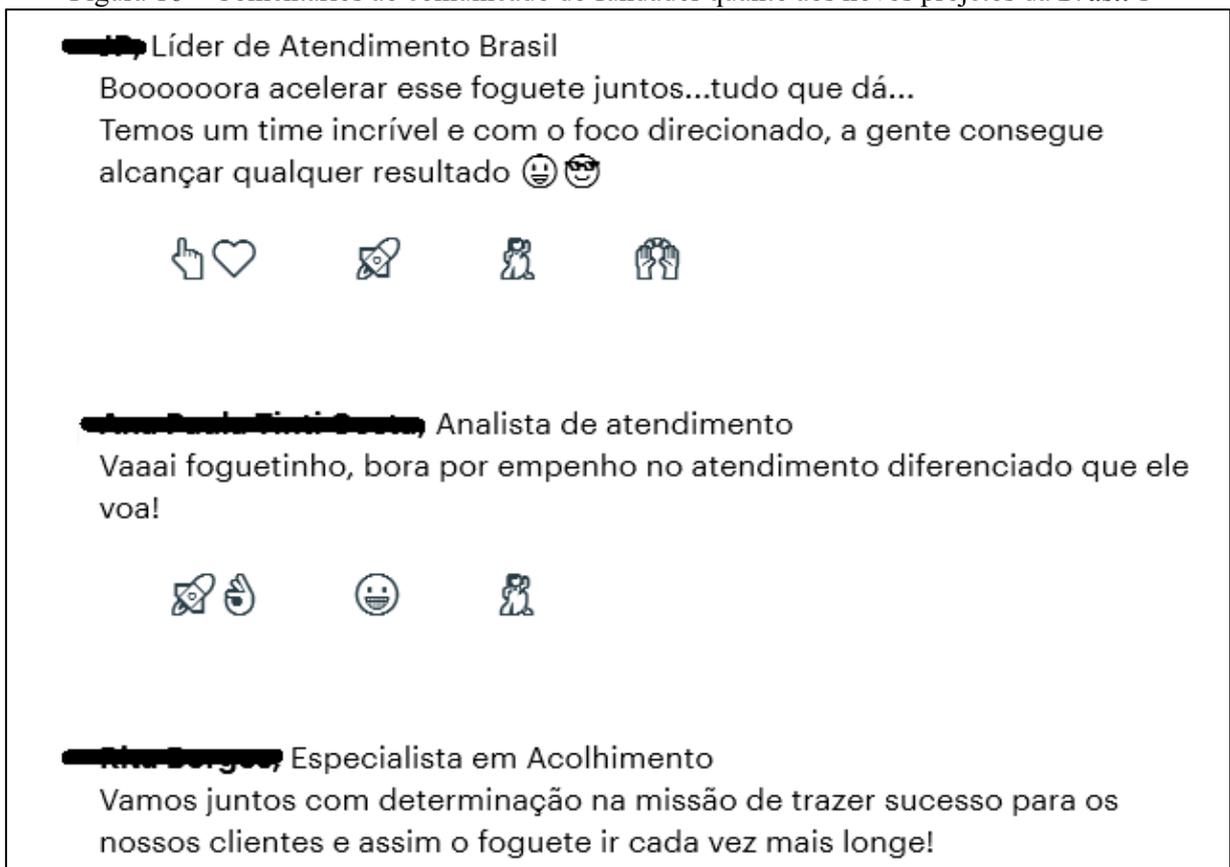
Constata-se, pela mensagem, que a comunicação é sobre a estratégia que já foi planejada e idealizada pelos gestores da *Brasil I* da qual desencadeou a ideia de que uma mudança deveria ocorrer para que a empresa crescesse mais (WHITTINGTON et al., 2011). Pela explicação do E2, eles ponderaram e decidiram que esse novo produto deveria ser criado tendo como objetivo o sucesso do cliente. Entretanto, o fundador apontou que não sabia muito bem como ele deveria ser desenvolvido e por isso abriu a estratégia para que os membros

internos à organização pudessem participar por meio de ideias e sugestões para que o novo produto tivesse a melhor versão que ele poderia ter. O relato do E2 esclarece:

“Não dá para fazer isso com apenas quatro cabeças, tem que ter mais gente o barco, temos 80 pessoas na empresa hoje para colaborar. Com essa inclusão eles se sentirão mais donos do produto já eles criarão tijolo por tijolo e eu também não terei que ficar explicando para cada um depois” (E2).

Na estratégia aberta, o discurso estratégico é encenado de maneira aberta, interativa e pública: todos os profissionais podem ler, acompanhar e reagir às discussões em andamento (TAVAKOLI et al., 2017). Neste tocante, a comunicação e o convite aberto de inclusão das pessoas para participar da discussão sobre este novo projeto gerou um entusiasmo em toda a equipe interna da *Brasil 1* que, também por meio do *Basecamp*, replicou à comunicação do fundador (Figura 16).

Figura 16 – Comentários ao comunicado do fundador quanto aos novos projetos da *Brasil 1*



Fonte: dados da pesquisa

É pertinente destacar que, foi inspirado no comentário de uma colaboradora da equipe, a analista de mídia, que o nome do novo produto foi criado e passa a ser chamado nesta tese de *SpaceBRAX* (Figura 17).

Figura 17 – Comentário que inspirou o nome do novo produto.

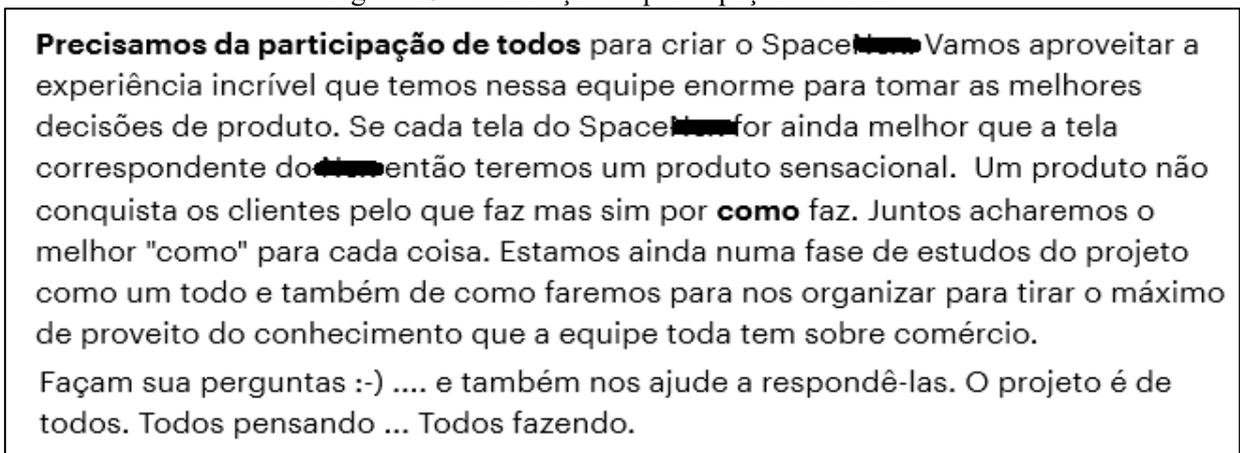


Fonte: dados da pesquisa

A outro modo, no intuito de comunicar para o grande grupo esta estratégia de forma presencial, o fundador organizou um evento surpresa, o *HappyBRAX* em que todos poderiam confraternizar fora das formalidades empresariais. O fundador contou e enviou alguns vídeos à pesquisadora sobre o evento em que havia música e bastante descontração. Neste evento o fundador apresentou o *SpaceBRAX* que, naquele momento, já havia logotipo e marca registrada.

Cabe ressaltar que, até o momento da finalização desta tese, em 2019, algumas ações já foram tomadas, mas o prazo para apresentação do primeiro projeto piloto está para março de 2020. Neste sentido, o fundador relatou: “O programa vai ser criado por todos, cada um na sua frente de trabalho, cada tela que for criada vamos chamar a equipe, entrevistar, apresentar a proposta, ouvir as críticas das telas e suas funcionalidades” (E2). Tal atitude fica evidenciada na Figura 18 quando o fundador fez uma nova postagem no *Basecamp* explicando sobre o *SpaceBRAX* e solicitando a participação de todos:

Figura 18 – Solicitação de participação de todos



Fonte: dados da pesquisa

À vista do que foi exposto, fica evidente a abertura da estratégia da empresa para que o agora *SpaceBRAX* possa crescer tanto nacional quando internacionalmente. Verifica-se, desta maneira, que a empresa emprega as duas dimensões nominadas por Whittington et al. (2011): a inclusão estratégica de pessoas e a transparência da informação estratégica.

Constata-se, pelo relato do fundador (E2), que o objetivo da comunicação e engajamento na estratégia de toda a *Brasil 1* para a criação do novo produto *SpaceBrax* é promover o cultivo e influenciar a identificação coletiva, a responsabilidade compartilhada e compromisso com a estratégia pelos atores organizacionais, além de mantê-los motivados, o que sustenta os estudos de Schmitt (2010), Nketia (2016) e Luedicke et al. (2017). Além deste, o acesso a ideias externas e a busca por *expertise* definem tal abertura (HAUTZ et al., 2019).

É relevante notar que as práticas de inclusão das pessoas internas da *Brasil 1* e a transparência quanto à estratégia de criação do *SpaceBRAX* e aos resultados que a empresa está tendo e pretende ter no futuro foram facilitados pela tecnologia da informação (STIEGER et al., 2012; TAVAKOLI et al., 2017; HAUTZ et al., 2017; SEIDL et al., 2019) que neste caso, foi a plataforma *online Basecamp* (BAPTISTA et al., 2017) o que caracteriza uma prática aberta digital (HAUTZ et al., 2019). Para Nketia (2016), um contexto virtual *online* traz os benefícios da colaboração assíncrona, maior alcance de atores, coordenação eficiente e adoção e implementação de estratégias potencialmente mais rápidas.

Entretanto, formas não virtuais, ou analógicas, também auxiliaram e auxiliarão à empresa na abertura desta estratégia por meio da inclusão e transparência (HAUTZ et al., 2019). Um exemplo foi o *HappyNEX* para integrar e alinhar todos nesta nova fase da empresa *Brasil 1*. No futuro a empresa pretende, como mencionado, ter reuniões presenciais com todos para recolher e trocar ideias quanto à preparação do novo produto.

Além do que, fica claro que a abertura da estratégia de criação do *SpaceBRAX* para dar novo rumo à empresa concerne à troca de ideias e informação, recebimento de sugestões para melhor desenvolver o *software*. Cada pessoa, com sua área e *expertise*, terá voz ativa nesta estratégia da empresa e poderá contribuir efetivamente na sua implementação (HAUTZ et al., 2019; SEIDL et al., 2019). Tal realidade dá indícios de uma estratégia radicalmente aberta (LUEDICKE et al., 2017). Todavia, neste caso, a estratégia aberta não se refere à total transferência de poder de decisão (WHITTINGTON et al., 2011; DOBUSCH; KAPPELLER, 2017). Neste tocante, serão os líderes da *Brasil 1* que tomarão as decisões finais, assim como foi em todas as outras ocasiões em que a estratégia aberta foi identificada na pesquisa. Este fenômeno retrata e corrobora a conclusão de Luedicke et al. (2017) quando afirmam a estratégia radicalmente aberta é uma prática viável, contudo, apresenta limitações decorrentes dos participantes fazendo uso seletivo de oportunidades abertas de estratégia, em vez de serem excluídas delas. Assim, embora tais limitações contradigam os princípios do coletivo de estratégias radicalmente abertas, elas na verdade não impedem os membros da *Brasil 1* de adquirir mais informações ou contestar as decisões autoritárias (LUEDICKE et al., 2017).

Pela ótica da estratégia como prática, identifica-se o *open strategizing* acontecendo para que um resultado seja alcançado (JOHNSON et al., 2003; JARZABKOWSKI et al., 2016), ou seja, há práticas de inclusão e de transparência que se interconecta com sua práxis e seus praticantes para a criação do programa *SpaceBRAX* e conseqüentemente, o crescimento nacional e internacional da empresa. Aponta-se o *strategizing* de inclusão a colaboração conjunta na estratégia de construção do *SpaceBRAX* (prática de inclusão) por meio da participação efetiva de todos os membros colaboradores da empresa, incluindo o CEO e o sócio, (praticantes internos) que será concretizada por meio da interação e troca de ideias tanto na plataforma *online Basecamp* e reuniões *face-to-face* (práxis).

No que concerne à transparência da informação estratégica, reconhece-se o *open strategizing* em dois momentos: na disponibilização da situação da empresa (prática de transparência) pelos gestores da *Brasil 1* (praticantes internos) por meio de postagens da plataforma *Basecamp* (práxis) e na chamada à participação (prática de inclusão) de todos realizada pelos líder da *Brasil 1* – fundador e CEO – (praticantes internos) por meio da plataforma *online* interna *Basecamp* e pela reunião informal no *HappyBRAX* (práxis).

Resume-se, no Quadro 12, o *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização da empresa *Brasil 1* nas fases pré e pós-internacionalização.

Quadro 12 – *Open strategizing* no processo acelerado de internacionalização da *Brasil 1*

<i>Open strategizing</i> na fase pré-internacionalização da empresa <i>Brasil 1</i>	
<i>Inclusão</i>	<i>Transparência</i>
<p>Prática: parceria estratégica com o Yahoo!</p> <p>Práxis: Intervenção do ator externo e interação com o ator interno para melhorar o sistema de Lan Houses.</p> <p>Praticante externo: Parceiro do Yahoo!</p> <p>Praticante interno: Fundador da <i>Brasil 1</i>.</p>	<p>Transparência interna nas negociações com o ator externo (parceria com Yahoo!) e entre as pessoas envolvidas no processo de criação do Programa <i>BRAX</i>. Não se identificou transparência externa para o público ou mídia nesta fase do processo acelerado de internacionalização da <i>Brasil 1</i>.</p>
<p>Prática: co-criação do Programa <i>BRAX</i>.</p> <p>Práxis: interação colaborativa entre os membros internos, fundador e sócio por meio de almoços informais e conversas cotidianas além de <i>chats</i> e <i>e-mails</i> com clientes.</p> <p>Praticantes internos: membros colaboradores (equipe do atendimento), fundador e sócio.</p> <p>Praticantes externos: clientes.</p>	

(continuação)

<i>Open strategizing na fase pós-internacionalização da empresa Brasil 1</i>	
<i>Inclusão</i>	<i>Transparência</i>
<p>Prática: concessão da ideia advinda de membros internos para a tradução do <i>site</i> para o inglês.</p> <p>Práxis: geração de ideias ocorre por meio de almoços informais e dia a dia organizacional (empresa pequena).</p> <p>Praticantes internos: colaborador e alta direção (fundador e CEO, sócio).</p>	<p>Prática: comunicação e disponibilização sobre a situação da empresa para os membros internos à empresa e apresentação de planos para 2020.</p> <p>Práxis: Postagens na plataforma <i>online Basecamp</i> para todo o grupo interno.</p> <p>Praticantes internos: Gestores (Fundador e CEO).</p>
<p>Prática: tomada de decisão democrática entre os líderes da organização juntamente com tradutores internos e externos quanto aos melhores termos a serem utilizados na tradução.</p> <p>Práxis: interação e alcance das metas coletivas.</p> <p>Praticantes externos: tradutores externos.</p> <p>Praticantes internos: tradutores internos, membros colaboradores.</p>	<p>Prática: chamada aberta à participação e colaboração na criação do novo programa <i>SpaceBRAX</i> em 2020.</p> <p>Práxis: chamada realizada por meio da plataforma <i>online</i> interna <i>Basecamp</i> e pela reunião informal no <i>HappyBRAX</i>.</p> <p>Praticantes internos: líder da <i>Brasil 1</i>, Fundador e CEO.</p>
<p>Prática: acolhimento da equipe de atendimento de sugestões para melhoria e construção do <i>software</i> advindas dos clientes externos, <i>crowdsourcing</i>.</p> <p>Práxis: <i>chats</i> e <i>e-mails</i></p> <p>Praticante externo: clientes.</p> <p>Praticante interno: equipe de atendimento.</p>	
<p>Prática: análise e negociação conjunta para aprovação das ideias e sugestões.</p> <p>Práxis: reuniões, plataformas digitais.</p> <p>Praticantes internos: membros colaboradores, fundador e CEO, Sócio.</p>	<p>Prática: exposição de informações sobre a empresa e sobre o produto ao público externo.</p> <p>Práxis: postagens em blogs da empresa</p> <p>Praticante interno: Fundador e sócio</p>
<p>Prática: colaboração conjunta na estratégia de construção do <i>SpaceBRAX</i>.</p> <p>Práxis: interação e troca de ideias tanto na plataforma <i>online Basecamp</i> e reuniões <i>face-to-face</i>.</p> <p>Praticantes internos: membros colaboradores, fundador e CEO, sócio.</p>	

Fonte: elaboração própria

Pormenorizado o *open strategizing* do processo acelerado de internacionalização da empresa *Brasil 1*, explana-se, na mesma lógica, a trajetória internacional da empresa *Brasil 2*.

4.2.2 *Open strategizing* no processo acelerado de internacionalização da *Brasil 2*

Ancorados na perspectiva da estratégia como prática (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al., 2007), Tavakoli et al. (2017) definem a estratégia aberta como uma prática que envolve membros da organização de nível superior e inferior, além de partes

interessadas externas à organização. Os praticantes de estratégia aberta se baseiam em conjuntos de práticas tradicionais de estratégia, bem como de práticas abertas que são baseadas em normas de inclusão e transparência e permitidas pela tecnologia de informação. A estratégia aberta, segundo conceito de Tavaloki et al. (2017) é promulgada em episódios de praxis dependentes do contexto ao longo do tempo. Neste tocante, identificou-se o *open strategizing* acontecendo, ou seja, a interconexão entre a prática, práxis e praticantes (JARZABKOWSKI et al, 2007) da inclusão e da transparência (WHITTINGTON et al., 2011) tanto na fase pré quanto na fase pós internacionalização da empresa *Brasil 2*.

A empresa *Brasil 2* nasceu dentro da empresa *Brasil 1* e hoje são duas empresas separadas, caracterizando a *Brasil 2* como um *spin out* da *Brasil 1*. Isso ocorreu pelo fato de um outro produto ter sido desenvolvido dentro do contexto da *Brasil 1*, o *BRYTE*, segundo a explicação do CEO da *Brasil 2* em vídeo do *Youtube*:

a *Brasil 2* é um *spin off*, a gente teve a *Brasil 1* como um investidor anjo por um bom tempo, agora a equipe aqui que temos somos em onze pessoas, então eu sou o *CEO*, um dos sócios da *Brasil 1* e da *Brasil 2*, temos mais dez colaboradores aqui empenhados em criar essa nova solução que vai ajudar a gente a chegar num outro patamar de crescimento (*CEO* em vídeo do *Youtube*).

De acordo com o *CEO*:

o *BRYTE* já nasceu nas 3 línguas, inglês, português e espanhol, hoje metade dos nossos clientes estão no Brasil e outra metade fora do Brasil sendo boa parte na América latina. Então quando a gente começou a desenvolver o *BRYTE* ainda no contexto do *BRAX*, a gente começou a ter clientes utilizando o *BRYTE*, apesar de ser um produto voltado para um público muito parecido com o *BRAX* quem está vendendo alguma coisa e quer controlar essas vendas, pelo fato de estar no celular isso abriu nossa cabeça para um monte de oportunidades. Um diferencial do *BRAX* que a gente também traz para o *BRYTE* é a facilidade, simplicidade de uso da ferramenta, um modelo de aquisição *online*, então nós não temos equipe de vendas nem de representantes, isso permite a gente como uma empresa pequena escalar muito rápido com preços competitivos e acessíveis com versões gratuitas, a gente consegue escalar e ter bastante cliente [...] com uma presença internacional interessante (*CEO* em vídeo do *Youtube*).

O líder da equipe de *marketing*, o entrevistado E3, acrescenta:

o *BRYTE* nunca se propôs a ser um aplicativo para um negócio já burocratizado. Ele foi pensado para atender o vendedor de rua, um vendedor mais amador. E eles possuem comportamentos que são parecidos em diversos países (E3).

Identificou-se por meio das entrevistas semiestruturadas, pelas observações diretas e pela análise documental que, desde a criação do aplicativo *BRYTE* até sua disponibilização para

o mercado internacional, o que caracteriza a fase pré-internacionalização da *Brasil 2*, a empresa contou com formas colaborativas de atuação (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007), ou co-criação (TAVAKOLI et al., 2017) já que houve a união e interação entre os praticantes nesta estratégia. O extrato da entrevista com o CEO da *Brasil 2* evidencia o exposto:

ai então o próprio nascimento do *BRYTE*, o fato de ter criado uma marca nova, isso foi uma discussão super estratégica muito bem discutida entre eu e o fundador mas com a participação de outras pessoas, já tinham outras pessoas envolvidas no projeto, e a gente pergunta o que um pensa e o que outro pensa, tenta analisar prós e contras (E1).

De forma complementar, o líder de desenvolvimento de produto e do *marketing* relataram como foram suas inclusões participativas (NKETIA, 2016) neste processo:

eu levei né, pro CEO e tal, essa possibilidade porque não era um esforço tão grande a gente traduzir o *app* né, para outras línguas e tal, o componente que a gente ia usar era fácil de usar [...] e ai a gente pegou e passou os termos em português para o cara que na época era o responsável, dai ele traduziu para o inglês e ai a gente conseguiu uma pessoa para traduzir pro espanhol também e dai a gente traduziu e colocou no sistema e ai na versão seguinte a gente já disponibilizou o *app* em inglês e espanhol além de português que já estava no ar (E5).

sim todo o processo de internacionalização foi feito por mim. Eu e o CEO principalmente (E3).

A inclusão estratégica de pessoas (HAUTZ et al., 2019) nesta fase entre a criação do aplicativo e sua primeira entrada no mercado internacional (OVIATT; McDOUGALL, 1994), leva à compreensão de que o *open strategizing* ocorreu neste processo. Pode-se afirmar que houve, entre os gestores e os membros internos de outros níveis hierárquicos da empresa (praticantes internos), uma sinergia colaborativa na idealização e implementação internacional do aplicativo *BRYTE* (prática de inclusão). Neste percurso, destaca-se o papel da *Brasil 1*, mais especificamente do fundador da empresa e sua atuação como investidor anjo (praticante externo), dando suporte e ideias para a concretização da estratégia (WHITTINGTON, 2006). Por meio das entrevistas com os membros colaboradores da empresa *Brasil 2*, apreendeu-se que tal prática de inclusão ocorreu por meio de reuniões e interações no dia a dia organizacional (práxis). Em muitos relatos, os praticantes destacaram que a participação no dia a dia é inerente à empresa: “A participação ocorre tanto em reuniões marcadas como também em papos esporádicos no dia a dia” (E6); “Acredito que todos aqui participamos, a equipe é pequena e todos participam de alguma maneira” (E9). Compreende-se, portanto, que esta abertura na

condução das estratégias da empresa desenrola-se tanto na fase pré quanto na fase pós-internacionalização.

Identificou-se, por meio das entrevistas e observação direta que esta abertura da estratégia da empresa *Brasil 2* nas fases pré e pós-internacionalização deve-se a três fatores principais: características do empreendedor, cultura (essência) da empresa e tamanho da organização (*start-up*), tanto em números de funcionários quanto em espaço físico do local em que os membros executam suas atividades diárias. Partes das entrevistas corroboram a aferição:

a gente continua tentando buscar autonomia para todo mundo, não tem tantas regras, tantos processos, tanta norma dentro da empresa, tem muita flexibilidade em tudo, então dentro do possível a gente manteve essa essência que é um pouco uma vontade nossa de ser assim (E2).

mas olha, é um processo que acaba acontecendo naturalmente, eu não sei se é da cultura que nasceu muito aberto, de troca de ideias [...] (E2).

por ser uma *start-up*, onde todos trabalhamos na mesma sala e muito a vontade para intervir, opinar e sugerir nossas ideias, posso dizer que participo informalmente da estratégia internacional do *BRYTE*. Para dar um exemplo, lembro eu ter persuadido ao nosso CEO a baixar o preço do *BRYTE* em alguns países, dado que ao estar em contato com os clientes, eu conseguia perceber que o preço em algumas regiões ficava um pouco acima do ideal (E6).

em geral, assim, quanto mais sênior a pessoa, mais envolvida ela está com as decisões estratégicas, e de novo, isso varia do tamanho da empresa, então no *BRYTE* todo mundo está bastante envolvido com muitas decisões [...] (E1).

nós abrimos os espaços para ouvir, hoje em dia tem as pessoas tudo é compartilhado [...]. E entra muito também na cultura da empresa, de ser muito aberto, compartilhado. Empresa pequena é assim, tudo numa sala, mas há uma hierarquia de formação de decisão, e há os responsáveis por cada decisão (E1).

a decisão final é tomada pelo nosso CEO, enquanto a decisão não foi tomada, há espaço para debater e conversar sobre possibilidades (E6).

Dado o exposto, projeta-se, que, na empresa *Brasil 2* a estratégia é radicalmente aberta em termos de inclusão de pessoas. Isto porque, identificou-se que há grande abertura para o compartilhamento de ideias e opiniões quanto aos assuntos estratégicos e há uma tendência a tomadas de decisões democráticas (TAVAKOLI et al., 2017). Em contrapartida, assim como apresentado no estudo de Luedicke et al. (2017) e revelado nos relatos expostos, em especial do entrevistado E6, a empresa *Brasil 2* apresenta ações que contrapõem esta abertura total, particularmente no que se refere à tomada de decisão final.

Dentro desta circunstância, os dados da pesquisa apontaram que a inclusão de pessoas na tomada de decisão na empresa *Brasil 2* varia, assim como na empresa *Brasil 1*, de acordo

com o impacto que ela tem na organização e de acordo com o papel de cada um. Em outros termos, constatou-se que, quando a estratégia é, segundo o CEO, “maior” (E1) como “vamos para o exterior” ou “vamos criar o *BRYTE*”, cujos resultados interferem no rumo e direção que a empresa está tomando, as decisões finais sempre são dos gestores da empresa, quais sejam, o CEO e o fundador. De forma contrária, quando a estratégia é “menor”, ou seja, quando a decisão é para assuntos rotineiros, de áreas específicas como o desenvolvimento do aplicativo por exemplo, as decisões são mais descentralizadas, mais coletivas e as pessoas têm mais autonomia na tomada de decisão. Neste caso, a estratégia aberta é contingente (HAUTZ et al., 2017; DOBUSCH; KAPPELLER, 2017) ao tipo de decisão a ser tomada e ao nível da estratégia.

Partes das narrativas do CEO refletem este entendimento:

o que eu sinto assim, que esse tipo de oportunidade grande, estratégica, ah vamos no exterior, quem está mais ligado nesse tipo de visão é quem está mais ligado na estratégia de longo prazo de grandes decisões então é natural que muita coisa aconteça ali [...] (E1).

mas também tem um time ali que discute mais os resultados semanalmente, os líderes da empresa que estão mais envolvidos com ele, acontece muito naturalmente, é como uma divisão de responsabilidade mesmo, participar, estar envolvidos nas decisões estratégicas faz mais sentido conforme o papel de cada um (E1).

aqui a coisa é muito dinâmica e muito variada, nos mais diferentes níveis de problemas [...] naturalmente temos problemas grandes, menos ou mais estratégicos né, então quem está envolvido na solução de cada problema está naturalmente dividido no papel de cada um né? [...] (E1).

Os entrevistados E6 e E9 reforçam e explicam que eles participam nos assuntos pertinentes às suas áreas de especialização:

não há restrição de acesso, praticamente todas as questões são compartilhadas, e tenho liberdade para opinar ou sugerir em qualquer questão. Claro que por falta de conhecimento específico sobre programação ou *design*, há limitações aos assuntos nos quais eu tenho uma opinião para compartilhar (E6).

não é possível de participar de tudo porque estou mais focado na área de design, então algumas decisões como fazer ou não uma determinada parceria, isso vem mais do CEO, agora, por exemplo, no início quando estamos pensando quais maquininhas de pagamento, rolou algumas conversas sobre integrar com a marca A ou B e suas vantagens, qual tem mais aderência no mercado, etc (E9).

Não obstante, embora as decisões maiores sejam deliberadas pelos gestores da *Brasil* 2, isso não os impede de absorver opiniões e sugestões dos colaboradores internos e também

dos clientes externos à organização (LUEDICKE et al., 2017) que, a propósito, assim como na *Brasil 1*, têm grande influência nas estratégias internacionais da *Brasil 2*.

Diante a este panorama, salienta-se que, no caso da empresa *Brasil 2*, a abertura da estratégia é basilar e permeia as principais atividades desenvolvidas para o crescimento nacional e internacional do aplicativo. Tais atividades são essenciais e compõem o tripé do modelo de negócio da empresa, quais sejam: aquisição do cliente, por meio do *marketing* digital; atendimento; e desenvolvimento do produto. Cabe ressaltar que na empresa *Brasil 2* “é meio que uma coisa só [...] não tem distinção nenhuma do que é brasileiro do que é internacional [...] o que a gente faz é para todo o mundo. É uma estratégia só, um produto só” (E1).

A primeira atividade que compõe o tripé do modelo de negócio é a aquisição de clientes, que ocorre por meio do *marketing*. É por meio dele que a empresa consegue maior volume de clientes e é vista por mais pessoas mundialmente pela *internet*. O CEO relata que:

a coisa mais importante para nós é volume. A gente precisa de muita gente entrando na boca do funil, baixando o nosso aplicativo para que algumas no final do teste realmente se tornem clientes pagantes. Então a gente precisa que isso seja barato. Então o fato de termos um modelo *freemium* e investirmos na busca orgânica é essencial (CEO, em vídeo do *Youtube*).

O *marketing* é uma atividade que requer esforço contínuo para que o aplicativo *BRYTE* expanda nacional e internacionalmente. Para o CEO:

nosso esforço de *marketing*, uma parte muito relevante [...] é trabalhar no *marketing online* para fazer aparecer, estar disponível onde os clientes buscam informação, então uma parte relevante do nosso modelo de aquisição são aqueles clientes que estão buscando por algo, por *software*, mas se a gente não fizesse nada, eles não iriam chegar até a gente, então uma parte importante do nosso trabalho é fazer o *site*, uma série de páginas no *site*, específicas e trabalhar todo o *SEO* (*search engine optimization*) para estar disponível e uma outra parte também são outras formas de *marketing* digital, como as redes sociais, estar presentes nas redes sociais, fazer mídia, anúncios pagos, a gente paga para aparecer em alguns lugares, enfim, tem um monte de trabalho aí que no fundo [...] é um dos nossos tripés né, o *marketing* digital é super importante, tem bastante trabalho por trás disso também (E1).

Interpreta-se que o *marketing* é o resultado de processos e práticas detalhados que constituem as atividades diárias da vida organizacional. Estas microatividades, embora muitas vezes invisíveis à pesquisa estratégica tradicional, apresenta conseqüências significativas para a empresa *Brasil 2* e aqueles que trabalham nela (JOHNSON et al., 2003).

Pelas passagens extraídas da entrevista com o líder do *marketing* da *Brasil 2* pode-se compreender um pouco como o processo funciona:

o primeiro passo foi ter em um primeiro momento é ter um cuidado. Não sei se você sabe a construção dele, mas ele começa com um MVP que é algo simples ali do seu *app* para validar ele no mercado e a gente vai acrescentando recursos. Então a gente precisava que esse MVP ele atendesse culturalmente alguns mercados que a gente achava que seriam estratégicos para a gente. Obviamente a gente queria entrar nos Estados Unidos e Canadá, esses países tecnologicamente mais avançados, [...] então o aplicativo foi pensado primeiramente para o mercado brasileiro, mas a gente tentou fazer com que o escopo fosse simples para atender a realidade de outros espaços. Ai a gente começou a desenvolver esse MVP que fosse simples para atender esses mercados e a partir daí foi a busca por termos (E3).

O líder da equipe do *marketing* reitera que esta busca por termos foi o primeiro passo para a internacionalização: “Hoje a principal fonte de usuários para a gente são as *playstore* e a *appstore* e daí vem a busca por termos, é quase filosófico, é uma busca por termos, por conceitos” (E3). Segundo seu relato houve primeiramente este movimento interno antes do aplicativo *BRYTE* adentrar para o mundo por meio das *playstore* e *appstore*. Apreende-se que este movimento interno relatado, ou seja, a busca por termos pelo entrevistado E3 abrange muita pesquisa e tomadas de decisão com relação a qual termo utilizar para captar uma quantidade maior de usuários:

eu tenho um campo que eu posso trabalhar que é o do *app* e *playstore*, um campo todo de palavras e eu preciso estar escolhendo a palavra certa na posição certo para atrair o cliente certo porque o algoritmo vai criar diversos pares e grupos de palavras de acordo com as buscas e comportamento das pessoas. Então meu objetivo é que a gente ranqueie bem nas palavras que a gente considera certa para a gente. A briga internacional, em qualquer atividade é por termos (E3).

Para que se chegue a um consenso sobre quais termos podem ser utilizados no objetivo de atrair os usuários para a “boca do funil” há inicialmente a interação entre os membros de todas as áreas da organização e, posteriormente, uma reunião em que os termos são debatidos, de acordo com a narrativa do E3:

em parte, é em grupo, mas quando você está trabalhando com desenvolvedores você está trabalhando com a parte técnica do aplicativo. Então, os termos que eu recebo muitas vezes são termos técnicos e ou termos que a gente vai identificando muitas vezes não é a forma que as pessoas vão buscar esses termos na *internet*. Então, a discussão passa a trabalhar com o pessoal do suporte. Aí eu converso, a gente tem reuniões semanais, mas eu espio as conversas do pessoal do suporte para ver como as pessoas estão se referindo aos recursos que eles necessitam (E3).

Assim, identifica-se que a inclusão das pessoas e transparência da informação entre o grupo estão presentes nas práticas para a busca de melhores termos (WHITTINGTON et al., 2011). O CEO explica que há uma interação grande e troca de informações e ideias, das quais ele também participa:

No caso do *BRYTE* como é menor e como eu estou em contato com o time todo eu estou mais envolvido em todas as decisões, no caso do *marketing*, eu tenho uma pessoa, meu *head the marketing*, meu líder de *marketing*, e ele tem bastante autonomia para fazer bastante coisa, só que no fundo a gente troca muita ideia de tudo, ele senta do meu lado e como é uma área que eu tenho bastante experiência, é a minha área de formação, a gente troca bastante ideia, então nasce tudo muito ali da nossa cabeça, mas abertura total para ele propor, ter ideia, caminhos, e execução e o jeito de executar, então a gente é bem dinâmico assim, eu com ele ali (E1).

Para além da captação de ideias por meio dos membros internos da empresa *Brasil 2*, os termos são definidos nas reuniões entre os líderes com base nos *feedbacks* de clientes e de pessoas externas que mencionam o aplicativo *BRYTE* na *internet*. Como explica o líder de *marketing*:

o primeiro canal do cliente é o atendimento, suporte via *chat* e é ali que a gente tira dúvidas, resolve problemas e é ali que também colhe *feedback*. No entanto, como é uma comunicação toda digital, eu crio alertas por *facebook*, *twitter*, *instagram* e tudo mais para ver o que as pessoas estão falando da nossa marca. Pelo *facebook* [...] as pessoas deixam comentários, e também um *feedback* direto são pelas avaliações no *play* e na *appstore*, mas eu crio alertas para toda as vezes que alguém usar essa palavra *BRYTE* eu filtro e vejo o que elas estão falando [...] A busca quando tem um *feedback* positivo passa ser a partir disso (E3).

Na circunstância por ora apresentada, identifica-se duas práticas de inclusão (e, conseqüentemente, a práxis decorrente e os praticantes responsáveis pelo seu desenvolvimento) (JARZABKOSKI et al., 2007, 2016). A primeira é a captação de ideias e termos para um *marketing* mais efetivo que se desenrola por meio da participação (prática de inclusão) de atores internos (líderes dos departamentos e CEO da *Brasil 2*) – praticantes internos – e atores externos (os clientes e pessoas que mencionam a marca na *internet*) – praticantes externos – que interagem por meio de reuniões semanais e conversas informais no dia a dia da organização no primeiro caso e *chats online* no segundo (práxis). A segunda prática de inclusão é a tomada de decisão colaborativa, ou democrática (TAVAKOLI et al., 2017) para a definição dos termos que podem ser efetivamente utilizados no *marketing* digital (prática de inclusão). Esta prática é empreendida, em conjunto, pelos membros internos à organização (CEO e líderes das equipes) – praticantes internos – que se relacionam em reuniões semanais (práxis).

Em paralelo, o *marketing* digital desenvolvido pelas pessoas que compõem a empresa *Brasil 2* estende-se para o *marketing* de conteúdo, com movimentos dentro da *internet* que fazem com que a marca fique mais conhecida. É neste caso que a transparência da informação estratégica para o público externo se revela essencial para um crescimento nacional e internacional. Cabe destacar que as redes sociais têm papel determinante neste processo sendo que as mais utilizadas pela empresa são: *Instagram*, *Linkedin*, *Blogs*, *Facebook* e *Youtube*. O CEO da *Brasil 2*, portanto, escolhe tecnologias mais novas e não tradicionais como afirmaram Seidl et al. (2019).

Nelas, o CEO publica, de forma transparente e acessível, várias das estratégias que estão realizando e que pretendem executar como, por exemplo, o modelo de negócio, a quantidade de clientes assinantes que pretendem adquirir, os números e os desafios que têm para melhorá-los. O E3 exemplifica:

a gente é bem aberto com relação aos números que outras pessoas manteriam mais em segredo né, não está explícito né, mas qualquer pessoa que pegar ah, estamos com 1500 pagantes e ela multiplicar pelo valor da mensalidade ela vai saber a renda da *Brasil 2* entendeu? (E3)

Nesta linha, alguns fragmentos extraídos dos vídeos disponibilizados no *Instagram* e no canal do *Youtube* ilustram a disponibilização de informações estratégicas de forma transparente para o público externo à empresa *Brasil 2*:

não sei bem como isso vai acontecer, esse é um vídeo bem despretensioso, contando aqui um pouco do que acontece por traz, e vamos tentar mostrar então nossos bastidores, nosso dia a dia, como a gente trabalha, quem está aqui por trás da empresa, o que a gente faz diferente, o que a gente faz igual, o que a gente busca do mercado de modelos de trabalho, no *Youtube* e no *Linkedin* (CEO pelo *Youtube*).

já começamos no *Instagram* para mostrar um pouco mais do produto, um pouco mais da nossa equipe e a ideia desse vídeo aqui é contar um pouco mais do lado business do *BRYTE*, então o que a gente está fazendo aqui (CEO pelo *Youtube*).

esse é nosso *slogan* do *BRYTE*, venda, gerencie e fidelize, é o tripé que a gente enxerga o nosso posicionamento para participar desse novo movimento no varejo, então a ajudar os clientes a vender mais, a trazer todos os controles de produto de estoque, de faturamento, toda a questão da gestão ali da loja e o fidelize com ferramentas que podem ajudar o lojista a trazer o cliente mais vezes para a loja melhorando esse relacionamento (CEO pelo *Youtube*).

a nossa visão de longo prazo é gerencie e fidelize e a gente não vai mudar essa visão de longo prazo (CEO pelo *Youtube*).

No *Instagram*, o CEO da empresa faz diversas postagens para seu público e, por meio dos *stories*, apresenta os bastidores da *Brasil 2* e a interação diária dos onze integrantes da empresa.

É pertinente assinalar as razões para tal transparência, identificadas empiricamente por meio das entrevistas com o CEO (E1) e o líder de *marketing* da *Brasil 2* (E3) quais sejam: humanização da marca, envolvimento do processo de criação, busca por investidores, maior visualização e conhecimento da marca e conexão inter-organizacional e com pessoas. Diante disto, pode-se afirmar que o CEO da *Brasil 2* utiliza-se da transparência da informação como um instrumento para o gerenciamento impressões organizacionais. Por outra forma, a abertura da estratégia é realizada como tentativa organizacional para manipular estrategicamente as percepções do público e, com isso, dar legitimidade à organização (DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015). Tais razões são reveladas na íntegra nos extratos das entrevistas:

esse trabalho ele não tem um impacto direto na aquisição de clientes, então assim... [...] Esse conteúdo que você viu, mais institucional, ele, tanto que são poucos, não é algo que eu consigo fazer sempre, mas são objetivos mais estratégicos assim, tanto de alguma forma a gente acha interessante compartilhar a nossa história, trocar ideias, acaba criando conexões com outras empresas com outras pessoas é... enfim, acho que tem um papel mais estratégico, mais institucional [...] (E1).

o que a gente tem feito recentemente que é pelo *Youtube* a gente está lançando uma espécie de um *vlog* onde que a gente está contando um pouco da jornada do *BRYTE*. Nossa jornada aos 10 mil pagantes. Para você conseguir gerar uma humanização da marca e envolver os clientes parte do processo de criação e também para tirar vantagem que o *youtube* é o segundo buscador de informação da *internet*. Então não dá para deixar o *Youtube* de fora, deixar só o *Google*, é também uma questão de *branding*, fazer com que mais pessoas achem a marca, então esse pequeno *marketing* de conteúdo que a gente faz está em formato de *vlog* [...] Mas no momento é a humanização da marca e crescer nesses canais primários. A partir do momento que você faz uso do segundo maior buscador de conteúdo mostrando a dinâmica de como as coisas funcionam dentro da empresa, é um material atraente para possíveis investidores também (E3).

As motivações evidenciadas respondem à chamada de Yakis-Douglas et al. (2017) por prover mais evidências do porquê as empresas abrem sua estratégia por meio da transparência da informação e complementam, em adição, as razões apresentadas por Ohlson e Yakis-Douglas (2019) como, por exemplo: relações públicas, construção ou manutenção de reputação, *lobby*, gerenciamento de expectativas dos acionistas, atendimento a padrões em determinados mercados e assim por diante. Por outro ângulo, ressalta-se que as práticas de transparência utilizadas pela *Brasil 2* foram realizadas de forma voluntária pelo CEO que é, de acordo com

Yakis-Douglas et al. (2017), quando a empresa decide por sua vontade própria desenhar e liberar as informações estratégicas.

É possível assimilar, das publicações das estratégias nas redes sociais realizadas pelo CEO da *Brasil 2*, que nem sempre a transparência é conectada com inclusão, embora o oposto geralmente ocorra, o que confirma a suposição de Seidl et al. (2019). Isto porque, verificou-se que as estratégias apresentadas para o público externo já foram discutidas, debatidas, deliberadas (coletivamente ou não) e foram apenas expostas sem que solicitação de participação externa fosse feita. O líder da equipe de *marketing* reiteirou:

a gente não faz promessa de recurso, que vamos criar recurso x até tempo x porque daí é uma promessa e qualquer empecilho que pode gerar dentro da empresa a pessoa pode cobrar que a gente prometeu gerar recurso x e diz que está trabalhando e não lançaram, aí vem uma nota ruim e daí tem todo esse problema (E3).

A face do exposto, identifica-se a abertura de assuntos estratégicos ao público externo como uma prática de transparência que tem como praticante o CEO da *Brasil 2* que, por sua vez, a executa por meio da tecnologia da informação, mais especificamente, as redes sociais (práxis).

Dentro deste contexto, é plausível afirmar que é este encadeamento de práticas de inclusão e transparência, da práxis e dos praticantes, ou seja, o *open strategizing* que constitui o *marketing* da *Brasil 2* (JARZABKOWSKI et al., 2016) e contribui, conseqüentemente, na sua expansão internacional de forma rápida pela *internet* (CAHEN; BORINI, 2019).

O segundo passo é o atendimento aos clientes. Segundo reporta o CEO por vídeo no *Youtube* e como mencionado pelo E3 anteriormente: “O atendimento começa desde a fase da aquisição. As pessoas ali no *chat* tentando entender, tirando algumas dúvidas, e passa pelo processo todo de *onboarding*, de teste, e se o atendimento se coloca disponível nesse momento, a gente tenta dar essa proximidade para o cliente [...]” (CEO da *Brasil 2* no *Youtube*).

Nota-se que, assim como na *Brasil 1*, a equipe de atendimento tem grande abertura para sugerir mudanças estratégicas no que se refere ao aplicativo *BRYTE*. Isso ocorre porque são eles quem estão em contato direto com o cliente, ouvindo suas dores e suas sugestões para que, com elas, o aplicativo seja cada vez mais eficiente e atenda um número de clientes cada vez maior, tanto nacional, quanto internacionalmente. Esta revela-se como uma motivação, adicional às expostas por Hautz et al. (2017), para a empresa manter-se aberta aos membros internos e externos, ou seja, é por meio desta abertura que se enxerga oportunidades que seriam

obscuras caso a empresa fosse fechada à participação interna e externa. Respalda-se o exposto no relato do entrevistado E1:

por isso também que nós tentamos manter a empresa com autonomia, com esse dinamismo de participação, porque é comum as vezes alguma coisa que alguém que está atendendo, um cliente perguntou sobre isso, será que é uma oportunidade? E isso acontece com muita frequência, muitas coisas não fazem sentido para nós, e muitas de vez em quando fazem e, de novo, acontece muito mais frequentemente hoje no *BRYTE* (E1).

Os clientes têm total influência nas estratégias das empresas, mas, como mencionado, apenas nas estratégias consideradas ‘menores’, que apresentam menor impacto nos caminhos que a empresa pretende traçar. Em questionamento sobre a influência destes atores externos nas estratégias da *Brasil 2*, o CEO explica:

muito! Ah, desde pedir o produto em outras línguas... É difícil falar o que um cliente falou que foi aplicado, mas a soma de todos os clientes, de todas as demandas dos clientes influencia em 100% de tudo que a gente faz. 100% é um exagero também porque tem aí uma parte da visão que a empresa tem que é para onde estamos indo e para onde a empresa quer ir. Isso talvez seja uma parte muito importante da nossa estratégia que é a visão e tal que foi construída ao longo dos anos, de mercado né, mas o caminho assim [...] A gente gosta de sempre dizer assim, a nossa visão é a direção para onde a gente está indo né, é a visão de negócio, nossa estratégia é a direção e o caminho que faz a gente chegar lá é muito pautado por isso, pelos clientes, pelas oportunidades que a gente está vendo, como a gente chega mais rápido lá, e esse caminho é muito pautado por tudo o que os clientes no dizem, nosso modelo de fato precisa ter o cliente no centro de tudo, de realmente ouvir ele o tempo inteiro, isso não quer dizer fazer tudo o que os clientes pedem, é bem diferente disso, a informação que chega para gente é o tempo inteiro absorvida, é discutida e levada em conta (E1).

O líder do *marketing*, o entrevistado E3 reforça que:

tentar colher do suporte como as pessoas explicam e se identificam com esses termos, porque as funções, os recursos que são desenvolvidos são em grande parte o que os próprios clientes pediram, tirando algumas decisões estratégicas de rumo, de coisas que a gente escolhe ou não fazer, muito é colhido do *feedback* que a cliente passa (E3).

Como se evidencia no relato do E1, as informações chegam dos clientes por meio da equipe de atendimento. Assim como na *Brasil 1*, a interação entre os membros colaboradores internos e os clientes externos é facilitada pela tecnologia da informação (STIEGER et al., 2012; TAVAKOLI et al., 2017). Tal fato pode ser evidenciado pelo relato do entrevistado E6 que trabalha na equipe de atendimento: “Os clientes entram em contato de diversas formas, enviam ou respondem nossos e-mails e *inaps* (mensagens por *chat* dentro do *app*), eles também usam

o *chat* disponível no nosso *site*” (E6) e pelo líder da equipe, o entrevistado E4: “O *Intercom* é o programa de *chat* que a gente usa para responder os clientes”.

As requisições dos clientes são alocadas em uma lista de sugestões que anteriormente é filtrada pela equipe de atendimento. Logo após, a equipe de atendimento, juntamente com a de desenvolvimento analisa as sugestões e define o que será implementado. O líder da equipe de atendimento esclarece:

então [...] vai para uma lista [...] onde tem várias e várias sugestões, então a gente tem que definir o que vai ser feito numa próxima *Sprint*. Então a gente contata ali o líder do desenvolvimento, eles trabalham em *sprint* de duas semanas e a gente tem que definir o que vai fazer para as próximas semanas, então vamos fazer o débito, não vamos? (E4).

Esta interação entre as equipes ocorre por meio de reuniões semanais, cujos participantes são apenas seus líderes, incluindo o CEO. “[...] a gente tem uma reunião, toda segunda feira, a reunião dos líderes, que entra eu, o CEO, o líder do desenvolvimento e o líder do *marketing*, então aqui a gente define um pouco o que vamos fazer com o *BRYTE* e a gente vai conversando ao longo das semanas” (E4). Nesta reunião, uma das quais a pesquisadora participou virtualmente, eles trocam ideias e verificam o que faz mais sentido para a construção e evolução do aplicativo *BRYTE*: “Então tem desde solicitação que a gente fala, não, essa daqui a gente não vai fazer agora, porque não faz sentido, porque tem cliente sei lá, que quer customizar o aplicativo só para ele. A gente como empresa tem que pensar no todo né?” (E4).

Por meio da participação em uma dessas reuniões, observou-se a intensa interação entre os membros e a busca um consenso sobre o problema em questão. No diálogo entre os líderes, frases tais como: o que você acha? Será que assim está ok? Qual sua ideia? Minha ideia é... foram recorrentes e ilustraram a troca de ideias e a abertura para que cada um expusesse suas considerações, ou seja, demonstrou, na prática, a inclusão das pessoas internas na estratégia da empresa (WHITTINGTON et al., 2011).

As reuniões e interações entre os membros ocorrem também em eventos informais como o retratado pelo líder da equipe de atendimento da *Brasil 2*:

a gente faz um *all hands* para falar com equipe num momento assim pós almoço, como a equipe é pequena fica fácil. As vezes é alguma coisa informal a gente vai discutindo sobre ideias, por exemplo ontem, a gente depois do expediente, a gente tomou uma cerveja, você deve ter visto o vídeo que chegou uma geladeira aqui por atingimos 2000 cliente pagantes. E a gente ficou tomando uma cerveja e começamos a trocar ideias sobre os assuntos, sobre o que poderia ser feito para melhorar e assim foi, foi dialogando, se divertindo pós trabalho, sem pressão nenhuma, foi bem legal (E6).

Pela perspectiva da estratégia como prática (WHITTINGTON, 2006; JARZAKBOWSKI et al., 2007), assim como *marketing*, identifica-se, no atendimento práticas de inclusão em duas etapas: a primeira na abertura para recebimento de informação e sugestões (prática de inclusão) dos clientes externos (praticantes externos) via *chats*, *intercom* e *e-mails* (práxis); a segunda refere-se ao apurar e discutir a melhor estratégia para o aplicativo *BRYTE* (prática) que é realizada pelos membros internos, CEO e líderes das equipes (praticantes internos) por meio de reuniões *face-to-face* tanto formais quanto informais (práxis). A transparência, no que tange as atividades do atendimento, é inerente e correlaciona-se à inclusão (WHITTINGTON et al., 2011; SEIDL et al., 2019) uma vez que se torna essencial nas reuniões do grupo para discussão sobre o que será realizado ou não.

Além desta forma de inclusão dos atores externos (WHITTINGTON, 2006; STIEGER et al., 2012; GENGENHUBER; DOBUSCH, 2017), os clientes passaram a interagir com a empresa *Brasil 2* por meio de um fórum público *online* (STIEGER et al., 2012; CUNHA; ORLIKOWSKI, 2008). Os fóruns de discussão *online* são tecnologias de comunicação que facilitam a interação virtual na *internet* por meio de postagens feitas pelos participantes em tópicos diversos e respostas àqueles já existentes (CUNHA; ORLIKOWSKI, 2008).

O CEO contou sobre isso em vídeo disponibilizado no canal do *Youtube* da empresa:

então a primeira iniciativa é criar uma comunidade no *BRYTE*. Essa questão é bem interessante e é quase que um tabu [...] a gente falar em comunidade porque lá no início, ainda na *Brasil 1*, com o gerenciador de *lan house* a gente tinha uma comunidade com esse intuito de ouvir o cliente estar contato com os clientes e os clientes ajudarem uns aos outros, eu acho que esse seja o grande benefício esses dois grandes benefícios de ter uma comunidade [...] forum. Então nós vamos testar essa comunidade em inglês e depois estender para espanhol e para português, vamos tentar fazer isso funcionar, a gente vai ser se der certo, se a gente consegue criar uma comunidade saudável, que ajude mais a todo mundo pode ser uma coisa positiva tanto para os negócios quanto para os clientes.

Por fim, o terceiro ponto do tripé é o produto, ou seja, como a empresa desenvolve o aplicativo *BRYTE*. Segundo relato do CEO:

[...] é um produto simples, fácil de usar, fácil de entender, e que seja realmente para fechar esse modelo *self-service*. Então vai desde o escopo do produto, de não ter recurso demais, a proposta de valor tem que estar muito clara, resolver os problemas mais básicos do comércio, das lojas. Mas isso também passa pelo preço, a gente sempre manteve a precificação muito simples, isso desde a *Brasil 1* e relutamos bastante para criar vários planos. A gente gosta de imaginar que o cliente vai cair na nossa página e vai entender rapidamente o quanto ele vai pagar, por quanto tempo, e isso é um exemplo, na verdade esse

tipo de decisão ela passa por todas as nossas decisões de negócio e de produto. Tudo tem que ser simples, fácil de ser entendido, porque senão vai gerar atendimento, vai gerar contato e a gente precisa da venda consultiva e daí a gente precisaria de uma equipe de venda (CEO pelo *Youtube*).

Entende-se que o desenvolvimento do produto se apresenta como a parte final de todo o processo. Em outras palavras, é a equipe de desenvolvimento que implementa as funcionalidades e recursos do aplicativo *BRYTE* que foram discutidas e decididas nas fases anteriores. Neste sentido, as informações que chegam para a equipe de atendimento advindas dos clientes, os quais conhecem o aplicativo devido às ações de *marketing* digital e de conteúdo, são analisadas e implementadas no aplicativo *BRYTE* pela equipe do desenvolvimento. Esta dinâmica é reafirmada pelo líder da equipe, o entrevistado E5:

muito ali dos *inputs* dos clientes que passam para a equipe de atendimento, a equipe de atendimento passa para a gente, muitas das sugestões que a equipe de atendimento pega com o cliente a gente avalia para a gente colocar como funcionalidade dentro da plataforma. Então é mais a parte das funcionalidades novas e problemas que podem estar acontecendo ali que a gente avalia ali o impacto para colocar na próxima versão, basicamente é isso mais ou menos (E5).

O entrevistado 9, cuja função é de *designer* do aplicativo detalha como isso ocorre:

Nós temos uma lista de solicitações feitas pelos usuários do aplicativo, que é uma excelente dica do que fazer para agradar os usuários. Juntamente com isso, nosso CEO analisa as solicitações e alinha com a visão de mercado, as apostas que os usuários ainda não pedem, mas que sabemos que vai impactar positivamente o *app*. Então após essa análise é definido o que vai ser desenvolvido na próxima *sprint* (E9).

Reconhece-se que, assim como nas atividades de *marketing* e atendimento, há abertura estratégica no desenvolvimento do produto, especialmente na dimensão inclusão (WHITTINGTON et al. 2011). O entrevistado E9 relatou que tem total liberdade de expor suas ideias referente sua área de atuação:

muitas vezes enquanto estou testando o *app* ou mostrando para alguém, consigo detectar alguns pontos de melhorias, visando deixar a experiência mais fluida, com menos fricção e maior usabilidade. Outras vezes quando estamos desenvolvendo uma nova funcionalidade posso sugerir ideias como qual informação merece mais destaque naquela tela, quais ações fazem sentido exibir naquele momento da experiência, etc. (E9).

Todavia, a abertura da estratégia refere-se apenas a captação de informações e co-desenvolvimento de ideias (prática de inclusão) e não consiste na tomada de decisão consensual

(WHITTINGTON, 2011; TAVAKOLI et al., 2017). De acordo com o entrevistado E9 e como já mencionado por ele anteriormente: “A palavra final é do CEO, mas todos participamos do processo, no meu caso eu apresento mapas mentais, *wireframes/sketches* e *layout* de novas funcionalidades, discutimos em conjunto e chegamos a uma conclusão” (E9). Segundo ele, tais discussões grupais ocorrem também por meio da tecnologia da informação. “Usamos o *Notion* para organizar as tarefas do dia-a-dia e o *Slack* para comunicação interna. Também usamos o *whatsapp*”. O entrevistado 5 e 6 reforçam: “Outro meio também de comunicação que a gente utiliza é o *Slack*, que é um *chat* interno para nós, e daí é só um *chat* mesmo, é uma ferramenta de *chat* interno” (E5), “Usamos *Slack* para comunicação interna, também *whatsapp* para mensagens pessoais. E como trabalhamos juntos, também conversamos cara a cara” (E6). O E6 resume e diferencia as duas plataformas digitais:

o *Slack* é um *chat*, é um chat para a equipe se comunicar bem em tempo real mesmo, a gente precisa de alguma coisa assim porque apesar de estar todo mundo trabalhando aqui a gente tem pessoas trabalhando remoto, tem os programadores lá de São Paulo e as vezes eu estou em casa trabalhando [...] e nem sempre está todo mundo no escritório. O *Notion* é para algo mais a longo prazo para as coisas ficarem mais organizadas e tal. Porque se fosse fazer um *chat* daí vai chegando mensagem e mensagem e a gente não consegue ver direito as coisas (E6).

Neste tocante, todos os entrevistados apontaram a tecnologia como facilitadora de todo o desenvolvimento e troca das ideias (práxis) (STIEGER et al., 2012). Apreende-se, portanto, que, no caso da empresa *Brasil 2*, a práticas de estratégia, desde a formulação da estratégia até a comunicação da estratégia, são inseparáveis dos sistemas de informação que as sustentam (WHITTINGTON, 2014).

O entrevistado 6 dá alguns exemplos de como a ferramenta *Notion* é utilizada por eles:

pontualmente, os itens que precisam ser feitos de novas funcionalidades e *bugs*, a gente utiliza muito o *Notion* para fazer comentários, por exemplo: O pessoal do atendimento me mandou um bug que eles descobriram ali no cadastro do produto, então eu pego analiso e coloco ali o resultado da minha análise. Dai eu falo: Oh [...], eu vi ali que realmente está acontecendo isso, isso aquilo, aquilo outro e pra desenvolver uma correção eu vou precisar de uma semana tal [...]. Então ele pega e avalia. Muitas das nossas trocas acontecem ali no *Notion*. Mas o pessoal também da equipe de desenvolvimento, eu passo itens pra eles também e eles passam o *feedback* ali pra mim pelo *Notion*: ah, [...] pra resolver isso aqui vai ter que, sei lá, trocar o componente que a gente utiliza aqui e vai mais de um mês de desenvolvimento, será que vale a pena? E assim a gente vai trocando por ali sobre alguns itens específicos (E5).

o *Notion* é mais organizado para organizar as *sprints*, os documentos aqui da empresa. [...] seria basicamente isso é pra gente definir as coisas de crescimento, [...] tem a parte de *marketing*, as outras anotações que a gente faz aqui no dia a dia a gente usa o *Notion*. [...] O *Notion* é um programa também na *web* e a gente usa pelo computador também (E6).

O entrevistado E6 relata que a plataforma *Notion* é utilizada para a interação estratégica e que pode marcar as pessoas e chamar para a participação da equipe (ROTTNER et al., 2019):

muitas das coisas são feitas assim, outras a gente vai discutindo até amadurecer a ideia por exemplo, essa versão do computador [...]então a gente vai falando: vamos reunir o maior número de informações no *Notion*, nessa lista que tem, e a gente vai dialogando por ali, através de comentários, eu marco o CEO e falo: o que que tu achaste disso daqui e tal, aí comenta, o líder de desenvolvimento também comenta ali e quando a coisa vai tomando um pouco de forma, daí a gente vai definindo. O que ficou em pauta porque teve bastante solicitação daí talvez seja a hora de fazer, mas a gente leva para essa reunião de líderes, a gente discute (E6).

Outra ferramenta que permite a colaboração do grupo da empresa *Brasil 2* é o *Slack* (ROTTNER et al., 2019). Para De Gooyert et al. (2019), o *Slack* é uma uma plataforma recente que está rapidamente ganhando popularidade nas empresas. O *Slack* se concentra nas equipes e apoia a colaboração, organizando a comunicação em diferentes canais. As mensagens são apresentadas em um formato de *feed* de notícias, facilitando o acompanhamento de uma conversa.

Sobre isso o líder do atendimento esclarece:

o *Slack* é tipo o Mirc, vc lembra do Mirc de antigamente? Então, os assuntos são separados por # e vamos incluindo as pessoas que estão naquela # para colocar ideias e debater o assunto. [...] nós debatemos muitas coisas ali e quando não dá mais para resolver por ali a gente faz as reuniões sobre o que precisa falar para definir as coisas (E6).

tem um canal que é geral onde está todo mundo da empresa e ali, sei lá, a gente fala de diversos assuntos, quando tem alguma coisa interessante relativo ao *BRYTE* a gente posta ali, tem um canal que é de coisas aleatórias não é mto relativo à empresa a gente posta lá. Tem um canal que é sobre o pagamento, se deu algum problema com o cliente, alguma pendência, a gente posta lá num determinado canal, então se fosse só um canal ficaria muito confuso, muita informação para tratar (E6).

Pelo fato de existir os canais nesta plataforma de relacionamento social entre as pessoas internas a equipe, apreende-se que nem todas as informações estão disponíveis a todos e certos assuntos são restritos à grupos seletos (SEIDL et al., 2019) de acordo com a competência e o que faz mais sentido para cada um. O E6 exemplifica: “Eu sei que os desenvolvedores têm um canal de desenvolvimento e não faz sentido eu estar ali porque eles

estão comunicando coisas que eles estão falando sobre o que eles vão fazer. Da mesma forma também não faz sentido eu estar no canal do financeiro [...], então são coisas assim”.

Sob o ângulo da estratégia como prática aberta, é possível analisar que o processo de desenvolvimento do aplicativo *BRYTE* ocorre por meio do co-desenvolvimento de ideias (prática de inclusão) entre os líderes das equipes, membros colaboradores operacionais e gerência de topo (praticantes internos) que, para isso, utilizam-se de plataformas digitais como o Notion e Slack assim como conversam no dia a dia (práxis) dentro da empresa *Brasil 2*.

Neste tocante, a tecnologia possibilita tanto a inclusão estratégica de pessoas que, por meio de suas ideias e interações, contribuem para a melhoria do *app*, quanto a transparência da informação estratégica, que possibilita o alinhamento de todos para o mesmo objetivo organizacional (WHITTINGTON et al., 2011; HAUTZ et al., 2017).

A transparência da informação é destaque no caso da empresa *Brasil 2* desde a visão da empresa até assuntos mais internos e específicos. Ancora-se esta constatação nas diferentes passagens das entrevistas realizadas:

aqui é tudo muito transparente, consigo ver tudo que está no *Notion*, planilhas com dados de pagantes, *downloads* [...] acredito que só não tenho acesso a parte financeira, mas o resto é bem transparente e acessível por aqui (E9).

é acessível para todo mundo né, e a do *BRYTE* nós temos a visão do produto, é um *working progress*, mas de certa forma está no nosso *site* (E1).

isso é característica de empresa pequena, de *start-up* como é aqui na *Brasil 2* hoje, daqui dá para você ver o *BRYTE* completo...eu sento ali fora com eles e esse tipo de informação flui com muito mais facilidade, o que na *Brasil 1* hoje, como tem umas 50 pessoas já é diferente, já não flui tanto (E1).

é difícil dar um exemplo porque isso acontece o tempo todo com tudo, de novo, principalmente numa empresa maior, na *Brasil 2* muito menos, na *Brasil 2* basicamente a gente tem aqui uma equipe de gestão que sou eu e mais 3, a gente tem uma reunião semanal, que a gente discute um pouco tudo, então nessa reunião semanal, naturalmente a gente discute coisas que não necessariamente chega no resto mas assim, dificilmente são coisas que não poderiam chegar, tanto que as vezes a gente fala alto e eles ouvem, é só mesmo assim [...] (E1).

a estratégia assim, acho que ela é clara para todo mundo, a gente tem definido assim o que vai ser feito, o porque do que vai ser feito, como vai ser feito, quando vai ser entregue, a gente já está fazendo algo agora já pensando nos próximos desenvolvimentos, nas próximas versões e tal, e isso é uma coisa que fica claro para todo mundo assim. A gente sempre deixar muito claro os porquês das coisas assim para que as coisas não sejam assim goela abaixo e tal, tipo pô me mandaram fazer vou fazer, ah eu vou fazer porque tem um motivo, todo mundo entender esses motivos porque fazer aquilo. Por exemplo, nós estamos fazendo uma integração com a *pague seguro* para que nossa

plataforma se integre às maquininhas e tudo mais, e isso todo mundo sabe que a pague seguro é uma empresa bem disseminada no país e tal, bem no país e tal e quanto a gente pode ter de ganho com isso. As pessoas que estão envolvidas sabem da importância disso, sabem do porquê disso então isso que eu quero dizer com transparência (E5).

acredito que todas as decisões são compartilhadas não somente comigo, mas como o time todo (E6).

Aponta-se, no âmbito da transparência da informação, o alinhamento de objetivos estratégicos como uma prática de transparência que é cometida pelo CEO (praticante interno) por meio de postagens em plataformas digitais (*Slack* e *Notion*) e conversas informais diárias (práxis).

Além do exposto, para auxiliar no processo de internacionalização da *Brasil 2*, assim como a empresa *Brasil 1*, a empresa conta com o apoio de uma pessoa que trabalha na Espanha. Este agente externo presta serviço identificando mercados e melhores formas de adaptar o produto para àquela região do mundo (WHITTINGTON, 2006). Basicamente, segundo relato do CEO:

o papel dele [...] é ajudar a gente a entender o mercado, é adaptar o produto para o mercado espanhol porque a gente percebe que tem uma procura grande do nosso produto mas uma conversão de vendas muito baixa então a gente sabe que tem alguma coisa aí no meio do caminho que a gente não atende bem, na verdade não é alguma coisa, são várias coisas que a gente sabe que precisa ser feito então ele está nesse trabalho de ajudar a gente a entender o que a gente precisa fazer no produto, pra ter um crescimento melhor na Espanha. Então estamos começando na Espanha e a ideia é que ele nos ajude de alguma forma nos países da Europa. [...] Ele é um prestador de serviços. É uma empresa dele, como se fosse um agente (E1).

Identifica-se esta pessoa como um ator externo cujo papel é transferir informações estratégicas sobre o mercado espanhol e auxiliar, mesmo que de forma indireta, na expansão estratégica internacional da *Brasil 2* (WHITTINGTON, 2006). Ocorre que esta é uma parceria na qual há total abertura estratégica:

na verdade a gente abre toda a estratégia, não tem muito segredo não tem muito nada que assim, e no fundo como ele está lá...A gente já conhece ele, ele já conhece a gente, ele é um uruguaio que morou no Brasil, já foi cliente nosso, [...], ele sabe da nossa estratégia, que no fundo não tem nenhum grande segredo assim, sabe, é como a gente cresce aí. No fundo ele está mais trazendo informação pra gente, o papel dele é muito mais desse de descobrir informação pra gente do que o contrário, então a gente tem assim uma relação bem aberta com a gente, como se fosse o nosso funcionário mesmo (E1).

Julga-se relevante a colaboração na estratégia internacional da *Brasil 2* (prática de inclusão) deste ator externo (praticante externo) que ocorre por meio de relações sociais via

internet – Skype e appear.com (práxis) com os dirigentes e líderes dos departamentos da empresa (praticantes internos) (HAUTZ, 2017) os quais coletam e analisam todas as ideias e informações para tomar tomam decisões (conjuntas ou não) sobre o que será executado (DOBUSCH; KEPPELLER, 2017). A transparência da informação é visível e necessária nesta circunstância para as informações advindas do praticante externo seja relevante para as decisões futuras da empresa *Brasil 2*.

Considerando a realidade por ora apresentada, percebe-se que na empresa *Brasil 2* as dimensões da estratégia aberta inclusão e transparência (WHITTINGTON et al. 2011) andam juntas. Em primeira instância, isto deve-se ao fato de a *Brasil 2* ser a empresa pequena, uma *start-up*, onde todos participam a todo tempo, num mesmo espaço, no dia a dia, e, por isso, todos ficam sabendo de tudo que acontece na organização em tempo real, como evidenciado nos relatos do E1 e E2:

eu estou ali com eles sentado todos os dias, tudo que eles falam eu ouço, tudo que eu falo eles ouvem, a gente fala o tempo inteiro, o time tem conexão total, alinhamento total, todo mundo super alinhado na visão do produto, nos problemas do produto, o que é mais relevante, o que não é, um caso de um cliente que teve um problema, que teve um bug, uma ideia, é o grupo inteiro conectado a tudo que está acontecendo, e numa empresa de 50 pessoas, mesmo sendo uma empresa bastante aberta, bastante comunicativa como é a *Brasil 1* essa dinâmica já é diferente, não tem como ser igual assim, essa é a nossa sensação e a gente percebe que, mesmo a gente, com essa preocupação, essa visão de ser aberto, de comunicar bem e tal, a gente percebe, a gente está nesse momento (E1).

O *BRYTE* eles estão num momento diferente, eles ficam mais juntos (E2).

Em segundo lugar, a inclusão e transparência deve-se à forte influência que o cliente tem como *stakeholder* da *Brasil 2*. Neste caso a organização recebe as ideias e sugestões dos clientes, busca a melhoria contínua do aplicativo, e ao mesmo tempo, expõe as estratégias que estão realizando nas redes sociais para que haja esta troca, este engajamento, que é vital para a organização.

É evidente, em contrapartida, que não há total inclusão ou total transparência seja ela para público externo ou interno à *Brasil 2*, assim como já haviam previsto Whittington et al. (2011). Contudo, a abertura da estratégia está presente na essência e perpassa todas os momentos e atividades da *Brasil 2*, o que se torna irrefutável sua importância para os resultados estratégicos da organização (JARZABKOWSKI et al., 2016).

O Quadro 13 resume o *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização da empresa *Brasil 2* nas fases pré e pós internacionalização.

Quadro 13 - *Open strategizing* no processo acelerado de internacionalização da *Brasil 2*

<i>Open strategizing na fase pré-internacionalização da empresa Brasil 2</i>	
<i>Inclusão</i>	<i>Transparência</i>
<p>Prática: sinergia para a criação e tradução para o inglês do aplicativo <i>BRYTE</i>.</p> <p>Práxis: integração entre os membros colaboradores por meio de reuniões formais e conversas no dia a dia da organização com uso da tecnologia.</p> <p>Praticantes internos: membros colaboradores</p> <p>Praticantes externos: investidor anjo (<i>Brasil 1</i>).</p>	<p>Transparência interna nas negociações pelo CEO com o ator externo e entre as pessoas envolvidas no processo de criação e tradução do aplicativo <i>BRYTE</i>. Não se identificou transparência externa para o público ou mídia nesta fase do processo acelerado de internacionalização da <i>Brasil 2</i>.</p>
<i>Open strategizing na fase pós-internacionalização da empresa Brasil 2</i>	
<i>Inclusão</i>	<i>Transparência</i>
<p>Prática: captação interna e externa de ideias e termos para estratégia de <i>marketing</i> digital (SEO) mais efetivo.</p> <p>Práxis: reuniões semanais e conversas informais diárias com equipe interna; <i>chats</i> e <i>e-mails</i> com clientes e público externo.</p> <p>Praticantes internos: líderes das equipes e CEO.</p> <p>Praticantes externos: clientes e pessoas que mencionam a marca <i>BRYTE</i> na <i>internet</i>.</p>	<p>Prática: disseminação de assuntos estratégicos exibindo o dia a dia de uma <i>start-up</i> como modelo de negócio, estratégias internas de atendimento e abertura para o público externo de planos futuros.</p> <p>Práxis: via <i>online</i> por meio de redes sociais como <i>instagram</i>, <i>linkedin</i>, <i>youtube</i>, <i>blogs</i>.</p> <p>Praticante interno: CEO.</p>
<p>Prática: tomada de decisão colaborativa e democrática entre os líderes das equipes quanto aos termos de <i>marketing</i> digital.</p> <p>Práxis: reuniões semanais.</p> <p>Praticantes internos: líderes das equipes de <i>marketing</i>, atendimento e produto e CEO.</p>	<p>Prática: transparência da informação para alinhamento de objetivos estratégicos.</p> <p>Práxis: postagens de mensagens em plataformas digitais e conversas informais diárias com a equipe da empresa já que estão todos na mesma sala (empresa pequena).</p> <p>Praticante interno: CEO.</p>
<p>Prática: recebimento de informações e sugestões dadas pelos clientes à equipe de atendimento.</p> <p>Práxis: interação com os clientes ocorre por meio de tecnologias como <i>chats</i>, <i>intercom</i> e <i>e-mails</i>.</p> <p>Praticante interno: equipe de atendimento.</p> <p>Praticantes externos: clientes.</p>	
<p>Prática: apurar e discutir a melhor estratégia e funcionalidade para o aplicativo <i>BRYTE</i> advindas do atendimento.</p> <p>Práxis: reuniões <i>face-to-face</i> tanto formais quanto informais.</p> <p>Praticantes internos: membros internos (CEO e líderes das equipes).</p>	
<p>Prática: troca de ideias sobre o aplicativo e suas funcionalidades e interação entre os clientes sobre suas experiências como usuários do aplicativo <i>BRYTE</i>.</p> <p>Práxis: interação ocorre via fórum <i>online</i>.</p> <p>Praticantes externos: clientes.</p>	

(continuação)

<p>Prática: co-desenvolvimento de ideias entre os membros internos para o desenvolvimento do produto, o aplicativo <i>BRYTE</i> com base na abertura dada aos clientes para sugestões e ideias.</p> <p>Práxis: troca inicia pela tecnologia da informação (<i>Notion, Slack</i>) e conversas no dia a dia organizacional e finaliza com reuniões formais entre eles.</p> <p>Praticantes internos: líderes das equipes de <i>marketing</i>, atendimento e produto, membros colaboradores operacionais e gerência de topo.</p>
<p>Prática: participação de ator externo cuja colaboração e troca de informações auxiliam na estratégia internacional da <i>Brasil 2</i> quanto ao mercado espanhol.</p> <p>Práxis: interação ocorre por vias digitais (<i>Skype e appear.com</i>).</p> <p>Praticante externo: agente na Espanha.</p>

Fonte: elaboração própria

Na sequência, explicita-se o *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização da empresa inglesa.

4.2.3 *Open strategizing* no processo acelerado de internacionalização da *Empresa Inglesa*

De acordo com Seidl et al. (2019), estratégia aberta é um fenômeno variado. Ela apresenta diferentes dimensões (inclusão e transparência), envolve uma ampla gama de práticas e pode ser empreendida por diferentes razões. A estratégia aberta se diferencia e vai além da estratégia deliberada - aquela estratégia secreta, não inclusiva, controlada pelas organizações - e da estratégia emergente na qual envolve o gerente médio ou um grupo seletivo de níveis hierárquicos mais baixos. Ela é única em sua transparência, ampla inclusão e na utilização de tecnologia da informação para permitir efetiva participação estratégica em massa (TAVAKOLI et al., 2017). Assim como nas empresas *Brasil 1* e *Brasil 2*, o *open strategizing* foi identificado na trajetória internacional da empresa inglesa, objeto deste estudo, na fase pré e na fase pós-internacionalização.

A fase pré-internacionalização, período correspondente entre os anos de 2013 e 2015, foi marcada pela criação e implementação teste do sistema para rastreamento de pescas ilegais. A fase pós-internacionalização, período a partir de 2015, é sinalizada pela expansão internacional com a aquisição de clientes pelo mundo, como se evidencia pelo relato do CEO da empresa inglesa:

a estratégia não aconteceu como uma coisa só, aconteceu como um exercício de crescimento ao longo do tempo. Então começamos com a estratégia de provar a tecnologia que estava sendo executada em vários programas piloto. O próximo estágio da estratégia foi: ok, nós temos o piloto aprovado, como então fazemos o compartilhamento disso? Isto poderia realmente funcionar

em um ambiente real do cliente durante um período real de tempo? E, tendo conseguido isso, como fazemos isso para o mundo inteiro? (EA).

O desenvolvimento do produto teve seu início em 2013 quando uma organização não governamental entrou em contato com a então aceleradora de empresas inglesas e solicitou que esta buscasse uma solução com o uso de satélites para rastrear pescas ilegais. Nesta época, o hoje CEO da empresa inglesa, que trabalhava nesta aceleradora, uniu uma equipe de desenvolvedores e juntos criaram o sistema utilizando a tecnologia para o combate às pescas ilícitas. A gerente de operações e negócios da empresa inglesa, a entrevistada EB, e o CEO, o entrevistado EA explicam:

basicamente, o que fizemos, há 6 anos, [...], eles entraram em contato com a aceleradora e perguntaram se poderíamos encontrar uma solução e usar o satalitte para rastrear pesca ilegal ... então o CEO havia adaptado uma equipe de desenvolvimento e começamos a trabalhar com eles [...] para criar algo para usar satélite para ajudar contra a pesca ilegal, [...] depois de tanto tempo, chegaram a um ponto em que tinham um produto (EB).

a maneira como esta empresa começou [...] é incomum porque começou como parte de outra empresa, [...] e nós éramos um projeto e não uma organização, então começamos como um projeto e o projeto foi entre a aceleradora e o organização não governamental dos Estados Unidos então, em primeira instância, era minha responsabilidade entregar o projeto focado em tecnologia, focado na construção da tecnologia usando o satélite para identificar pesca ilegal, mas com o tempo esse projeto começou a transformar-se numa questão, ok, temos a tecnologia, como a levamos ao mundo e como a usamos? (EA).

Em vista disso, para garantir que o produto seria útil para o mundo externo, o hoje CEO convidou, para integrar o time de gestores, especialistas da área tanto da tecnologia quando da pesca. A entrevistada EB revela:

o CEO trouxe ele, ele é o analista-chefe de pesca, [...] ele é um cidadão americano que trabalhava para a guarda costeira dos EUA, ele montou uma unidade de crime de pesca da *Interpol*, então ele veio para se juntar à nossa empresa e começou para ver a ferramenta que eles criaram e ele ver como ela poderia ser realmente usada. Então ele usou sua experiência e o que eles precisavam mudar para ser um produto ou serviço disponível. Portanto, depois de provavelmente dois anos trabalhando nisso, eles contrataram pessoas especializadas em tecnologia [...] para construir partes diferentes do sistema. Cada projeto era financiado e assim fomos desenvolvendo e aprimorando o produto (EB).

A preocupação do CEO nesta época era provar que a tecnologia poderia ser utilizada pelo mundo e os primeiros passos para que isso ocorresse aconteceu quando a empresa ainda era um projeto dentro da aceleradora. O CEO esclarece como a estratégia foi realizada:

e assim, os primeiros estágios foram concluídos com a organização dentro da aceleradora, então, estrategicamente, eu tinha um conselho composto essencialmente por pessoas da aceleradora, de modo que o *Chief Financial Office (CFO)*, o *Chief Executive Officer (CEO)*, eram da equipe de estratégia deles. Também, da organização não governamental, participava o diretor do projeto em que estávamos trabalhando e em alguns de seus funcionários. Mas esses eles eram essencialmente consultores e eu decidi como realmente avançaríamos com isso, o que fazia mais sentido com o que alcançamos porque tínhamos recursos muito limitados, por isso tivemos que direcioná-los para atingir objetivos específicos (EA).

Tendo o projeto construído, a fase seguinte foi a de teste, ou seja, implementação do produto pela primeira vez para a verificação de sua confiabilidade e efetividade. Assim, a empresa inglesa, em parceria com a empresa não governamental, que financiou o projeto desde o início, implementou o sistema em algumas ilhas pacíficas. De acordo com o CEO, o teste ocorreu nestas ilhas pois a organização não governamental tinha uma rede vasta de contatos, o que facilitou todo o processo.

em um primeiro momento, era sobre priorizar o que tínhamos que fazer e como íamos fazer isso, e assim os pilotos foram feitos com o apoio da organização não governamental, eles nos forneceram alguns fundos e contatos para o local em que trabalhamos. As ilhas pacíficas nos foram dadas porque esse era o grupo de pessoas com quem *NGO* tinha um bom relacionamento, por isso facilitaram as atividades piloto (EB).

À face do exposto, identifica-se uma forte participação atores externos à organização, seja na fase de criação quanto na fase de implementação teste do *software* desenvolvido. Neste tocante, a organização não governamental teve papel crucial em todo o processo. Foi esta organização que deu a ideia e o capital para a criação do produto utilizando satélites assim como forneceu os contatos para que este fosse testado nas ilhas pacíficas. Assim, este ator externo teve forte participação e interferência nas estratégias da empresa inglesa (WHITTINGTON, 2006).

No contexto da estratégia aberta, é razoável assumir que houve uma estratégia aberta inter-organizacional (DE GOOYERT et al., 2019) apesar da compreensão de que não são as organizações que fazem a estratégia, mas sim os indivíduos que delas fazem parte (WHITTINGTON, 1996; JOHNSON et al, 2003). A estratégia inter-organizacional pode ser formalmente definida como um processo estratégico juntamente com outras organizações, ou, em outras palavras, quando as organizações optam por desenvolver sua estratégia de forma colaborativa com outras organizações (DE GOOYERT et al., 2019). Quanto aos indivíduos, verificou-se que participaram desta estratégia apenas o alto escalão da organização, em reuniões

formais, o que remete à estratégia tradicional, fechada, opaca e secreta, sem indícios de abertura para participação de outros níveis hierárquicos da empresa (HAUTZ et al., 2017; HAUTZ et al., 2019).

A literatura da estratégia como prática preconiza que as práticas podem ser os procedimentos para pensar e agir; a práxis a atividade como realmente ocorre; e os praticantes os profissionais, os que realizam suas práticas (WHITTINGTON, 2006). Já a literatura da estratégia aberta avança no sentido em que especifica que as práticas podem ser de inclusão e/ou transparência da informação (WHITTINGTON et al., 2011). Nesta perspectiva, o *open strategizing* aparece, na fase pré-internacionalização como a colaboração para a criação e implementação teste do *software* (prática de inclusão) entre a empresa inglesa, que na época era apenas um projeto dentro da aceleradora, a aceleradora e a organização não governamental (praticantes internos e externos) por meio de reuniões de conselho formais (práxis). Práticas de transparência não foram evidenciadas nesta etapa do processo de internacionalização, contudo, supõe-se que, por ter havido inclusão inter-organizacional, informações foram trocadas de forma transparente entre as pessoas e organizações envolvidas no processo (SEIDL et al., 2019). Ainda, a opacidade da estratégia nesta fase da internacionalização da empresa evidencia a limitada transparência para o público externo à empresa (WHITTINGTON et al., 2011).

A organização não governamental teve participação fundamental também na fase pós-internacionalização. Foi por meio das redes de relacionamentos desta organização que a empresa inglesa conseguiu seus primeiros clientes no exterior, efetivando sua atuação como uma empresa global. Pelo relato do CEO:

Depois de concluir os pilotos, novamente usamos as redes da NGO para encontrar outros países que estavam interessados em trabalhar conosco, incluindo a Tailândia, que hoje é um dos nossos principais projetos. Ela incluiu o governo do Reino Unido, os territórios britânicos no exterior e então começamos a prestar serviços ao governo para fornecer patrulhamento aos territórios marinhos, o que ajudou a estabelecer o projeto chamado *Blue Belt* (EA).

Todavia, a aceleradora também auxiliou nesta expansão internacional:

além disso, começamos a nos ramificar e a descobrir oportunidades. Por meio da aceleradora do Reino Unido, encontramos uma oportunidade no Chile de fornecer a detecção ilegal de pesca. Por isso, fizemos um projeto lá e nos envolvemos com a *Conservation International* na Costa Rica, por isso há vários anos, trabalhamos na Costa Rica fazendo a detecção de pescas ilegais lá também (EA).

Cabe adicionar ainda a atuação da empresa inglesa em países do sul da Ásia como Camboja e Maldivas.

Por este enfoque, o processo acelerado de internacionalização da empresa inglesa após seu primeiro teste nas ilhas pacíficas manifesta-se como algo que as empresas têm. Contudo, entende-se nesta pesquisa, que a estratégia é algo que as pessoas fazem (WHITTINGTON, 2006), por isso, é plausível afirmar que muitas ações são desempenhadas por pessoas dentro da empresa inglesa para que hoje ela tenha conseguido atender todos os mercados em que está presente e obter o *status* de internacionalizada que possui. Ou seja, são os praticantes, por meio das práticas de inclusão e transparência e sua práxis, que trazem os resultados esperados pela organização (WHITTINGTON et al., 2011; JARZABKOSKI et al., 2016).

Apreende-se, por meio das entrevistas semiestruturadas e pela observação direta, que a abertura estratégica da empresa inglesa varia de muito baixa a muito alta em ambas as dimensões, quais sejam: inclusão e transparência cujas práticas, práxis e praticantes apresentaram-se diversos de acordo com o grau de abertura (DOBUSCH; KEPPELLER, 2017)

Constata-se que, na empresa inglesa, as estratégias referentes à visão da empresa e aos objetivos que ela pretende alcançar de longo prazo são definidos pelo CEO, sem que haja abertura para participação das pessoas além do alto escalão da empresa, o conselho administrativo. O CEO pontua:

então, estrategicamente, nós tínhamos, bem...eu tinha uma visão do que queríamos alcançar [...] dois, três anos atrás e essa foi a base que usamos para criar essa organização. À medida que avançamos, tive consultores que ajudaram, mas o principal, eu que revisei todas as informações, eu que tomei a maioria das decisões, eu que guiei a empresa para diferentes direções (EA).

Esta forma de elaboração da estratégia se materializa nos planos de negócio elaborados pelo CEO, na fase do *spin out* e no ano de 2019. O primeiro plano de negócio foi idealizado para que a empresa soubesse como avançaria no mundo exterior. Já o segundo, refere-se ao como a empresa expandirá nos próximos cinco anos. Todos estes planejamentos são concretizados entre o CEO e seu conselho.

A realidade apresentada não permite a identificação de práticas abertas em que há a inclusão de pessoas externas à alta administração, evidenciando a centralização do *strategizing* nos representantes da empresa inglesa (DOBUSCH; KEPPELLER, 2017). O entrevistado EE, quando questionado se participava deste tipo de estratégia, confirma: “Não, este tipo de estratégia, de visão essas coisas, é feita pelo CEO, a gente tem mais participação em assuntos mais específicos, de tecnologia como no meu caso”. A entrevistada EC corrobora:

humm, você quer dizer como a estratégia de estratégia de negócios? Não não. Então a estratégia é diferente [...] eu não diria que fomos convidados diretamente a participar da estratégia. Eu dei a ele ideias, por exemplo, o que é ética como empresa de quem trabalhamos, como nos sentimos em relação à sustentabilidade e coisas assim, e ele estava realmente entusiasmado com a idéia, e isso é algo que, quando tivermos tempo, apresentaremos novamente e podemos e resolver, mas [...] Eu não estou ciente de nada do que eu disse em termos de estratégia que eu disse oh sim, é isso, não (EC).

Em contrapartida, as decisões estratégicas advindas da reunião do conselho, em que a estratégia é formulada e deliberada pelo alto escalão, é transmitida (práticas de transparência) pelo CEO para toda a equipe da empresa inglesa (praticantes internos e externos) em reuniões trimestrais por meio da apresentação via *Power Point* (práxis). De acordo com relato do CEO: “Então, agora, internamente, são apenas as reuniões regulares que seguem as reuniões do conselho” (EA). As entrevistadas EB, EC e ED acrescentam:

nós temos a *all hands meeting* que acontece a cada 8 semanas, onde é apresentado a todos o que está acontecendo financeiramente, para onde estamos indo, o que estamos fazendo, é fundamental, porque a maioria das pessoas não quer saber apenas sobre o meu salário, elas querem ser parte de um sucesso e eles querem saber. Então é tipo onde estamos no momento (EB).

acho que são reuniões trimestrais da equipe e o CEO fala sobre o orçamento, como estamos rastreando os navios, e esta é para todo mundo [...]. Novas contratações, quais foram as conversas da diretoria, mas que é uma maneira do CEO nos dizer o que está acontecendo e o que foi acordado por eles (EC).

então eu acho que você esteve em nosso escritório e viu os telões (*big screens*), então nos sentamos juntos meio que semicírculo e qualquer pessoa que faz uma apresentação explica o que está acontecendo e quem está fazendo o que, para onde a empresa está indo, em que direção, onde estamos crescendo e explicando a estratégia para os próximos seis meses do ano, dependendo do que está acontecendo ou como o ano anterior se apresentou (ED).

Pela narrativa da gerente de operações e negócios da empresa inglesa (EB), ser transparente sobre os objetivos e resultados estratégicos faz com que as pessoas se identifiquem e se sintam parte da empresa, dá motivação e cria um senso de comunidade. Tal fato adiciona ao estudo de Nketia (2015) e releva que tais resultados podem ser provenientes não só da inclusão de pessoas, mas também da dimensão transparência da informação estratégica.

Ainda no tocante desta reunião, verificou-se pelo relato do CEO que a transparência não é total uma vez que não são reveladas informações confidenciais: “[...] toda vez que temos uma reunião do conselho eu apresento tudo o que apresentei a toda a empresa; portanto, algum tempo após a reunião de conselho, temos uma reunião inteira da empresa e a mesma

informação, excluindo coisas confidenciais, são passadas para toda a equipe” (EA). Ele complementou e revelou que, nestas reuniões, as pessoas são convidadas a participar e comentar, o que evidencia sua abertura por meio da inclusão:

todas as pessoas da equipe são convidadas a vir e fornecer seus comentários sobre isso, em termos de coisas estratégicas que estávamos falando [...]; portanto, quando estamos tentando obter novos mercados ou quando estamos desenvolvendo uma linha de produtos ou mesmo quando estamos fazendo a migração dessa tecnologia. Todo mundo comenta o que está acontecendo e eu obviamente os ouvirei. Não existe uma estrutura formal que diga que os levará em consideração, mas eu os ouvirei e incorporarei ao meu pensamento, especialmente se achar que há bons pontos nisso (EA).

A entrevistada ED reforça: “[...] normalmente temos uma seção de comentários; portanto, se algo surgir podemos falar. Já tivemos algumas vezes e é uma reunião muito interativa, não é como ... esperar pelo próximo *slide*” (ED).

Tal realidade indica que, além da transparência, há a inclusão das pessoas e a abertura para suas contribuições (prática de inclusão) que ocorre por meio da interação da equipe com o CEO (praticantes) na reunião trimestral (práxis). Cabe destacar que nesta reunião não há o objetivo de buscar consenso sobre determinados assuntos (TAVAKOLI et al., 2017), há apenas a troca de ideias e informações que mais tarde serão, ou não, consideradas pelo CEO (WHITTINGTON et al., 2011).

Tal evento é um exemplo da utilização de formas analógicas para interação entre os membros da organização. Ademais, na empresa inglesa, as formas analógicas transcendem estas reuniões e podem ser caracterizadas ainda como conversas informais entre os colaboradores no dia a dia da organização (HAUTZ et al., 2019). Outrossim, a troca de ideias e interação ocorre por vias digitais, quais sejam, *e-mails*, *Skype* e a plataforma *Slack* (ROTTNER et al., 2019; DE GOOYERT et al., 2019). A modalidade vai depender do teor da mensagem, como explica o CEO: “Se for uma grande mensagem, ela será enviada por e-mail e, se for uma mensagem rápida, será enviada por *Slack*” (EA). Ressalta-se que, de fato, a interação e inclusão de atores externos à alta direção da empresa inglesa é maior quando os assuntos são referentes às estratégias do dia a dia, no que concerne à operacionalização do *software*, ao trabalho dos analistas e a parte administrativa e, menor, ou quase nula, no tocante de ações mais estratégicas, ou, em outros termos, no que tange aos rumos futuros da organização. Esta verificação válida, empiricamente, a variabilidade da abertura estratégica (HAUTZ et al., 2017; DOBUSCH; KAPPELLER, 2017).

O trecho da entrevista com o CEO resume:

no geral, a forma como a empresa está operando agora, se dividiu em três áreas: a tecnologia, os analistas que fazem as entregas e a administração. Portanto, os líderes da administração e dos analistas têm um grau de independência muito grande para fazer o que precisam dentro da empresa para fazer as coisas no dia-a-dia. Mas, se for olhar para o futuro, tudo vem de mim (EA).

Evidenciado isto, é notório informar que os dados coletados por meio das entrevistas, observação direta e documentos oportunizaram a averiguação de um número maior de práticas de inclusão e transparência dentro destas três frentes citadas pelo CEO: tecnológica, analítica e administrativa. Embora as referidas práticas estejam relacionadas às estratégias periféricas e não centrais da organização, elas contribuem, pela interconexão com a práxis e os praticantes, para que a empresa inglesa alcance seus resultados estratégicos internacionais, idealizados pelo CEO e o conselho administrativo (JOHNSON et al., 2003; JARZABKOWSKI et al., 2016).

Dentro destas três áreas, primeira forma de interação que se destacou pelos dados analisados foram as reuniões *face-to face* (HAUTZ et al., 2019). A pesquisadora pôde participar de uma reunião, realizando anotações no diário de campo, cujo assunto era específico da área tecnológica. Nesta reunião, três pessoas participaram pessoalmente e uma pela ferramenta *online Skype*. Participaram o CEO, dois desenvolvedores e o líder da equipe de desenvolvimento. O assunto era referente aos alertas que precisavam aparecer caso houvesse alguma suspeita de navios efetuando pescas ilegais. Observou-se a interação entre todos os participantes da reunião, e todos puderam expressar suas ideias e opiniões sobre referido assunto, todavia, a palavra final sempre era o CEO. Perguntado sobre a reunião, o desenvolvedor, entrevistado EE informou que isto ocorre pelo fato de ser o CEO o conhecedor do sistema que eles desenvolvem. Em contrapartida, o CEO sugere alternativas às ações dos indivíduos e perguntava, com frequência: “O que vocês acham sobre isso?” (EA).

Outra reunião acontece todos os dias entre os analistas, a chamada por eles de *morning scrum*. As analistas, participantes das reuniões explicam:

sim, então todas as manhãs nós temos o *morning scrum*, então todos participem e nós falamos sobre nossas cargas de trabalho durante o dia e quais tarefas estavam sendo realizadas em relação a quais projetos e, se houver algum bloqueio ou problema também falamos ali. Então todos os dias às 9:15 e leva cerca de 15 minutos para percorrer a todos (EC).

o *morning scrum* nos ajuda com o planejamento diário para garantir que estamos dentro do cronograma, por isso, se alguém disser está sobrecarregado de trabalho, essa é uma oportunidade para eles dizerem: preciso de ajuda, preciso de capacidade para concluir esta tarefa, tem alguém disponível? Posso

dizer que sim, tenho 1 hora aqui ou não posso hoje, mas temos 2 horas amanhã ou algo assim (EC).

normalmente, nós começamos, no caso dos analistas, com um *morning scum* para saber quem está fazendo o que, o que é realmente ótimo [...] nós usamos um gerenciamento de tempo para ajudar mais a empresa a entender para onde estão indo os recursos humanos, sabendo, portanto, quanto tempo está sendo gasto em cada projeto [...] e quanto é necessário para analisar [...] (ED,).

Salienta-se que estas reuniões ocorrem de forma rápida como explicitado pela entrevistada EC e não são especialmente realizadas para a geração de ideias quanto às estratégias a serem executadas, portanto, não pode ser, nesta pesquisa, caracterizada como uma prática de inclusão (WHITTINGTON et al., 2011). Todavia, há espaços separados que são utilizados para esta prática que, por ser “uma empresa pequena”, de acordo com o relato da entrevistada EC, também ocorrem no dia a dia da organização.

em termos de *feedback*, provavelmente seria mais direcionado às pessoas que estão trabalhando no projeto para economizar tempo [...], então, se todos usarem o *morning scrum* para dizer: oh, eu tenho esse comentário, seria uma hora todos os dias, então se alguém tiver uma ideia pode falar depois, pedir ah, podemos ter hoje, 15 minutos ou meia hora, em algum momento, para discutir a ideia e depois agendamos (EC).

então, você já viu, o nosso escritório é pequeno, podemos conversar também um com o outro o tempo todo e estou sentado ao lado de das pessoas [...] então apenas temos um diálogo ali (EC).

Além destas, eventualmente, reuniões são convocadas para *brainstorming*, ou seja, geração de ideias sobre um tema específico como explica a entrevistada EC:

por exemplo, nós faremos uma reunião sobre uma requisição do cliente esta tarde que eu agendei especificamente para falar sobre essa demanda no mercado, por alertas em tempo real [...], então é uma reunião de duas horas com toda a equipe [...], então vamos discutir esses requisitos, *brainstorm* e depois montarei uma lista de requisitos e um guia passo a passo detalhado para a equipe técnica [...] (EC).

Embora as reuniões formais sejam a forma frequente de interação, a equipe também interage e troca ideias em almoços informais.

[...] almoçamos juntos com bastante frequência. Infelizmente ... você já esteve em RAL? A cafeteria do outro lado da rua? Nós vamos lá almoçar juntos e podemos conversar sobre trabalho e algumas ideias surgem ali. Eu não acho que ... alguns de nós têm a má prática de almoçar nas mesas do escritório, o que não é bom. Nós não somos sociais depois do trabalho. Alguns de nós somos ... como participamos de jogos juntos, fazemos churrascos juntos, mas não falamos muito sobre trabalho. Algo interessante é que a Tailândia tem

uma cultura social realmente boa. Eles almoçam juntos todos os dias e à noite vão a jantares com muita frequência e, por isso, seus laços informais conversando sobre o trabalho são realmente muito bons de uma maneira que o Reino Unido não tem. Então esse é um contexto cultural bastante interessante (EC).

As decisões das reuniões, como no caso da reunião entre os desenvolvedores e do *brainstorming*, são compartilhadas na plataforma digital *Slack*, que é outra forma do grupo da empresa inglesa se comunicar internamente. O *Slack* apresenta *threads* (ou tópicos) para estruturar informações. Nesta plataforma, cada grupo tem um canal específico no qual se comunica sobre assuntos estratégicos pertinentes a cada área de atuação. Os entrevistados EC, EA, ED e EE discorrem sobre a utilização desta plataforma digital para comunicação interna:

o outro *software* que usamos para comunicação é o *Slack*, por isso temos todos os projetos diferentes como canais e também temos mensagens diretas também. Se você não deseja interromper alguém verbalmente, pode mandar mensagem ou se você está trabalhando em um projeto e alguém precisa dar uma ideia, você pode ir ao canal e marcar a pessoa. É um pouco como o *WhatsApp* para chamar a atenção de alguém e dar um *link* para o trabalho que você está fazendo e dizer "Eu tenho essa idéia, o que você acha?" e, assim, também podemos nos comunicar. É muito útil (EC).

em termos de estratégia que surgiria nas reuniões da gerência sênior, temos um canal para isso (EC).

se há algo que realmente precisa ser feito, [...] você expressaria isso verbalmente [...] e, seja o que for, teríamos troca de *e-mail* ou *Slack* (EC).

os analistas recebem um *feedback* constante dos clientes e, em geral, à medida que descobrem as informações, elas são inseridas em nosso sistema de comunicação *Slack* ou enviaremos um *e-mail*, dependendo do nível de formalidade que ele precisa ser (EA).

temos no *Slack* diferentes canais, o que é realmente útil, então temos um canal geral, como a parte administrativa, que trabalha principalmente com recursos humanos e ajuda a reservar uma sala para esse tipo de coisa, ela postará lá ou se algo acontecer com a empresa será publicado em geral. Dessa forma, se alguém estiver fora do país ou em algum outro lugar, ainda poderá vê-lo, e acho isso muito importante (ED).

o *Slack* é muito interessante e útil porque podemos nos comunicar o tempo todo e dar sugestões e opiniões dependendo do assunto que é colocado lá (EE).

O *Slack* também é utilizado para comunicação com alguns clientes, além de outras formas digitais como *e-mail*, *Skype* ou *Zoom*, segundo detalha a entrevista ED: "Alguns clientes nós temos no *Slack*, alguns utilizam *WhatsApp* e as vezes também utilizamos *Skype* ou *Zoom*, depende do que ele preferir" (ED).

Os clientes, por sua vez, podem ser classificados como atores externos às práticas da empresa inglesa. Notou-se que estes não têm influência efetiva nas suas estratégias que afetam o futuro da empresa, exclusivas do alto escalão da organização, eles interferem apenas naquelas estratégias de nível tático. Neste sentido, verificou-se que há interação entre os analistas e os clientes que dão seu *feedback* e fazem sugestões sobre o sistema, contudo, não a ponto de sugerirem mudanças estratégicas organizacionais. O CEO e a entrevistada EC destacam:

geralmente, somos muito receptivos aos clientes, porque é claro que eles são as pessoas para quem trabalhamos, então geralmente fazemos alterações com base no que os clientes querem, mas os clientes normalmente não estão solicitando estrategicamente; geralmente, querem algo mais tático. Portanto, é um nível muito, muito mais baixo do que estrategicamente (EA).

os clientes têm uma influência direta em nosso desenvolvimento, as ferramentas que desenvolvemos, por exemplo, porque eles têm certos requisitos pelos quais somos responsáveis por ajudá-los [...] (EC).

O estudo de Dobusch e Kepeller (2017) sugere que o aumento da abertura na elaboração de estratégias leva a uma maior variedade de práticas de elaboração de estratégias. Por este ângulo, é possível discernir que práticas de inclusão ocorrerem no dia a dia da organização. Compreende-se, pela observação na reunião que ocorreu por meio presencial e *Skype* (práxis) dos desenvolvedores juntamente com o CEO (praticantes internos), que houve discussão conjunta sobre o assunto específico em que cada um colocou seu ponto de vista de acordo com seu conhecimento (prática de inclusão). No momento dado às pessoas após o *morning scrum*, na reunião de *brainstorming* e nos almoços informais (práxis) verificou-se que há o recebimento das ideias e contrapontos (prática de inclusão) assim como a interação entre os membros internos (praticantes internos) para levantamento de sugestões (prática de inclusão) para que, mais tarde, seja feita a análise e ponderação, atividade exclusiva dos líderes da organização, em especial o CEO.

Não obstante, indo de encontro à forma tradicional, fechada e secreta que estratégia é formulada em termos de visão e futuro da organização, o CEO declarou que abrirá um espaço para as pessoas exporem suas ideias e opiniões com o objetivo de formular uma visão sólida para que seja passada ao público externo, no ano de 2020. Para isto, ele vai contar com a ajuda de um consultor de *marketing* que reunirá todos os comentários para a criação de uma visão única. A ação é uma empreitada para que a empresa adquira clientes fora das suas redes de relacionamentos, aumentando-as. A intensão é promover uma percepção externa (e de certo modo interna) de que seu *software* de rastreamento de pescas ilegais é uma necessidade mundial

e, com isso, expandir internacionalmente auxiliando a humanidade (GEGENHUBER; DOBUSCH, 2017). O CEO discorre sobre este assunto:

então, isso chega ao outro lado das coisas em que estamos discutindo, um novo negócio, novos clientes com os quais atualmente não temos contato e nenhuma rede e, para isso, precisamos desenvolver nossa marca, precisamos que eles tomem consciência da nossa existência para que eles comecem a vir até nós e precisamos poder começar a desenvolver uma rede mais ampla, porque o efeito da rede com interações é sempre a maneira mais forte de avançar e, portanto, isso significa que temos que ter mais relacionamentos, que precisamos obter mais pessoas, temos que conversar com mais pessoas, para termos mais relacionamentos nos quais podemos confiar, mas estabelecendo uma marca, uma marca global ... Temos uma, mas precisamos ampliá-la então vamos trabalhar um consultor para nos ajudar a reunir tudo isso e analisar ... levar tudo ... todos na organização levam tudo o que pensam sobre onde estamos, onde devemos estar, colocam tudo junto e tentam assimilar isso até o ponto que podemos extrair os fatores comuns (EA).

então, começamos a consolidar a estratégia, não apenas a minha, mas a visão de todos sobre a estratégia e, em seguida, colocaremos uma imagem unificada. Criaremos uma mensagem comum, como falar sobre a nossa estratégia internamente e depois falar sobre a estratégia externamente e produzir alguns materiais e campanhas que nos permitam avançar (EA).

A analista sênior, entrevistada EC explica qual será seu papel nesta chamada à participação:

vamos ter uma empresa de *marketing* chegando e conversaremos com eles sobre idéias para... acho que alguns dos negócios... a estratégia fará parte disso, mas é mais importante informar como a representamos, como aparecemos, a aparência de nosso *site*, aparência de nossos relatórios, mesmo sendo o lado de *marketing* que envolveria como quem somos como empresa. Então, isso está acontecendo nas próximas semanas (EC).

Adicionalmente, cabe destaque ao papel do consultor de *marketing* que organizará todas as informações coletadas dos atores internos. Para que haja esta intervenção, se faz necessária a interação e troca de informações estratégicas entre o CEO e a empresa de consultora, outra forma de inclusão para a estratégia futura da empresa inglesa. No relato, o CEO informa quais são as informações que serão trocadas com o consultor:

vamos compartilhar o que for necessário, manteremos confidenciais as informações confidenciais [...]. Então, trocaremos nossa base de clientes atual, trocaremos essencialmente entre nós, desenvolveremos um mapa de *stakeholders*, mostraremos nosso cliente, nossos parceiros, nossos fornecedores e o relacionamento essencialmente entre eles, tentaremos segmentá-los para que possamos ver um agrupamento diferente dessas coisas e, em seguida, examinaremos esses grupos e veremos quem não conhecemos, quem se encaixaria no mesmo tipo de agrupamento, olharemos para fora, examinaremos os clientes em potencial e veremos onde eles se encaixariam

em nosso modelo, onde existem coisas diferentes que ainda não foram pensadas. Compartilharemos informações financeiras, projeção de *tagets*, requisitos de captação de recursos, compartilharemos a visão do produto, onde estamos agora, onde esperamos estar em um ano ou cinco anos, e eles reunirão tudo isso em uma mensagem unificada porque essa é sua área de especialização, na verdade, sintetize as informações (EA).

Esta conduta pode ser caracterizada como um episódio de ampla abertura estratégica no que se refere à dimensão inclusão uma vez haverá, de forma conjunta com a realização de entrevistas e conversas internas (práxis) entre o CEO e os colaboradores da empresa inglesa (praticantes internos), com apoio do consultor externo (praticante externo), o ajuste e definição sobre qual a melhor forma de apresentar a empresa ao público externo (prática de inclusão).

As práticas de inclusão identificadas conduzirão à práticas de transparência, em que a visão será passada de forma transparente pelo CEO ao público externo (TAVAKOLI et al., 2017). Para além destas, o CEO já realiza algumas atividades que faz com que a empresa inglesa pareça externamente como participação em *summits*, divulgação em escolas da região, vídeos em parcerias com emissoras de televisão, além de postagens no *blog* disponibilizado no *site* da empresa. A entrevistada EC, a qual participa de filmagens e aparições da empresa inglesa, comenta sobre tais práticas:

eu acho que eles fazem isso porque é um excelente publicidade e *marketing*. Somos uma empresa realmente pequena e [...] seu financiamento é baseado em projetos, então ganhamos o dinheiro principalmente fazendo o trabalho. Recebemos muito pouco dinheiro, portanto, a esse respeito, é realmente importante que as pessoas saibam quem somos, caso contrário, não receberemos ordens de serviço e não seremos pagos. Então, na minha opinião, é bem claro que qualquer tipo de publicidade, filmagem ou postagem em *blog* que exponha o nome da empresa é uma coisa realmente muito boa (EC).

No que concerne às razões para a transparência externa da visão da empresa inglesa, o que acrescenta ao estudo de Yakis-Douglas et al. (2017), o CEO foi enfático ao mencionar a missão da empresa como condutora de todas as suas ações, inclusive propulsora e causadora do processo acelerado de internacionalização. De uma forma simplificada, o CEO pontua em trechos da entrevista:

portanto, o objetivo principal é aumentar a sustentabilidade da pesca em todo o mundo, aumentar as docas de peixes, aumentar as capturas pelo gerenciando eficaz do esforço de pesca, porque os alimentos do mar são uma solução viável para alimentar a humanidade, mas somente se os gerenciarmos corretamente, podemos alimentar um número muito maior de pessoas do que atualmente alimentamos com os frutos do mar se pararmos de pescar, tanto porque a pesca se reproduzirá e poderemos capturá-los novamente no futuro. Se não pararmos, isso não acontecerá e não poderemos alimentar as pessoas.

Portanto, a ideia chave é: trabalhamos em conjunto com o mundo para fornecer informações para ajudar as pessoas a aplicar seus regulamentos de maneira mais eficaz e, fazendo isso, as pessoas estarão fazendo menos sobrepesca, menos pesca ilegal e isso significa que as docas de peixes receberão mais e mais oportunidades de recuperação (EA).

então precisamos dizer o que estamos fazendo externamente. Por sermos uma organização sem fins lucrativos, essencialmente uma ONG, não há razão para ocultar essa estratégia, porque a estratégia é não ganhar dinheiro, é ter impacto. Então, para articular nossa estratégia e nossa teoria da mudança e como vamos implementá-la que eu acho que deveria ser público, eu não sei, [...] deve haver algo [...]. No momento, não fazemos isso (EA).

é simplesmente que os problemas são internacionais e, portanto, tínhamos que ser internacionais para resolvê-los, então fomos aonde eramos necessários e não nos países que decidimos ir [...] (EA).

bem, eu acho que não é uma questão de objetivo no sentido de ah, vamos atacar a América, isso não é um objetivo. Na verdade, você precisa entender por que está indo internacionalmente e articular os benefícios que deseja com isso (EA).

A transparência, como norma subjacente e delineadora da estratégia aberta, refere-se à acessibilidade e visibilidade de informações, discussões e ações estratégicas (em contraste com a estratégia secreta nas práticas estratégicas fechadas) (TAVAKOLI et al., 2017). Neste sentido, a prática de transparência consoma-se na comunicação da visão e apresentação estratégica da empresa ao público externo por meio de participação em *summits*, visitas às escolas, aparições em vídeos institucionais e as postagens no *blog* da empresa (práxis), em que o CEO é o praticante central desta estratégia. É na interconexão entre esta prática, a práxis e o praticante que a empresa consegue ficar conhecida e cumprir sua missão que é substancialmente capacitar a fiscalização e a conformidade para proteger as pescas do mundo (JARZABKOWSKI et al., 2016).

O Quadro 14 resume o *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização da empresa inglesa, fases pré e pós-internacionalização.

Quadro 14 – *Open strategizing* no processo acelerado de internacionalização da empresa inglesa

<i>Open strategizing</i> na fase pré-internacionalização da empresa Inglesa	
<i>Inclusão</i>	<i>Transparência</i>
<p>Prática: co-criação do sistema de monitoramento de pescas ilegais e colaboração na implementação teste nas ilhas pacíficas. Troca de ideias para a criação e implementação do sistema internacionalmente.</p> <p>Práxis: reuniões de conselho formais entre a empresa aceleradora e a empresa investidora americana.</p> <p>Praticante interno: CEO, analista-chefe de pesca.</p> <p>Praticante externo: organização não governamental investidora.</p>	<p>Transparência interna nas negociações com o ator externo e entre as pessoas envolvidas no processo de criação e teste do sistema para monitoramento de pescas ilegais. Não se identificou transparência externa para o público ou mídia nesta fase do processo acelerado de internacionalização da <i>empresa inglesa</i>.</p>

(continuação)

<i>Open strategizing na fase pós-internacionalização da empresa Inglesa</i>	
<i>Inclusão</i>	<i>Transparência</i>
<p>Prática: co-criação para operações internacionais em países como Tailândia, Chile e Costa Rica.</p> <p>Práxis: interação e reuniões formais com a organização não governamental e suas redes de relacionamentos.</p> <p>Praticantes externos: organização não governamental.</p>	<p>Prática: Transparência na transmissão da informação após decisões futuras realizadas pelo conselho administrativo.</p> <p>Práxis: Realizada por meio de reuniões trimestrais com apresentação de <i>Power Point</i>.</p> <p>Praticante interno: CEO.</p>
<p>Prática: abertura dada pelo CEO à participação e <i>feedback</i> na reunião trimestral quando apresenta os resultados estratégicos decididos pelo conselho administrativo.</p> <p>Práxis: interação grupal na reunião presencial trimestral com o uso da tecnologia <i>Power Point</i>.</p> <p>Praticantes internos: membros colaboradores e CEO.</p>	<p>Prática: Disseminação de assuntos importantes para o grupo interno e externo à empresa.</p> <p>Práxis: realizada por meio de <i>e-mails</i> ou pela plataforma digital <i>Slack</i> e <i>blogs</i></p> <p>Praticantes internos: CEO, membros colaboradores.</p>
<p>Prática: discussão conjunta sobre o assunto específico em que cada um coloca seu ponto de vista de acordo com sua área de conhecimento.</p> <p>Práxis: reunião que ocorreu por meio presencial e com a utilização da ferramenta digital <i>Skype</i>.</p> <p>Praticantes internos: CEO e desenvolvedores.</p>	<p>Prática: chamada aberta à participação para alinhamento da visão e apresentação estratégica da empresa ao público externo.</p> <p>Práxis: participação em <i>summits</i>, visitas às escolas, aparições em vídeos institucionais e as postagens no <i>blog</i> da empresa.</p> <p>Praticantes: CEO</p>
<p>Prática: recebimento das ideias pelos líderes dos analistas e discussão de contrapontos advindos do operacional.</p> <p>Práxis: momentos específicos para recebimento de <i>feedback</i>, almoços informais, plataforma digital <i>Slack</i>.</p> <p>Praticantes internos: CEO e membros colaboradores (líderes e operacional).</p>	
<p>Prática: geração de ideias por meio de reuniões de <i>brainstorming</i>, almoços informais com toda a equipe e tecnologia.</p> <p>Práxis: reuniões de <i>brainstorming</i> e almoços informais, plataforma digital <i>Slack</i>.</p> <p>Praticantes internos: equipe colaboradora.</p>	
<p>Prática: ajuste e definição sobre qual a melhor forma de apresentar a empresa e sua visão ao público externo.</p> <p>Práxis: interação conjunta com a realização de entrevistas e conversas internas, utilização da plataforma <i>Slack</i>.</p> <p>Praticantes internos: CEO e todos os membros colaboradores.</p>	
<p>Prática: participação de consultor</p> <p>Práxis: troca de informações estratégicas com o consultor para que ele possa auxiliar na formação da visão unificada.</p> <p>Praticantes externos: Consultoria de <i>marketing</i>.</p>	

Fonte: elaboração própria

Dado o relato individual dos casos em estudo, na Figura 19 ilustra-se, de forma comparativa, o *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização das empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e empresa inglesa.

Figura 19 – Quadro resumo comparativo do *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização das empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e empresa inglesa nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional

Empresa <i>Brasil 1</i>		Empresa <i>Brasil 2</i>		Empresa <i>inglesa</i>	
Inclusão	Transparência	Inclusão	Transparência	Inclusão	Transparência
Fase Pré-Internacionalização					
Práticas (o que) Parcerias estratégicas, Co-criação.	Práticas (o que) Transparência da informação inerente à inclusão para realização de parcerias estratégicas.	Práticas (o que) Sinergia para criação e tradução do <i>app</i> .	Práticas (o que) Transparência da informação inerente à inclusão.	Práticas (o que) Parcerias estratégicas Co-criação.	Práticas (o que) Transparência da informação inerente à inclusão nas negociações iniciais.
Práxis (como) Intervenção externa e interação interna formais e informais com uso de tecnologia	Práxis (como) Reuniões e comunicação inerentes às parcerias	Práxis (como) Integração por reuniões formais e conversas informais do dia a dia com uso da tecnologia.	Práxis (como) Utilização de plataformas digitais, reuniões formais e conversas informais.	Práxis (como) Reuniões formais.	Práxis (como) Reuniões formais.
Praticantes (quem) Parceiro externo, clientes e membros internos.	Praticantes (quem) Gestores (Fundador e CEO e sócio).	Praticantes (quem) Membros internos.	Praticantes (quem) CEO.	Praticantes Investidores externos, internos e conselho administrativo	Praticantes (quem) CEO, membros internos e externos
Fase pós internacionalização					
Práticas (o que) Abertura para ideias; Tomada de decisão democrática; análise e negociação conjunta; colaboração.	Práticas (o que) Comunicação; da informação estratégica; Chamada à participação.	Práticas (o que) Captação de informações tomada de decisão colaborativa co-desenvolvimento de ideias.	Práticas (o que) Disseminação de assuntos estratégicos; alinhamento de objetivos estratégicos.	Práticas (o que) Abertura para ideias, parcerias estratégicas co-criação Discussão conjunta.	Práticas (o que) Transmissão da informação; Disseminação de assuntos importantes; chamada à participação.
Práxis (como) Interações formais e informais com uso da tecnologia.	Práxis (como) Postagens na plataforma online <i>Basecamp</i> , <i>crowdsourcin g</i> e encontros informais; <i>blogs</i> .	Práxis (como) Reuniões formais, informais com uso da tecnologia.	Práxis (como) Utilização de redes sociais como <i>instagram</i> , <i>linkedin</i> , <i>youtube</i> <i>blogs</i> e encontros	Práxis (como) Reuniões formais, informais e uso da tecnologia.	Práxis (como) Reuniões com utilização de <i>Power Point</i> , <i>e-mails</i> , plataforma online <i>Slack</i> .
Praticantes (quem) Membros internos, gestores e clientes.	Praticantes (quem) Gestores (Fundador e CEO e sócio).	Praticantes (quem) Membros internos, clientes, agente externo.	Praticantes (quem) CEO.	Praticantes (quem) Investidores externos, internos, gestores, consultores e clientes.	Praticantes (quem) CEO, membros internos.

Fonte: elaboração própria

Posteriormente à descrição da trajetória internacional à luz do *open strategizing* das empresas brasileiras e inglesa nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional, apresenta-se, no item que segue, os casos cruzados, ou análise *cross-case* (YIN, 2005), em que se compara o *open strategizing* (práticas, a práxis e os praticantes da dimensão inclusão e transparência) no processo acelerado de internacionalização (nas fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional) de empresas de contextos de país emergente e desenvolvido.

4.3 ECE 3: CARACTERÍSTICAS DO CONTEXTO DE PAÍS DE ORIGEM, EMERGENTE E DESENVOLVIDO: ANÁLISE *CROSS-CASE*

A influência das características do contexto de país emergente e desenvolvido no processo acelerado de internacionalização e no processo estratégico das empresas é reconhecida pelas literaturas dos negócios internacionais (KISS; DANIS, 2008; CHILD et al., 2017) e da estratégia organizacional (MINTZBERG et al. 2010).

Nesta lógica, compara-se o *open strategizing* das empresas em país emergente e desenvolvido buscando-se evidências da influência do contexto de país de origem na configuração das práticas de inclusão e de transparência, da práxis e dos praticantes, que levaram ao processo acelerado de internacionalização (abarcando a fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional) tanto das empresas brasileiras (*Brasil 1* e *Brasil 2*) quanto da empresa inglesa.

O *open strategizing* na fase pré-internacionalização das empresas de contexto emergente e desenvolvido, levando em consideração a inclusão estratégica de pessoas, pode ser comparado em dois momentos: (i) a criação dos produtos que levaram as empresas ao mercado internacional de forma acelerada e (ii) a internacionalização de fato, ou seja, a primeira entrada no mercado internacional.

Com relação à (i) criação do produto, identificou-se que foram utilizadas, nos primeiros estágios das empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e empresa inglesa, práticas de inclusão similares, ou seja, foram realizadas **parcerias estratégicas** cujos produtos (Programa *BRAX*, do aplicativo *BRYTE* e do sistema de monitoramento para pescas ilegais) que levaram as empresas de forma acelerada ao mercado internacional foram criados de forma colaborativa (TAVAKOLI et al., 2017). Cabe ressaltar que a literatura de internacionalização de empresas, em especial de *international new venture* e *born globals* legitima a importância das parcerias estratégicas no processo acelerado de internacionalização, nas fases pré e pós primeira

internacionalização tanto em países emergentes quanto desenvolvidos (CIESLIK; KACIAK, 2009; KISS; DANIS, 2008; LIN et al., 2016).

A igualdade é perceptível ainda no que se refere à **práxis** na configuração do *open strategizing* nesta fase do processo acelerado de internacionalização das empresas de contexto emergente e desenvolvido já que esta ocorreu, em ambas organizações, por meio de intervenção, interação e integração dos praticantes internos e externos utilizando, na maioria das vezes, a tecnologia da informação. As características do contexto de país emergente e desenvolvido, nesta fase do processo acelerado de internacionalização, **influenciaram a configuração do *open strategizing* no tocante aos praticantes** envolvidos na prática de cocriação dos produtos, em especial na empresa inglesa. No caso da empresa *Brasil 1* e *Brasil 2*, situadas em contexto de país emergente, os praticantes internos tiveram maior participação e sinergia para criação e tradução do *site* e *app* para o mercado internacional, enquanto que na empresa inglesa, situada em contexto de país desenvolvido a participação do ator externo, o investidor, foi determinante para a criação do produto. Isto pode ser atrelado ao fato de que empresas de países emergentes recebem menos investimentos e suporte em comparação às empresas oriundas de países desenvolvidos e acabam realizando os processos internamente, por elas mesmas. De acordo com Mesquista e Lazzarini (2008) e Cuervo-Cazurra e Genc (2009), o suporte em nível de país e os investimentos externos nem sempre estão disponíveis para os empresários de países emergentes. Trechos das entrevistas com os CEO da empresa inglesa e membros da empresa *Brasil 1* confirmam o exposto: “A aceleradora é uma organização financiada pelo Reino Unido, então, tínhamos o dinheiro do governo do Reino Unido para ajudar no começo. [...] na verdade, o que realmente ajudou mais foi a aceleradora que atraiu a organização não governamental em primeiro lugar” (EA). “Se tivesse bons investimentos, que é uma dificuldade do Brasil [...] claro que seria muito mais fácil” (E9).

No que tange à (ii) primeira internacionalização, relaciona-se a entrada inicial no mercado internacional da empresa brasileira à tecnologia da informação e não às características de contexto de país emergente mencionadas por Cuervo-Cazurra e Genc (2009). Isto porque, em ambas empresas (*Brasil 1* e *Brasil 2*) a primeira internacionalização ocorreu via *internet* (CAHEN; BORINI, 2019) quando clientes em países de língua portuguesa baixaram o programa *BRAX* e quando o aplicativo *BRYTE* foi disponibilizado no idioma inglês nas lojas virtuais. Já no caso da empresa inglesa, o investimento externo também auxiliou, além da criação do produto, na primeira entrada no mercado internacional, que ocorreu por meio dos testes do sistema de rastreamento de pescas ilegais nas ilhas pacíficas. Por meio das redes de relacionamentos do investidor externo foi que o processo acelerado de internacionalização

aconteceu, confirmando o favorecimento ocorrido pelo contexto institucional (KNIGHT; LIESCH, 2016) o que não ocorre da mesma proporção em países emergentes (MESQUITA; LAZZARINI, 2008). Portanto, os investimentos advindos dos Estados Unidos, somados ao fato de a aceleradora, formadora da empresa inglesa, ser financiada pelo governo do Reino Unido, foram cruciais para o processo acelerado de internacionalização da empresa inglesa na fase pré-internacionalização. Ressalta-se que, no caso da primeira internacionalização, não se identificou a configuração do *open strategizing* já que se acredita que as práticas de inclusão e transparência, praxis e praticantes envolvidos na criação do produto foram de maior relevância para o processo acelerado de internacionalização.

Nesta mesma lógica, considerando a inclusão estratégica de pessoas, analisou-se a fase pós primeira entrada no mercado internacional. Verificou-se que as primeiras ações pós-internacionalização, realizadas pelas empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e empresa inglesa foram, respectivamente: (i) tradução do *site* e Programa *BRAX* para o idioma inglês; (ii) tradução e busca de termos em inglês do aplicativo *BRYTE* e; (iii) desenvolvimento das operações internacionais em países como Tailândia, Chile e Costa Rica.

No caso das empresas *Brasil 1* e *Brasil 2*, por não dominar o idioma oficial mundial, que é o inglês, os gestores abriram suas estratégias aos membros internos e externos para trocar ideias e informações sobre quais melhores termos levariam a empresa a maior visualização nas plataformas *online*, cuja consequência foi o maior alcance e expansão internacional. Em ambas empresas, o obstáculo do idioma acarretou práticas de inclusão como a **tomada de decisão democrática, além de colaboração** entre membros internos e externos às organizações.

No caso da empresa inglesa, a fase pós internacionalização iniciou com a **colaboração** da organização não governamental a qual, juntamente com a aceleradora, co-criaram oportunidades de expansão internacional por meio das redes de contato já existentes. De acordo com Kiss e Danis (2008) as redes de relacionamento tanto em países emergentes quanto em países desenvolvidos têm conexão direta com o processo acelerado de internacionalização.

Na perspectiva do *open strategizing*, constatou-se que, apesar de serem derivadas de circunstâncias diferentes, há similitude nas práticas de inclusão utilizadas pelas empresas objetos deste estudo neste primeiro estágio da fase pós primeira entrada no mercado internacional no sentido **que houve colaboração, co-criação e tomada de decisão democrática para crescimento internacional** em todas as empresas de contexto de país emergente e desenvolvido (TAVAKOLI et al., 2017).

Nesta etapa, a configuração do *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização das empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e empresa inglesa se diferenciou quanto à

práxis e aos praticantes. No que se refere à práxis, enquanto nas empresas brasileiras a geração e troca de ideias ocorreu por meio de almoços informais, reuniões formais e no dia a dia organizacional, na empresa inglesa se deu apenas por meio de reuniões formais. No tocante aos praticantes, assim como na fase pré-internacionalização, enquanto as empresas *Brasil 1* e *Brasil 2* trocaram informações quanto à tradução e termos com pessoas internas e externas como clientes e público em geral, a empresa inglesa contou com o apoio e informações advindas das redes de relacionamento pertencentes à organização não governamental americana investidora para adentrar em novos mercados.

Nesta realidade, não se constatou a influência do contexto de país emergente e desenvolvido na diferença entre a práxis, todavia, as características do contexto de país de origem tiveram influência na diferenciação da configuração dos praticantes no *open strategizing* na fase pós primeira entrada no mercado internacional. Nas empresas *Brasil 1* e *Brasil 2*, cujo contexto é o de país emergente, devido às forças culturais (FAN; PHAN, 2007) como o idioma, que no Brasil o oficial é o português, contrataram-se pessoas com qualificação específica mais elevada (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2009), pessoas nativas de países anglo-saxões. No tocante à empresa inglesa, por estar localizada no Reino Unido, recebeu suporte governamental à inovação e tecnologia para o desenvolvimento e expansão de suas atividades internacionais (MESQUITA; LAZZARINI, 2008; CHILD et al., 2017). Percebeu-se que as características do contexto de país emergente e desenvolvido **motivaram uma abertura estratégica para pessoas internas e externas às organizações**, mesmo sendo em situações diferenciadas como apresentado.

Posteriormente às primeiras ações pós primeira entrada no mercado internacional, identificaram-se práticas de inclusão, práxis e praticantes que constituíam o dia a dia da vida organizacional as quais resultaram, mesmo que de forma indireta, no processo acelerado de internacionalização das empresas inseridas em contexto de país emergente e desenvolvido. É preciso frizar que tais práticas de inclusão estratégica de pessoas tinham como objetivo principal o desenvolvimento e melhoramento dos produtos nas empresas e o atendimento às necessidades dos clientes (TAVAKOLI et al., 2017). Observou-se que, semelhantemente, as empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e empresa inglesa abriram suas estratégias para o **recebimento/acolhimento, análise e discussão** das informações e ideias advindas tanto interna quanto externamente às elas. Internamente, a inclusão foi dada aos membros colaboradores para apresentarem suas contribuições e contrapontos importantes na construção dos produtos. Externamente, a abertura foi realizada para clientes externos que sugeriram pontos de melhorias dos sistemas. Cabe ressaltar que, igualmente nas empresas de contexto de país emergente e

desenvolvido, a troca de ideias e informações ou seja, as práticas de inclusão estratégica de pessoas foram efetuadas por meios predominantemente digitais, em detrimento dos meios analógicos. Neste caso, ocorreram algumas reuniões formais, momentos informais entre os praticantes das estratégias contudo, ressalta-se o uso contínuo da tecnologia da informação para a interação e integração entre os membros em que foram empreendidas por meio de *chats*, *e-mails* e principalmente pelas plataformas digitais *online* como *Basecamp*, *Notion* e *Slack*.

Nesta realidade, não ficou evidenciada a influência das características do contexto de país emergente e desenvolvido (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2009; MESQUITA; LAZZARINI, 2008; CHILD et al., 2017) na configuração do *open strategizing* das empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e da empresa inglesa, especialmente, pelo fato de as práticas de estratégia aberta (inclusão) similarmente identificadas terem sido significativamente facilitadas pelo uso da tecnologia da informação (TAVAKOLI et al., 2017; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019). Isto porque, tais ferramentas podem integrar pessoas e serem utilizadas da mesma maneira em todo o mundo e em vários tipos de empresas diferentes (HAUTZ et al., 2017), fazendo com que **práticas de inclusão estratégica de pessoas sejam igualmente realizadas, independente do contexto de país de origem** em que as empresas estão inseridas, emergente ou desenvolvido.

Por fim, ainda, no que se refere às práticas de inclusão estratégica de pessoas, constatou-se novamente equivalência no modo como as empresas estão planejando ações futuras. Neste caso, a **colaboração entre os todos membros internos** tem como objetivo auxiliar a empresa *Brasil 1* a criar um novo produto que pode ser aceito internacionalmente e favorecer a empresa inglesa a redefinir sua visão para melhor comunicação com o público externo. Tais ações propiciarão maior visibilidade e as tornarão mais competitivas internacionalmente. Não se notou diferenças também na práxis (o como elas farão isso) já que a integração entre as participantes do processo ocorrerá tanto na empresa brasileira quanto na empresa inglesa ocorre por meio de práticas possibilitadas pela a tecnologia da informação, em especial pelas plataformas digitais *Basecamp* no caso da empresa *Brasil 1* e *Slack*, no caso da empresa inglesa e por meio de reuniões de grupo. Observaram-se diferenças apenas no que se refere aos praticantes envolvidos na colaboração para planos futuros das empresas. Em ambos casos, serão os membros colaboradores internos que farão sugestões e co-construirão o novo produto na empresa *Brasil 1* e a visão da empresa inglesa, todavia, na empresa inglesa, haverá a participação de um agente externo, o consultor, que reunirá as informações coletadas para sugerir a nova visão da empresa. Apesar da diferença dos praticantes envolvidos nesta prática estratégica de transparência, ou seja, na diferente configuração do *open strategizing*, não foi

possível associar este fato às características do contexto de país emergente e desenvolvido. O que foi possível identificar foi que as características do contexto de país emergente, ou seja, o ambiente regulatório (CIESLIK; KACIAK, 2009) e institucional mais fraco (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2009) motivaram e incentivaram a empresa *Brasil 1* a buscar alternativas para expandir mais rapidamente em mercados internacionais. Em outras palavras, por ser voltado para o mercado brasileiro, o programa *BRAX* apresenta recursos pesados que são apenas exigidos pelo Brasil como emissão de nota fiscal, recursos para atender a legislação imposta aos empreendedores brasileiros. Desta forma, os desafios impostos pelo contexto de país emergente incentivaram os empreendedores da empresa *Brasil 1* a abrirem suas estratégias e terem uma proatividade maior em relação à internacionalização (BANGARA; SCHARODER, 2012).

Com relação às práticas de transparência da informação no processo acelerado de internacionalização das empresas de contexto emergente e desenvolvido, identificou-se o *open strategizing* apenas na fase pós internacionalização. Assume-se que transparência da informação estratégica na fase pré primeira entrada no mercado internacional, por ser inerente à inclusão estratégica de pessoas, ocorreu de forma similar em reuniões para que as parcerias estratégicas pudessem ser realizadas.

Na fase pós internacionalização, as empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e empresa inglesa utilizaram-se, igualmente, de práticas de **comunicação, disseminação e transmissão das informações estratégicas** para o alinhamento dos objetivos estratégicos organizacionais previamente estabelecidos pelos gestores das empresas. A transparência da informação no caso das empresas de contextos de país emergente e desenvolvido ocorreu, de modo igual, tanto por meio de reuniões formais, quanto por meio de postagens nas plataformas digitais como o *Basecamp* (empresa *Brasil 1*) e *Slack* (empresa *Brasil 2* e empresa inglesa). Ressalta-se que a tecnologia da informação foi mais utilizada neste caso, uma vez que consegue ser usada e visualizada por todos os membros de todos os níveis hierárquicos das empresas, em todos os lugares e não apenas dentro da organização.

As plataformas *online* foram ainda o meio empregado para que as empresas *Brasil 1* e empresa inglesa pudessem realizar as chamadas à participação para a criação do SpaceBrax e nova visão, respectivamente. Infere-se que a tecnologia da informação, inerente às práticas abertas (TAVAKOLI et al., 2017), possibilitou práticas de transparência similares, assim como de inclusão, nas empresas de contextos emergente e desenvolvido. Desta forma, a tecnologia da informação promoveu a equivalência entre práticas de transparência nas empresas inseridas

em contextos distintos (emergente e desenvolvido), evidenciando que a neutralidade das características de contexto de país de origem na configuração do *open strategizing*.

Não obstante, as características do contexto de país emergente, no caso os aspectos institucionais e regulatórios (CUERVO-CAZZURRA; GENC, 2009), motivaram a disponibilização da informação estratégica para o público interno e a chamada à participação para a criação do novo produto, o *SpaceBRAX* que tem como propósito o alcance de um número maior de países no exterior, ou seja, motivou o *open strategizing* na dimensão transparência da informação estratégica.

Diante da comparação apresentada entre o *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional das empresas de contexto de país emergente e desenvolvido, apreende-se que há influência das características do contexto de país emergente e desenvolvido no *open strategizing*, contudo, esta influência ocorre no que diz respeito aos praticantes da estratégia, ou o “quem” as realizam. As características do contexto de país emergente e desenvolvido não apresentam influência no tocante às práticas e práxis, ou seja, o “que” e o “como” as práticas de inclusão e transparência são realizadas no processo acelerado de internacionalização (nas fases pré e pós). Isto pode ser associado ao fato de que as práticas abertas, conforme preconiza a literatura de *open strategizing* (TAVAKOLI et al., 2017; HAUTZ et al., 2017) e de acordo com o encontrado em campo, são viabilizadas e facilitadas pela tecnologia da informação nas empresas de ambos contextos de país de origem, emergente e desenvolvido.

Desta forma, identificaram-se práticas abertas de inclusão estratégica de pessoas e transparência da informação estratégica que levaram ao processo acelerado de internacionalização similares, em que a tecnologia da informação mitigou as diferenças entre os contextos de país emergente e desenvolvido. Em outras palavras, **as características do contexto de país emergente e desenvolvido foram atenuadas pela tecnologia da informação, a qual propiciou similitude na configuração de *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização, ou seja, nas práticas e episódios de práxis estratégica, apesar das diferenças inerentes aos praticantes em momentos específicos.**

Além disso, verificou-se que as características do contexto de país emergente e desenvolvido atuaram como motivadoras do *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional. A empresa brasileira *Brasil 1*, inserida em contexto emergente, sentiu a necessidade de abrir sua estratégia no intuito de incluir pessoas e disponibilizar informações estratégicas devido à fatores regulatórios que inviabilizavam a comercialização internacional do produto feito para o

mercado brasileiro. Os fatores culturais e sociais acarretaram a inclusão de pessoas externas para a tradução do site da empresa *Brasil 1* e do aplicativo da empresa *Brasil 2*. Os fatores institucionais fracos como a falta de investimentos externos impulsionaram uma abertura maior para pessoas internas às empresas *Brasil 1* e *Brasil 2* em seus primeiros estágios do processo acelerado de internacionalização. Da mesma forma, na empresa inglesa, aspectos institucionais, como o suporte governamental e investimentos recebidos desde a criação do sistema para rastreamento de pescas ilegais, fomentaram a abertura da estratégia à atores externos à organização nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional.

Assim sendo, passa-se a discussão dos resultados encontrados a partir da questão de pesquisa e proposições deste estudo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A realização deste estudo foi condicionada a responder à questão de pesquisa: **Como ocorre o processo acelerado de internacionalização, a partir da perspectiva de *open strategizing* em contexto de país emergente e desenvolvido?** Para responder essa questão, foram elaboradas inicialmente duas proposições desenvolvidas a partir da revisão da literatura mencionada.

A primeira proposição indicava que **P1. O processo acelerado de internacionalização, na fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional, é decorrente da articulação entre a inclusão de pessoas internas e externas à organização e da transparência da informação nas práticas estratégicas, ou seja, do *open strategizing*.** Apreendeu-se, por meio da realidade das empresas pesquisadas neste estudo, que o *open strategizing*, ou seja, as práticas de inclusão e transparência da informação, incluindo a práxis e os praticantes, estava presente e foi crucial em suas trajetórias internacionais desde sua fundação. As práticas de inclusão e transparência, com práxis correspondentes alinhadas e os praticantes foram determinantes para os processos acelerados de internacionalização uma vez que, tanto na fase pré como na fase pós primeira entrada no mercado internacional, as empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e empresa inglesa incluíram pessoas de dentro e de fora do seu contexto organizacional, trocaram ideias e informações, e compartilharam e comunicaram questões estratégicas para o público interno e externo a elas. Tais práticas, empreendidas no dia a dia da vida organizacional, conduziram a acelerada entrada e expansão ao mercado internacional e, por conseguinte, levaram ao *status* de internacionalizadas que as empresas em estudo hoje têm. Este fato corrobora a literatura de estratégia como prática social pois comprovou no campo que a internacionalização não é uma estratégia, um ativo que a empresa tem, mas algo que as pessoas fazem diariamente (WHITTINGTON, 1996). Deste modo, os praticantes executam práticas de inclusão e transparência por meio de práxis específicas correspondentes. Esta constatação faz avançar o campo dos negócios internacionais, já que coloca em evidência outros estrategistas praticantes do processo acelerado de internacionalização, além do empreendedor, o qual é enfatizado pela teoria do empreendedorismo internacional (OVIATT; McDOUGALL, 1994, 2005). Neste aspecto, a pesquisa revelou que membros colaboradores de todos os níveis hierárquicos, consultores, clientes, parceiros estratégicos externos, entre outros, fazem parte e devem ser levados em consideração no processo estratégico de internacionalização (WHITTINGTON, 2006; HAUTZ et al., 2019). De acordo com Whittington (2019), enquanto

são os CEOs que ganham os destaques e holofotes, é o trabalho duro e detalhado de gerações de consultores e membros colaboradores que tem gradualmente trazido mais pessoas ao processo estratégico. Além disso, o estudo evidenciou diferentes práticas realizadas na vida microorganizacional (JOHNSON et al., 2003), como conversas informais, troca de ideias presenciais e virtuais e reuniões formais, eventos para comunicação da estratégia que vão além daquelas práticas e orientações estratégicas realizadas para o ganho de vantagem competitiva as quais são reconhecidas pela teoria das *international new ventures* e *born globals* (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; LAANTI et al., 2007; JUNTANEN et al., 2008; KALINIC; FORZA, 2012). Tal achado também contribui no desenvolvimento da teoria da estratégia aberta ao apresentar práticas abertas como parcerias estratégicas, colaboração, co-criação e tomada de decisão democrática, por exemplo, acontecendo em vários momentos cotidianos da organização e não apenas em eventos exclusivos em que pessoas são chamadas a participar de estratégias específicas ou em que assuntos estratégicos são disseminados ocasionalmente (vide HAUTZ et al., 2019).

A proposição P1 se desdobrou em duas proposições: **P1a. A inclusão de pessoas está relacionada com as práticas que permitem a participação e interação de atores internos e externos à organização do processo acelerado de internacionalização e P1b. A transparência refere-se as práticas que permitem a visibilidade e comunicação de informações estratégicas com atores internos e externos à organização no processo acelerado de internacionalização.** Quanto às práticas de inclusão de pessoas e de transparência da informação estratégica, os casos investigados possibilitaram evidenciar que práticas de inclusão foram utilizadas para que praticantes internos e externos pudessem colaborar na formação e na implementação das microatividades que levaram ao processo acelerado de internacionalização, tanto na fase pré, quanto na fase pós primeira entrada no mercado internacional. As práticas de inclusão utilizadas foram, em suma, parcerias estratégicas, co-criação e co-desenvolvimento de produtos; tomada de decisão democrática, captação de informações para melhoria nos sistemas e discussões conjuntas para assuntos estratégicos. Tais práticas permitiram a participação de membros internos de todos os níveis hierárquicos da empresa (gestores, líderes de equipe, operacional) e externos (tradutores, agente, consultoria externa). As práticas de transparência, em síntese, compreenderam a disseminação de assuntos estratégicos; alinhamento de objetivos estratégicos; comunicação da informação estratégica e chamadas à participação do público interno e externo às empresas. Tais práticas foram realizadas por meio de reuniões formais e informais e, em sua maioria, possibilitadas pela tecnologia da informação que ampliou o envolvimento entre os participantes

e conteúdo da estratégia como *chats*, *e-mails*, plataformas digitais comunitárias como o *Basecamp*, *Notion*, *Slack* além das redes sociais como *instagram*, *linkedin*, *youtube* e *blogs*, corroborando a literatura da estratégia aberta ou *open strategizing* (BAPTISTA et al., 2017; TAVAKOLI et al., 2017; HAUTZ et al., 2011; SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON, 2019). Nesta conjuntura, identificou-se nas empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e *empresa inglesa*, uma ampla variedade de práticas abertas tal qual expõe a literatura da estratégia aberta. No caso das empresas do estudo, a maior abertura na elaboração de estratégias esteve associada a uma interação intensificada, maior transparência e um número crescente de opções para lidar ou resolver problemas estratégicos (DOBUSCH; KEPPELLER, 2019).

A segunda proposição consistia em: **P2. As características do contexto de país de origem, emergente e desenvolvido, influenciam na configuração do *open strategizing* e, conseqüentemente, no processo acelerado de internacionalização, nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional.** Ao comparar as configurações do *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização averiguou-se a influência das características do contexto de país emergente e desenvolvido como o ambiente regulatório, institucional, social e cultural no tocante aos praticantes (quem) do processo acelerado de internacionalização nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional. Entretanto, tais características não apresentaram influência nas práticas de inclusão e transparência (que) e sua práxis (como) que foram similares nas duas empresas nos diferentes contextos, emergentes e desenvolvidos. Portanto, esta proposição foi parcialmente confirmada já que não apresentou evidências da similaridade em todos os aspectos do *open strategizing* presente no processo acelerado de internacionalização dos casos analisados.

Associa-se esta realidade ao fato de que as práticas abertas são, em sua maioria viabilizadas e facilitadas pela tecnologia da informação (STIEGER et al, 2012; TAVAKOLI et al., 2017; HAUTZ et al., 2017) e podem ser iguais em empresas de diferentes países independente do contexto em que estão inseridas, emergentes ou desenvolvidos. Desta maneira, tem-se que as características do contexto de país emergente e desenvolvido foram mitigadas pela tecnologia da informação a qual possibilitou a similaridade na configuração do *open strategizing*. Adicionalmente, identificou-se que as características do contexto de país de origem, emergente e desenvolvido, atuaram como motivadoras da abertura estratégica no processo acelerado de internacionalização nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional de ambas empresas estudadas.

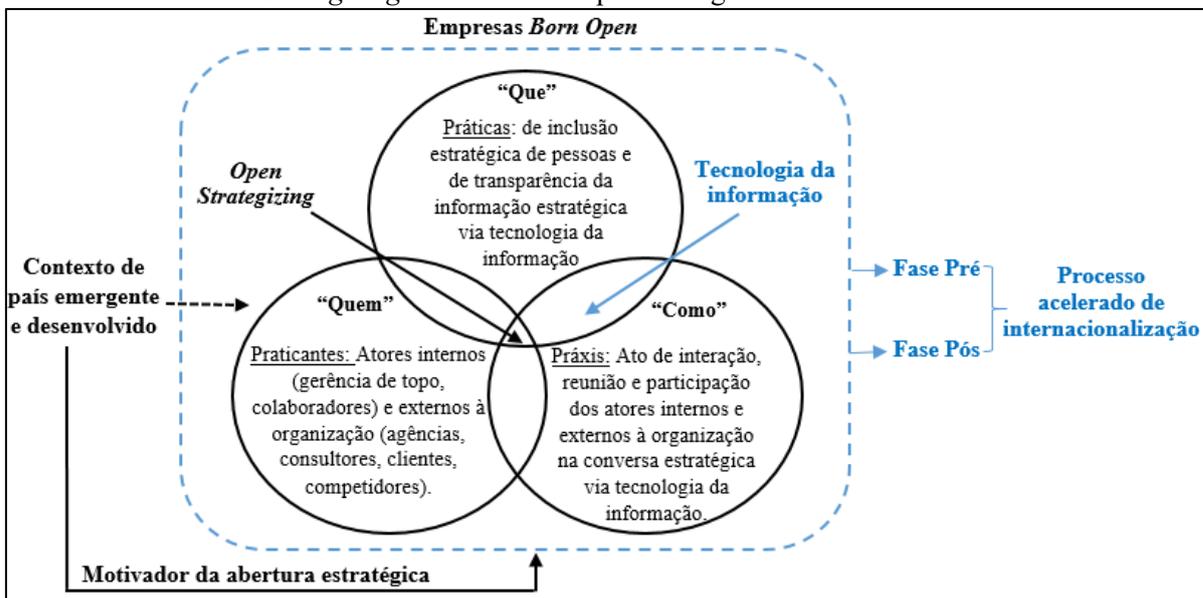
O fato de as empresas estudadas apresentarem práticas similares de inclusão das pessoas e transparência da informação, que são possibilitadas pela tecnologia da informação,

podem ser relacionadas ao contexto industrial em que as empresas estão inseridas que é o da tecnologia. Contudo, as práticas de inclusão e transparência podem ocorrer em empresas que de setores como equipamentos médicos, comidas e bebidas, instituições públicas, serviços financeiros, produtos químicos, entre outros (HAUTZ et al., 2019).

Face ao exposto, entende-se que para P2 as evidências encontradas no campo não foram suficientes para sua completa comprovação, considerando-se os elementos em análise. Nesta circunstância, após o estudo empírico, dá-se origem à uma outra proposição que foi confirmada em campo, a **P3: As configurações do *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização, nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional, são similares em contexto de país emergente e desenvolvido por apresentarem práticas abertas que são possibilitadas pela tecnologia da informação.**

Isto posto, ressalta-se que a literatura que trata do contexto de país de origem, emergente e desenvolvido (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2009) não conseguiu explicar todos os aspectos relacionados ao processo acelerado de internacionalização das empresas do presente estudo, em especial as práticas realizadas no dia a dia da vida organizacional em que a tecnologia foi utilizada para incluir e comunicar as estratégias, as quais contribuíram para o processo acelerado de internacionalização tanto na fase pré, quanto na fase pós primeira entrada no mercado internacional (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al., 2007; JARZABKOWSKI et al., 2016). A Figura 20 ilustra a caracterização encontrada de empresas *born open* com o processo acelerado de internacionalização a partir da abertura da estratégia em contexto de país emergente e desenvolvido.

Figura 20 – Processo acelerado de internacionalização de empresas *Born Open* a partir de *open strategizing* em contexto de país emergente e desenvolvido



Fonte: elaboração própria

Diante ao fato de que o processo acelerado de internacionalização ocorre por meio da intersecção de práticas de inclusão e transparência realizadas no dia a dia da vida organizacional, desde sua fundação, por praticantes internos (de todos os níveis hierárquicos) e externos à elas, é possível apreender, pela perspectiva da *open strategizing*, que, antes de serem *Born Globals*, as empresas que se internacionalizam de forma acelerada podem ser denominadas de *Born Open*.

Tendo discutido-se os resultados da pesquisa com base na questão de pesquisa e proposições do estudo pré-definidas e as evidências que foram encontradas em campo, prossegue-se com a conclusão deste estudo.

6 CONCLUSÃO

O objetivo desta tese foi analisar como ocorre o processo acelerado de internacionalização a partir da perspectiva de *open strategizing* em contexto de país emergente e desenvolvido. Tal objetivo foi atingido visto que foram alcançados os três objetivos específicos definidos inicialmente. Para chegar ao primeiro objetivo específico, de **identificar o processo acelerado de internacionalização (fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional) das empresas de contexto de país emergente e desenvolvido** verificou-se na teoria como o processo acelerado de internacionalização era composto, chegando à resposta de que seria necessária a análise da fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional para que se pudesse ter uma melhor compreensão do todo (CASILLAS; ACEDO, 2013). Após isso, realizaram-se entrevistas com os gestores e colaboradores das organizações em estudo para identificar fatos passados que proporcionaram o processo acelerado de internacionalização, especialmente na fase pré internacionalização, que compreendeu o período entre a fundação e entrada no mercado internacional. Para reconhecer o período pós entrada no mercado internacional verificou-se, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental, o número de países em que as empresas estavam inseridas bem como suas receitas advindas do mercado internacional. Tais dados confirmaram que as empresas *Brasil 1*, *Brasil 2* e empresa inglesa se internacionalizaram de forma acelerada como foi detalhado no item 4.1.

Para atender o segundo objetivo específico, que consistiu em **verificar o *open strategizing* (as práticas, a práxis e os praticantes) considerando a inclusão estratégica de pessoas e a transparência da informação estratégica no processo acelerado de internacionalização (fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional) das empresas de contextos de país emergente e desenvolvido** buscou-se compreender, por meio de entrevistas semiestruturadas e observação direta, momentos passados e presentes em que pessoas trocavam ideias e informações (práticas), quem eram os participantes dessas ações (praticantes) e como estas se davam dentro da organização (práxis). Além do que, investigou-se como e para quem a estratégia era comunicada dentro e fora das empresas. A todo instante, durante as entrevistas e observação direta, buscou-se apreender as microatividades que foram realizadas ao longo de toda o processo de internacionalização desde a fundação até o momento atual em que se as empresas objetos deste estudo se encontram. Deste modo, identificaram-se práticas de inclusão como parcerias estratégicas, co-criação e co-desenvolvimento de produtos; tomada de decisão democrática, captação de informações para melhoria nos sistemas e

discussões conjuntas para assuntos estratégicos; e práticas de transparência como disseminação de assuntos estratégicos; alinhamento de objetivos estratégicos; comunicação da informação estratégica e chamadas à participação do público interno e externo às empresas. Reconheceu-se que todas, direta ou indiretamente, contribuíram para o processo acelerado de internacionalização das empresas de país emergente e desenvolvido.

Por fim, para alcançar o terceiro objetivo específico de **comparar o *open strategizing* no processo acelerado de internacionalização (fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional) das empresas de contextos de país emergente e desenvolvido** desenvolveu-se um quadro comparativo (Figura 19) para compreender as diferenças e similaridades na configuração do *open strategizing* nas empresas do Brasil e da Inglaterra. Com base na literatura visitada sobre o contexto de país de origem e também nas entrevistas semiestruturadas, buscou-se verificar a influência das características do contexto de país emergente e desenvolvido como ambiente regulatório, institucional, social e cultural na diferença entre as práticas de inclusão e de transparência da informação estratégica, sua práxis e seus praticantes no processo acelerado de internacionalização das empresas, nas fases pré e pós entrada no mercado internacional. Identificou-se, todavia, que a influência se deu apenas na diferença entre os praticantes do processo acelerado de internacionalização já que as práticas e práxis, como, na maioria das vezes, foram possibilitadas pela tecnologia da informação segundo esclarecido pela literatura de *open strategy* (TAVAKOLI et al., 2017; HAUTZ et al., 2017), apresentaram-se similares.

Isto posto, é razoável afirmar que a contemplação dos objetivos específicos e alcance do objetivo geral desta pesquisa, permitiu a obtenção da resposta à questão norteadora desta pesquisa: **Como ocorre o processo acelerado de internacionalização, a partir da perspectiva de *open strategizing* em contexto de país emergente e desenvolvido?** Qual seja: O processo acelerado de internacionalização nas empresas de contextos de país emergente e desenvolvido, tanto na fase pré, quanto na fase pós primeira entrada no mercado internacional, ocorre igualmente por meio das práticas de inclusão que permitem a participação e interação de pessoas internas e externas e práticas de transparência que possibilitam a visibilidade e comunicação de informações estratégicas para atores internos e externos às organizações, ou seja, ocorre por meio do *open strategizing*. Ao comparar a configuração do *open strategizing* neste processo, averiguou-se a influência das características do contexto de país emergente e desenvolvido como o ambiente regulatório, institucional e social no tocante aos praticantes (quem) do processo acelerado de internacionalização nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional, as quais não influenciaram as práticas de inclusão e transparência (o que) e sua práxis (como), já que estas são viabilizadas e facilitadas pela tecnologia da

informação, como preconiza a literatura de *open strategy* (TAVAKOLI et al., 2017). De acordo com Tavakoli et al. (2017) estratégia aberta é uma prática que envolve pessoas de todos os níveis hierárquicos da empresa assim como pessoas externas a elas. Os praticantes da estratégia realizam práticas tradicionais e abertas (discurso transparente; co-criação; decisão democrática) sendo estas últimas baseadas em normas de inclusão e de transparência e são possibilitadas pela tecnologia da informação.

Entende-se que as características do contexto de país emergente e desenvolvido foram mitigadas pela tecnologia da informação a qual possibilitou a similaridade na configuração do *open strategizing* ainda que com praticantes diferentes em certos momentos estratégicos. Identificou-se também que as características do contexto de país de origem atuaram como motivadoras da abertura estratégica no processo acelerado de internacionalização nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional das empresas de país emergente e desenvolvido.

Tal achado apresenta contribuições teóricas e práticas. Em referência às contribuições teóricas, o que se sabe, com base na literatura de *international new venture* e *born globals* é que o empreendedor é a pessoa chave no processo acelerado de internacionalização, tanto na fase pré quanto na fase pós entrada no mercado internacional, sendo que suas características e ações são fundamentais neste processo (OVIATT; McDOUGALL, 1994; 2005; McDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; HIESH et al., 2019). Sabe-se também que o processo acelerado de internacionalização é decorrente de estratégias que buscam o alcance de vantagem competitiva (BURGEL; MURRAY, 2000; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004). A literatura de negócios internacionais menciona as características do contexto de país emergente e desenvolvido como o tamanho do mercado e forças culturais e econômicas (FAN; PHAN, 2007), os custos domésticos de transação (BOISOT; MEYER, 2008; LEE et al., 2015) e o ambiente regulatório (CIESLIK; KACIAK, 2009) e institucional (KNIGHT; LIESCH, 2016), por exemplo, como influenciadoras da internacionalização acelerada de pequenas e médias empresas de base tecnológica, especialmente aquelas de países emergentes.

Todavia, o presente estudo estente a teoria ao revelar que o processo acelerado de internacionalização, tanto na fase pré quanto na pós primeira entrada no mercado internacional, não é só realizado pelo empreendedor e não é só decorrente das características do contexto de país de origem, mas é uma prática de todos (DOBUSCH; MUELLER-SEITZ, 2012) em que há pessoas de todos os níveis hierárquicos das empresas (HAUTZ et al., 2019; WHITTINGTON, 2019), interna e externamente a elas (WHITTINGTON et al., 2011) participando ativamente, influenciando e realizando as microatividades que compõem o dia a dia da vida organizacional

(WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI et al., 2007) de forma similar, tanto em país emergente quanto em país desenvolvido. Esta pesquisa dá luz às práticas de inclusão e de transparência que muitas vezes são realizadas cotidianamente sem que os próprios praticantes percebam, ou *take for granted* e que são igualmente executadas com apoio da tecnologia da informação em contextos emergentes e desenvolvidos. A tese traz à superfície práticas abertas escondidas e indica ainda que as práticas de inclusão e transparência não precisam de momento ou hora marcada para acontecer, como revela a literatura da estratégia aberta, elas acontecem ali, todo dia, na vida organizacional.

Sabe-se também, como já enfatizado pela literatura clássica de internacionalização de empresas, pela perspectiva das *Networks*, que as empresas podem formar inúmeras redes de relacionamentos internacionais dentro das quais os atores ou organizações externas conseguem participar por meio de influências multilaterais na tomada de decisão internacional da empresa, no seu processo de internacionalização (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990). Neste sentido, a tese realizada faz avançar também a teoria comportamental de internacionalização uma vez que descortina, pela perspectiva do *open strategizing*, as pessoas que realizam a troca de informações e como ocorrem tais influências na tomada de decisão das empresas internacionalizadas.

A tese adiciona ainda à literatura da estratégia aberta, por realizar um estudo comparativo do *open strategizing* em diferentes contextos de país de origem, emergente e desenvolvido, visto que a maioria dos estudos sobre o tema abarca somente o contexto organizacional (HAUTZ et al., 2017). Além disso, complementam-se os estudos citados por Hautz et al. (2019) sobre motivações da estratégia aberta ao evidenciar que as características do contexto do país de origem atuam como impulsionadoras para a abertura estratégica nas organizações.

A tese indica, também, que as práticas de inclusão estratégica de pessoas e a transparência da informação estratégica não se limita apenas às grandes empresas como exemplificado pelo estudo de Hautz et al. (2019), mas também, às pequenas e médias empresas, que no caso desta tese, são de base tecnológica.

No tocante às contribuições práticas e gerenciais, ao explicar a complexidade da visão baseada na atividade, esta tese visa contribuir para a formação de praticantes não somente reflexivos, mas sutis e sensitivos em suas práticas estratégicas diárias envolvidas no processo acelerado de internacionalização. De acordo com Johnson et al. (2003), a literatura influente sobre estratégia, mesmo sendo importante como é, deixou o gerente desprovido de *insights*, de diretrizes para a ação, neste nível micro. Além disso, ao compreenderem e estarem cientes dos

microativos que possuem, as organizações podem se manter competitivamente sustentáveis, já que estes microativos são difíceis de discernir e de trocar (JOHNSON et al., 2003). Johnson et al. (2003) admitem ainda que, no ambiente hipercompetitivo em que as organizações se encontram, respostas rápidas e inovadoras para a competição requerem descentralização organizacional, com decisões sendo tomadas por pessoas além do topo da organização. Este processo faz da estratégia algo mais aberto (WHITTINGTON et al., 2011), em que pessoas, mais frequentemente do que nunca, estão envolvidas nas estratégias organizacionais (JOHNSON et al., 2003).

No que se referem às limitações do estudo, visto que esta tese consistiu em um primeiro esforço rumo ao entendimento da internacionalização de forma acelerada pela perspectiva do *open strategizing* nas fases pré e pós primeira entrada no mercado internacional, o estudo não conseguiu abarcar temas como as contingências organizacionais e culturais, o impacto da abertura estratégica nas organizações, nas pessoas e na sociedade e os dilemas decorrentes desta abertura, que poderiam promover melhores explicações sobre tal processo.

Outra limitação pode ser apontada pelo fato de que, devido às empresas pesquisadas estarem em momentos de transição e de trabalho excessivo, não foi possível uma maior participação e intensiva observação direta, o que pode ter limitado o entendimento de como as práticas, praxis e praticantes se desvelam no dia a dia da vida organizacional. O número de entrevistados pode também apresentar-se como limitação já que, em especial na empresa inglesa, pessoas do alto escalão como o analista-chefe e membros do conselho administrativo permaneceram inacessíveis. Tais relatos poderiam contribuir com um melhor entendimento do processo acelerado de internacionalização, em especial a fase entre a fundação e primeira entrada no mercado internacional.

A pesquisa teve como objetos de estudo duas empresas, que, se transformaram em três devido a divisão das empresas *Brasil 1* e *Brasil 2*. Embora estudos de casos comparativos ou múltiplos apresentem-se como mais robustos (YIN, 2005), a comparação de um número maior de empresas poderia trazer resultados mais satisfatórios com relação à comparação do *open strategizing* nos processos acelerados de internacionalização.

As limitações por ora apresentadas despertaram sugestões para pesquisas futuras. Durante o caminho percorrido para a realização desta pesquisa, identificaram-se questões que podem ser abarcadas para melhor compreensão das empresas *born globals* e também para o avanço do campo, ainda em crescimento, nomeadamente, o *open strategizing*.

Quanto ao processo acelerado de internacionalização, sugerem-se mais estudos que utilizem a perspectiva micro adotada nesta tese para captar outras microatividade envolvidas

(como são feitas e quem as fazem) no processo acelerado de internacionalização, além das práticas abertas de inclusão de pessoas e de transparência estratégica da informação. Desde seu surgimento na década de 1960, o campo dos negócios internacionais tem se concentrado nas atividades em nível macro, e, portanto, há inúmeras oportunidades de avanço a partir da perspectiva de *strategizing* e do *open strategizing*.

No intuito de ampliar o entendimento da estratégia aberta no processo acelerado de internacionalização, sugerem-se estudos que possam identificar as diversas contingências que proporcionam o dinamismo da inclusão e da transparência da informação estratégica (HAUTZ et al., 2017). Pelo que se identificou em campo, a estratégia aberta é contingente ao tipo de estratégia (se apresenta maior ou menor impacto nos caminhos futuros das organizações); ao tamanho da empresa (mais aberta quando a empresa é menor e mais aberta quando a empresa é maior); e à cultura do país de origem (mais inclusiva no Brasil e menos inclusiva na Inglaterra). À vista disso, a maior ou menor abertura estratégica no processo acelerado de internacionalização, com relação ao fator cultural, pode ser relacionada às dimensões de Hofstede. No caso do Brasil é mais coletivista (fator 38) e no caso da Inglaterra mais individualista (fator 89) (HOFSTEDE INSIGHTS, 2019). Estudos podem aprofundar esta questão trazendo à tona a cultura do país na abertura da estratégia nas *International New Ventures* e *Born Globals*. Em vista disso, há oportunidades específicas para a realização de estudos tanto de caso único como estudos comparativos da estratégia aberta em diferentes contextos em que podem ser apontadas as diferenças em contextos organizacionais e culturais no processo acelerado de internacionalização.

Além do que, esta pesquisa não contemplou os dilemas causados pela abertura da estratégia neste processo em concordância com Hautz et al. (2017), tampouco o efeito que essa abertura causa aos praticantes envolvidos (NKETIA, 2016). Por esta razão, recomenda-se a atenção para estes aspectos a fim de compreender de forma mais completa como as práticas de inclusão e transparência impactam as organizações que se internacionalizam de forma acelerada e as pessoas que delas participam.

Especificamente nas organizações em estudo, estimula-se o estudo de como ocorrerá a participação de todos os membros das organizações na construção do novo produto da empresa *Brasil 1* e também na formação da visão unificada na empresa inglesa. Neste aspecto, tal compreensão seria relevante para o esclarecimento de como a estratégia radicalmente aberta ocorre na prática, de acordo com estudo iniciado por Luedicke et al. (2017).

Demandam-se, ainda, estudos que apontem os reflexos e impactos da estratégia como prática aberta ou *open strategizing* de forma macro, para a sociedade em geral, corroborando o chamado de Whittington et al. (2011) e Whittington (2019).

Assim como, estudos que abarquem como os diferentes contextos em que a empresa está inserida influenciam e impactam na abertura estratégica podendo este ser o contexto industrial e organizacional.

Uma vez que esta pesquisa buscou identificar e confirmou a existência das práticas abertas nas fases pré e pós internacionalização e como elas ocorrem, sugere-se estudos que mostrem como estas práticas existentes influenciam no processo acelerado de internacionalização, fazendo com que este seja mais ou menos veloz. Recomenda-se também que seja verificado como estas práticas ocorrem na transição entre as fases pré e pós internacionalização.

Para finalizar, é relevante que pesquisadores deem continuação a este estudo, a partir da perspectiva utilizada, com o intuito de fazer o campo dos negócios internacionais avançar. Isto porque, há diversas atividades acontecendo todos os dias, a todo momento, na vida organizacional. Há ações sendo executadas cotidianamente dentro das organizações, por pessoas internas e externas, sem que elas mesmo percebam. Entretanto, nós pesquisadores precisamos estar atentos e reconhecer que, sem estas microatividades que são realizadas dia a dia, pouco a pouco, nenhum processo estratégico se concretiza, como buscou mostrar esta tese. É preciso perceber e destacar o que está por trás das manchetes e das cameras, para que, então, possamos ter a verdadeira compreensão do todo.

Como postado em rede social pelo CEO da empresa *Brasil 2*: “*Gradually, then suddenly*”. É assim que tudo acontece, coisas boas ou ruins, grandes ou pequenas, nos negócios ou na família, ainda que na maioria das vezes só nos damos conta do final “de repente”.

Concretamente, encerro esta pesquisa com a certeza de que o processo percorrido nesta tese foi como uma metamorfose, tal qual a que passa a borboleta. Iniciei a jornada de pesquisadora como a lagarta, lá no mestrado, sem muita consciência do todo. O processo da tese foi como a construção do casulo, transformador e preparatório. Hoje, posso dizer que, com a finalização deste estudo, saio da crisálida, integralmente renovada e com a soma de todas as experiências vividas durante estes cinco anos, para uma fase nova, a de voar, para voos mais altos, que me trarão novos desafios, com o objetivo único e certo: a evolução.

REFERÊNCIAS

ACEDO, F. J.; JONES, M. V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 236-252, 2007.

ACATE TECH REPORT 2019. Disponível em: <<https://www.techreportsc.com>> Acesso em 02 Set. 2019.

AMAL, M.; AWUAH, G. B.; RABOCH, H.; ANDERSON, S. Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries. **European Business Review**, v. 25, n. 5, p. 411-428, 2013.

ANDERSSON, S. The Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.

ANDREWS, K. **The Concept of Corporate Strategy**. Irwin, Homewood, 1971.

ANGROSINO, M. V.; PÉREZ, K. A. M. Rethinking observation. From method to context. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. 2nd Edition, Sage Publications, 2000.

ANSOFF, Igor. **The Corporate Strategy**. McGraw Hill. 1965.

ALMOR, T; TARBA S. Y.; MARGALIT, A. Maturing, technology-based, born-global companies: surviving through mergers and acquisitions. **Management International Review**, 54, p. 4, p. 421-444, 2014.

ALPERSTEDT, G. D.; BULGACOV, S. Environmental management, strategic practices and praxis: a study in Santa Catarina industrial companies. **Brazilian Administration Review**, v. 12, n. 3, p. 288-308, 2015.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMROLLAHI, A.; GHAPNCHI, A. H. Open Strategic Planning in universities: A case study. **49th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2016.

AMROLLAHI, A.; ROWLANDS, B. Collaborative open strategic planning: a method and case study. **Information Technology & People**, v. 30, n. 4, 832-852, 2017.

APPLEYARD, M. M.; CHESBROUGH, H. W. The Dynamics of Open Strategy: from adoption to reversion. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 310-321, 2017.

AUTIO, E. Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures'. **Journal of International Business Studies**, 36, n. 1, p. 9-19, 2005.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 909-924, 2000.

BACON, F. **Novum rganum ou Verdadeiras indicações acerca da interpretação da natureza**; Nova Atlantica / Francis Bacon; Tradução e notas de José Aluysio Reis de Andrade. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BAPTISTA, J.; WILSON, A. D.; GALLIERS, R. D. Social Media and the emergence of reflexivenss as a new capability for Open Strategy. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, 322-336, 2017.

BANGARA, A.; FREEMAN, S.; SCHRODER, W. Legitimacy and accelerated internationalization. **Journal of World Business**, v. 47, n. 4, p. 623-634, 2012.

BARGE-GIL, A. Open strategies and innovation performance. **Industry and innovation**, v. 201, p. 7, p. 585-610, 2013.

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

BELL, J.; LOANE, S. 'New Wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 3-4, 213-229, 2010.

BELLUCCI; C. F. LAVARDA, R. A. Strategy as practice and case study: connecting a suitable research method to the study of practice as a process. European Academy of Management Proceedings. EURAM. **Anais...**, 2018.

BELLUCCI, C. F.; LAVARDA R. A.; FLORIANI, D. Open Strategy, Internationalization speed and Home Country Context: an integrated framework. Academy of International Business. AIB. **Anais...**, 2019.

BELLUCCI, C. F.; LAVARDA, R. A. & ROCZANSKI, C. R. M. A prática estratégica de pesquisa de mercado no processo de internacionalização de uma pequena cervejaria do sul do Brasil. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. **REGPEPE**, v.8, n. 1, 24-51, 2019.

BENCHERKI, N.; BASQUE, J.; ROULEAU, L. A sensemaking perspective in open strategy. Capítulo 14. In: SEIDL, D., VON KROGH, G.V; WHITTINGTON, R. (Eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

BENTHAM, J. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. John Sutart Mill: tradução de Luiz João Barauna. Sistema de lógica dedutiva e indutiva e outros textos: tradução João Marcos Coelho e Pablo Rubén Mariconda - 2. ed. – São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BIRKINSHAW, J. Reflections on Open Strategy. **Long Range Planning**, v. 3, n. 50, p. 423-426, 2017.

- BOISOT, M.; MEYER, M.W. Which way through the open door? Reflections on the internationalization of Chinese firms. *Management and organizationa Review*, v. 4, n. 3, p. 349-365, 2008.
- BRERETON, P. KITCHENHAM, B., BUDGEN, D., LI, Z. Using a Protocol Template for Case Study Planning, **EASE**, 2008.
- BRYMAN, A.; BELL, E. **Business research methods**. Oxford University Press 2003.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.
- BULGACOV, S., SOUZA, Q. R., PROHMANN, J. D. P., COSER, C., & BARANIUK, J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BURGEL, O.; MURRAY, G. The International Market Entry Choices of Start-Up Companies in High Technology Industries. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 32-62, 2000.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.
- CAHEN, F.; BORINI, F. M. International Digital Competence. **Journal of International Management**. Disponível online em 18 de Julho 2019. In press, 2019.
- CAMBRIDGE DICTIONARY. Disponível em <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/spin-out>> Acesso em 16 Set. 2019.
- CANO-KOLLMANN M.; HANNIGAN T.J.; MUDAMBI R. Global innovation networks—organizations and people. **Journal of International Management**, 24, n. 2, p.87–92, 2018.
- CARNEIRO, L. A.; DIB, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. INTERNEXT*, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.
- CASILLAS, J. C.; ACEDO, F. J. Speed in the Internationalization Process of the Firm. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 15–29, 2013.
- CASILLAS, J. C; BARBERO, J. L.; SAPIENZA, H. J. Knowledge acquisition, learning and the initial pace of internationalization. **International Business Review**, 24, n. 1, p. 102-114, 2015.
- CASSEL, C.; BISHOP, V. Qualitative Data Analysis: Exploring Themes, Metaphors and Stories. **European Management Review**, v. 16, n. 1, p. 195-207, 2019.
- CIESLIK, J; KACIAK, E. The speed of internationalization of entrepreneurial start-ups in a transition environment. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 14, n. 4, p. 375-392, 2009.
- CHILD, J.; HSIEH, L.; ELBANNA, S.; KARMOWSKA, J.; MARINOVA, S.; PUTHUSSERRY, P.; TSAI, T.; NAROOZ, R.; ZHANG, Y. SME international business

models: The role of context and experience. **Journal of World Business**, v. 52, n. 5, p. 664-679, 2017.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHANDLER, A. D. Strategy and structure. **Revista de Administração de empresas**, 1969.

CHANG, J. The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs. **International Business Journal**, v. 21, n. 2, p. 171-187, 2011.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation**: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. 10th Anniversary Summer Conference on Dynamics of Industry and Innovation: Organizations, Networks and Systems, Copenhagen, 1-12, 2006.

CHESBROUGH, H. W.; APPEYARD, M. M. Open innovation and strategy. **California Management Review**, v. 50, n.1, p. 57-73, 2007.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT. C. A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach. **Journal of International Marketing**, 12, n. 1, p. 57-81, 2004.

CHETTY, S.; JOHANSON, M.; MARTIN, O. N. Speed of Internationalization: Conceptualization, measurement and validation, **Journal of World Business**, 49, n. 4, p. 633-650, 2014.

CHENG, H; YU, C. J. Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. **International Business Review**, 17, n. 3, p. 331-348, 2008.

CIRAVEGNA, L.; KUIVALAINEN, O.; KUNDU, S.; LOPEZ, L. E. The antecedents of early internationalization: A configurational perspective. **International Business Review**, v. 27, n. 6, p. 1200-1212, 2018.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n.16, p. 386-405, 1937.

COEURDEROY, R; MURRAY, G. Regulatory environments and the location decision: evidence from the early foreign market entries of new technology-based firms. **Journal of International Business Studies**. v. 39, n. 4, p. 670-687, 2008.

COLLINS DICTIONARY. Disponível em < <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/take-for-granted>> Acesso em 16 Set. 2019.

COVIELLO, N. E. Re-thinking research on born globals. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, 17-26, 2015.

COVIELLO, N. E. The network dynamics of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 5, p. 713-731, 2006.

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

CRICK, D.; SPENCE, M. The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 167-185, 2005.

CUERVO-CAZURRA, A. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 3, p. 153-167, 2012.

CUERVO-CAZURRA A. Global strategy and global business environment: the direct and indirect influences of the home country on a firm's global strategy. **Global Strategy Journal**, v. 1, n. 3/4, p 382-386, 2011.

CUERVO-CAZURRA, A.; CIRAVEGNA, L.; MELGAREJO, M.; LOPEZ, L. Home country uncertainty and the internationalization-performance relationship: Building an uncertainty management capability. **Journal of World Business**, v. 53, n. 2, 209-221, 2018.

CUERVO-CAZURRA, A., GENC, M. How context matters: non-market advantages of developing-country MNEs. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, p. 441-445, 2009.

DA CUNHA, J. V.; ORLIKOWSKI, W. J. Performing catharsis: The use of online discussion forums in organizational change. **Information and Organization**, v. 18, n. 2, p. 132-156, 2008.

DE GOOYERT, V. DE; ROUWETTE, E.; VAN KRANENBURG. Inter-organizational strategy. Capítulo 6. In: SEIDL, D., VON KROGH, G.V; WHITTINGTON, R. (Eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

DE MELLO, R.; ROCHA, A.; DA SILVA, F. J. The long-term trajectory of international new ventures: A longitudinal study of software developers. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 2, p. 1-28, 2018.

DE OLIVEIRA, E. T. B.; DE OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, E. P. A Legitimação da Internacionalização no Processo da Estratégia: um olhar crítico sobre sua hegemonia funcionalista e sobre o Brasil no contexto internacional. XXXV Encontro da ANPAD, ENANPAD, **Anais...**, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução Sandra Regina Netz. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOBUSCH, L; DOBUSCH, L.; MULLER-SEITZ, G. Closing for the benefit of openness? The case of wikimedia's open strategy process. **Organization Studies**. v. 40, n. 3, p. 343-370, 2017a.

DOBUSCH, L.; GEGENHUBER, T. Making an impression with open strategy: transparency and engagement on corporate blogs. **Academy of Management Proceedings**, v. 2015, n. 1, 2015.

DOBUSCH, L; GORDON, M. Strategy as a practice of thousands: the case of wikimedia, **Academy of Management Proceedings**, v. 12, n. 1, p. 1-1, 2012.

DOBUSCH, L., KREMSER, W., SEIDL, D.; WERLE, F. A communication perspective on open strategy and open innovation. **Managementforschung**, v. 27, n. 1, p. 5-25, 2017b.

DOBUSCH, L.; KEPPELLER, J. Open strategy making with crowds and communities: comparing Wikimedia and Creative Commons. **Long Range Planning**, v. 51, n. 4, p. 1-19, 2017.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of international business studies**. v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988a.

_____. The theory of international production. **The international trade journal**. v. 3, n. 1, p. 21-66, 1988b.

_____. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**. v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, J. H; RUGMAN, A.M. The influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment. **American Economic Review**, v. 75, n. 2, p. 228-232, 1985.

DURKHEIM, E. **A divisão do trabalho social**: As regras do método sociológico; O suicídio; as formas elementares da vida religiosa. Seleção de textos de Arthur Giannotti: traduções de Carlos Alberto Ribeiro de Moura (et al.). São Paulo: Abril Cultural, 1978.

EISENHARDT, K. M. Building theory from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EFRAT, K; SHOHAM A. Born global firms: the differences between their short-and long-term performance drivers. **Journal of World Business**, v. 47, n. 4, p. 675–685, 2012.

EUR-LEX. **Acess to European Union Law**. Disponível em < <https://eur-lex.europa.eu>> Acesso em 10 Ago 2019.

FAN, T.; PHAN, P. International new ventures: Revisiting the influences behind the 'born-global' firm. **Journal of International Business Studies**, December, v. 38, n. 7, p. 1113–1131, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Multinacionais brasileiras**: competências para internacionalização. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FLORIANI, D. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2010.

FREEMAN, S., EDWARDS, R.; SCHRODER, B., How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006.

GABRIELSSON, M. Branding Strategies of Born Globals. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 3, p. 199- 222, 2005.

GABRIELSSON M.; GABRIELSSON P.; DIMITRATOS P. International entrepreneurial culture and growth of international new ventures. **Management International Review**, v. 54, n. 4, p. 445–471, 2014.

GARCÍA-LILLO, F.; CLAVER-CORTÉS, E.; MARCO-LAJARA, B.; ÚBEDA-GARCIA, M. Mapping the Intellectual Structure of Research on ‘Born Global’ Firms and INVs: A Citation/Cocitation Analysis. **Management International Review**, v. 57, p. 631-652.

GEGENHUBER, T.; DOBUSCH, L. Making an impression through openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Venture. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 337-354, 2017.

GHAURI, P.; LUTZ, C.; TEFOM, G. Using networks to solve export-marketing problems of small and medium-sized firms from developing countries. **European Journal of Marketing**, v. 37, p. 728-752, 2003.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm Perspectives on Theoruy Building. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 584-602, 1990.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOY, C.; BANDEIRADE-MELO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C.; BANDEIRADE-MELO, R.; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLDENSTEIN, J.; WALGEBACH, P. An institutional perspective on open strategy: strategy in world society. Capítulo 17. In: SEIDL, D., VON KROGH, G.V; WHITTINGTON, R. (Eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

GOV.UK. The Blue Belt programme. Disponível em <<https://www.gov.uk/government/publications/the-blue-belt-programme>>, Acesso em 15 Set. 2019.

HAGEN, B., ZUCHELLA, A. Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. **Management International Review**, v. 54, n. 4, p. 497–525, 2014.

HAUTZ, J. Opening up the strategy process - a network perspective. **Management Decision**, v. 55, n. 9, p. 1956-1983, 2017.

HAUTZ, J. Practices of Inclusion in Open Strategy. Capítulo 5. In: SEIDL, D., VON KROGH, G.V; WHITTINGTON, R. (Eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

HAUTZ, J.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open Strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n.3, p. 298-309, 2017.

HASHAI, N.; ALMOR, T. Gradually internationalizing ‘born global’ firms: an oxymoron? **International Business Review**, v. 13, n. 4, p. 465–483, 2004.

HENNART, F. The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. **Entrepreneurship Theories and Practices**, v. 38, n. 1, p. 117-135, 2013.

HERACLEOUS, L. A dialogic perspective on open strategy. Capítulo 15. In: SEIDL, D., VON KROGH, G.V; WHITTINGTON, R. (Eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

HERACLEOUS, L.; GOBWEIN, J.; BEAUDETTE, P. Open-strategy making at the Wikimedia Foundation: A Dialogic Perspective. **The journal of Applied Behavioral Science**, v. 54, n. 1, p. 5-35, 2017.

HILMERSSON, M.; JOHANSON, M. Speed of SME Internationalization and Performance, **Management International Review**, v. 56, n. 1, p. 67-94, 2015.

HILMERSSON, M.; JOHANSON, M.; LUNDBERG, H.; Papaioannou, S. Time, Temporality, and Internationalization: The Relationship Among Point in Time of, Time to, and Speed of International Expansion, **Journal of International Marketing**, v. 25, n 1, p. 22–45, 2017.

HITT, M. A.; XU, K.; CARNES, C. M. Resource based theory in operations management research. **Journal of Operations Management**, v. 41, p. 77-94, 2016.

HOFSTEDE-INSIGHTS. **Compare Countries**. Disponível em: < <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries>> Acesso em 17 out. 2019.

HUANG, S., YE, G., ZHOU J., JIN, T. Institutional contexts, institutional capability and accelerated internationalization of entrepreneurial firms from emerging economies. **Nankai Business Review International**, v. 8, n. 2, p. 231-262, 2017.

HUTTER, K.; NKETIA, B. A.; FULLER, J. Falling short with participation - Different Effects of ideation, Commenting, and Evaluating Behavior on *Open strategizing*. **Long Range Planning**. v. 50, n. 3, p. 355-370, 2017.

HSIEH, L; CHILD, J.; NARROZ, R.; ELBANNA, S.; KARMOWSKA, J.; MARINOVA, S.; PUTHUSSERRY, P.; TSAI, T.; ZHANG, Y. A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics. **International Business Review**, v. 28, n. 2, p. 268-283, 2019.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge: MIT Press, 1976.

JACCOUD, M.; MAYER, R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

JAIN, N. K.; CELO, S.; KUMAR, V. Internationalization speed, resources and performance: Evidence from Indian software industry. **Journal of Business Research**, v. 95, p. 26–37, 2019.

JAPIASSU, H. **Introdução ao pensamento epistemológico**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S.; SEIDL, D. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. **Strategic Organization**, v. 14, n.3, p. 248-259, 2016.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems - a network approach. In: HOOD, N. VAHLNE, J. (eds). **Strategies in Global Competition**. New York: Croom Helm, p. 303-321, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-22, 1975.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: Towards an activity-based review. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JANTUEN, A.; NUMMELA, N.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S. Strategic orientations of born globals—Do they really matter? **Journal of World Business**, v. 43, n. 2, p. 158-170, 2008.

JOLLY, V. K.; ALAHUHTA, M.; JEANNET, J.P. Challenging the incumbents: How high technology start-ups compete globally. **Journal of Strategic Change**, v. 1, n. 2, p. 71-82, 1992.

KALINIC, I.; FORZA, C. Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist and born globals. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 694-707, 2012.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/EDUSP, 1979.

KHAN Z, LEW Y. K. Post-entry survival of developing economy international new ventures: a dynamic capability perspective. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p.149–160, 2018.

KISS, A. N.; DANIS, W. M. Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed. **European Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 388-399, 2008.

KISS, A. N.; DANIS, W. M. Social networks and speed of new venture internationalization during institutional transition: a conceptual model. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 3, p. 273-287, 2010.

KISS, A. N., WILLIAMS D.W., HOUGHTON S.M. Risk bias and the link between motivation and new venture post-entry international growth. **International Business Review**, v. 22, n. 6, p.1068–1078, 2013.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v.35, n. 2, p. 124–141, 2004.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. **Advances in International Marketing**, v. 8, p. 11-26, 1996.

KNIGHT G.; LIESCH, P. W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.

LAANTI, R.; GABRIELSSON, M.; GABRIELSSON, P. The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1104–1117, 2007.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. **Academy of Management**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LAMOTTE, O; COLOVIC, A. Early internationalization of new venture from emerging markets: the case of transition economies. **Management**, v. 18, n. 1, p. 8-30, 2015.

LIN, S; MERCIER-SUISSA, C; SALLOUM, C. The Chinese born globals of Zhejiang Province: A study on the key factors for the rapid internationalization. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 14, n. 1, p. 75-95, 2016.

LEE, M; YIN, X.; LEE, S.; WENG, D. H.; PENG, M. The impact of home country context in institutions on new venture export: examining new ventures in transition economies. **International Entrepreneurship Management**, v. 11, n. 4, p. 823-848, 2015.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic Inquiry**, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1985.

LUEDICKE, M. K.; HUSEMANN, K. C.; FURNARI, S.; LADSTAETTER, F. Radically *Open strategizing*: how the Premium Cola Collective Takes Open Strategy to the extreme. **Long Range Planning**. v. 50, n. 3, p. 371-384, 2017.

MACK, D. Z.; SZULANSKI, G. Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. **Long Range Planning**. v. 50, n. 3, p. 385-396, 2017.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A. Crowdsourcing in Open Strategy: What Can Open Strategy Learn from Open Innovation. Capítulo 7. In: SEIDL, D.; VON KROGH, G.; WHITTINGTON, R. (Eds.), **Cambridge Handbook of Open Strategy**, p. 169-185. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

MATHEWS, J. A.; ZANDER, I. The International Entrepreneurial Dynamics of Accelerated Internationalization, **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 3, p. 387-403, 2007.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**. v. 13, p. 99-118, 1992.

MCDUGALL P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.

MCDUGALL, P. P.; SHANE, S.; OVIATT, B. M. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international new business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 6, p. 469-487, 1994.

MESQUITA, L. F., & LAZZARINI, S. G. Horizontal and vertical relationships in developing economies: Implications for SMEs' access to global markets. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 359-380, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; WATERS, A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MORTON, J. AMOROLLAHI, A. Open Strategy Intermediaries? A Framework for understanding the role of facilitators in open strategy-making. In: **Proceedings of the Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS)**. Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS), 2018.

MORTON, J.; WILSON, A., COOKE, L. Opening strategy through 'Jamming': exploring the process. IN: **Proceedings of the Loughborough School of Business and Economics (SBE) Doctoral Conference (SBEDC, 2015)**, Loughborough University, 16 September 2016, 6pp.

MORTON, J., WILSON, A., GALLIERS, R., & MARABELLI, M. Open Strategy and Information Technology. Capítulo 10. In: SEIDL, D.; VON KROGH, G.; WHITTINGTON, R. (Eds.), **Cambridge Handbook of Open Strategy**, p. 169-185. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

MUDAMBI R.; ZAHRA S. A. The survival of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 2, p. 333-352. 2007.

MUSTEEN, M.; FRANCIS, J.; DATTA, D. K. The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p. 197-205, 2010.

MUSTEEN, M.; DATTA, D. K.; FRANCIS, J. Early internationalization by firms in transition economies into developed markets: the role of international networks. **Global Strategy Journal**, v. 4, n. 3, p. 221-237, 2014.

NKETIA, B. A. The influence of *open strategizing* on organizational members' commitment to strategy. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 235, p. 473-483, 2016.

OECD. **Intellectual Assets and Innovation The SME Dimension**. OECD studies on SMEs and entrepreneurship. Paris: OECD Publishing, 2011.

OHLSON, T.; YAKIS-DOUGLAS, B. Practices of transparency. Capítulo 8. In: SEIDL, D., VON KROGH, G.V; WHITTINGTON, R. (Eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

OJALA, A.; EVERS, N.; RIALP, A. Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study. **Journal of World Business**, v. 38, p. 5, p. 725-739, 2018.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. **Management International Review**, v. 37, p. 85-99, 1997.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-553, 2005.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Global Start-Ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. **The academy of management Executive**, 9, n. 2, p. 30-44, 1995.

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

OYNA, S.; ALON, I. A review on Born Globals. **International Studies of Management & Organization**, v. 48, p. 157-180, 2018.

OXFORD CITY. Oxford Visitor Information. Disponível em: <<https://oxfordcity.co.uk/business-in-oxford/technology/>> Acesso em 10 Abr 2019.

UNIVERSITY OF OXFORD. Companies Formed. Disponível em <<https://innovation.ox.ac.uk/portfolio/companies-formed/>> Acesso em 30 Maio 2019.

PITZ T. G.; ADLER, T. An exemplar of open strategy: decision-making within multi-sector collaborations, **Management Decision**, v. 54, n. 7, p.1595-1614, 2016.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980

POUPART, J. Entrevista do tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J.; DESLAURIERS, J.; GROULX, L. H.; LAPERRIÈRE, A.;

- MAYER, R.; PIRES, A. **A pesquisa qualitativa: enfoques metodológicos e metodológicos**. Tradução de Ana Cristina Nasser, Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- POZZEBON, M.; PINSONNEAULT, A. Challenges in Conducting Empirical Work Using Structuration Theory. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1353-1376, 2005.
- PRASHANTHAM, S.; BIRKINSHAW, J. Choose Your Friends Carefully: Home-Country Ties and New Venture Internationalization. **Management International Review**, v. 5, n. 2, p. 207-234, 2015.
- PRASHANTHAM, S.; YOUNG, S. Post-Entry Speed of International New Ventures, **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 2, p. 275-292, 2011.
- QUICK, K.S., FELDMAN, M.S., 2011. Distinguishing participation and inclusion. **Journal of Planning Education and Research**, v. 3, n. 3, p. 272-290, 2011.
- RENNIE, M. W. Global Competitiveness: Born Global, **McKinsey Quarterly**, v. 4, p. 45-52, 1993.
- RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 147–166, 2005.
- RIALP-CRIADO, A.; GALVAN-SANCHEZ, I.; SUARÉZ-ORTEGA, S. M. A configuration-holistic approach to born-global firms strategy formation process. **European Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 108–123, 2010.
- RIBEIRO, F. F; OLIVEIRA JR, M. M; BORINI, F. M. Internacionalização acelerada das empresas de base tecnológica: o caso das born globals brasileiras. **RAC**, v. 16, n. 6, p. 866-888, 2012.
- RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA, M. M.; BORINI, F. M.; BERNARDES, R. Accelerated Internationalization in Emerging Markets: Empirical Evidence from Brazilian Technology-Based Firms. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 9, n. 1, p. 1-12, 2014.
- ROMANELLO, R.; CHIARVESIO, M. Early internationalizing firms: 2004–2018, **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 2, p. 1-48, 2019.
- ROMANELLO R.; CHIARVESIO M. Turning point: when born globals enter post-entry stage. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 15, n. 2, p. 177–206, 2017.
- ROTTNER, R.; BOVENBERG, D.; LEONARDI, P. M. Social media in open strategy: a five-flow model of strategy-making and enactment. Capítulo 11. In: SEIDL, D.; VON KROGH, G.; WHITTINGTON, R. (Eds.), **Cambridge Handbook of Open Strategy**, Cambridge: Cambridge University Press, 2019.
- WHITTINGTON, R. (Eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.
- SAUNDERS, M.N.K., LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. New York: Pearson, 2009.

SCHMITT, R. Dealing with wicked issues: *open strategizing* and the camisea case. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 1, p. 11-19, 2010.

SCHLAGWEIN, D. CONBOY; K, FELLER J., LEIMEISTER J. M; MORGAN L. “Openness” with and without Information Technology: a framework and a brief history. **Journal of Information Technology**, v. 32, n. 4, p. 297–305, 2017.

SEIDL, D. & WERLE, F. Inter-organizational sensemaking in the face of strategic metaproblems: Requisite variety and dynamics of participation. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 830-858, 2018.

SEIDL, D.; VON KROGH, G.; WHITTINGTON. Defining Open Strategy: dimensions, practices, impacts and perspectives. Capítulo 1. In: SEIDL, D.; VON KROGH, G.; WHITTINGTON, R. (Eds.), **Cambridge Handbook of Open Strategy**, Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

SEBRAE. **Observatório Internacional Sebrae. Conhecimento que geram oportunidades, 2016**. Disponível em <ois.sebrae.com.br> Acesso em: 15 jan. 2018.

SILVA, A. B.; NETO, J. R. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. Editora Saraiva, 2006.

SMIRCICH, L. STUBBART, C. Strategic Management in an Enacted World. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K. (Edit.); LINCOLN, Y. S.(Edit.). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: SAGE, 2000.

STIEGER, D., MATZLER, K., CHATTERJEE, S., LADSTÄTTER-FUSSENEGGER, F. Democratizing strategy: How crowdsourcing can be used for strategy dialogues. **California Management Review**, v. 54, n.4, p. 1-26, 2012.

TAVAKOLI, A., SCHLAGWEIN, D.; SCHODER, D. Open Strategy: literature review, re-analysis of cases and conceptualization as a practice. **Journal of Strategic Information System**, v. 26, n. 3, p. 163-184, 2017.

TEAGARDEN, M. B.; VON GLINOW, M. A.; MALLAHI, K. Contextualizing international business research: enhancing rigor and relevance. **Journal of World Business**, v. 53, n. 3, p. 303-306, 2018.

TROCHIM, W.M.K. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and Program Planning**, v.12, n. 4, p. 355-366, 1989.

TURCAN, R.V; JUHO A. What happens to international new ventures beyond start-up: an exploratory study. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, n. 2, p. 129–145, 2014.

VAARA, E.; RANTAKARI, A.; HOLSTEIN, J. Participation Research and Open Strategy. Capítulo 2. In: SEIDL, D., VON KROGH, G.V; WHITTINGTON, R. (Eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

VAHLNE, J.; IVARSSON, I. The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 3, p. 227–247, 2014.

VAHLNE, J.; JONSSON, A. Ambidexterity as a Dynamic Capability in the Globalization of the Multinational Business Enterprise (MBE): Case Studies of AB Volvo and IKEA. **International Business Review**, v. 26, n. 1, p. 57-70, 2017.

VAHLNE, J.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks, **International Marketing Review**, v. 30, n.3, p. 189-210, 2013.

VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **The quarterly journal of economics**, v. 80(2), p. 190-207, 1966.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

VON KROGH, G.; GEILINGER, N. Open innovation and open strategy: epistemic and design dimensions. Capítulo 3. In: SEIDL, D., VON KROGH, G.V; WHITTINGTON, R. (Eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

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

WELCH, C.; PIEKKARI, R. Crossing language boundaries: Qualitative interviewing in international business. **Management International Review**, v. 46, n. 4, p. 417–437, 2006.

WILLIAMSON, O. The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations, **American Economic Review**, v. 61, n. 2, p. 112-23, 1971.

WILLIAMSON, O. The economics of organization: the transaction cost approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-34, 2006.

WHITTINGTON, R. Information Systems Strategy and Strategy-as-Practice: A joint agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 23, n. 1, p. 87-91, 2014.

WHITTINGTON, R. **Opening Strategy**: Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today. Oxford University Press, 2019.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p.731-735, 1996.

- WHITTINGTON, R. **What is strategy – and why does it matter?** 2nd edition, Tompson, London, 2001.
- WHITTINGTON, R., CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening Strategy: evolution on a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, p. 3, p. 531-544, 2011.
- WHITTINGTON, R. HAUTZ, J.; SEIDL, D. Open Strategy: Transparency and Inclusion in Strategy Processes. **Call for papers**. Workshop and Special Issue of Long Range Planning, 2014.
- WHITTINGTON, R.; HAUTZ, J.; SEIDL, D. Open Strategy: Transparency and Inclusion in Strategy Processes. **Long Range Planning**. v. 50, n. 3, p. 297-426, 2017.
- WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, E.; NAHAPIER, J.; ROULEAU, L. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**. v. 12, n.4, p. 396-409, 2003.
- WILSON; D. C.; JARZABKOWSKI, P. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, 14-20, 2004.
- WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S.; LIESCH, P.; KNIGHT, G. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of World Business**, v. 42, p. 294-306, 2007.
- YAKIS-DOUGLAS, B., ANGWIN, D., AHN, K., MEADOWS, M. Opening M&A Strategy to Investors: Predictors and Outcomes of Transparency during Organisational Transition. **Long Range Planning**. v. 50, n. 3, 411-422, 2017.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 3rd edition. Sage Publications, 2005.
- ZAHRA, S. A; IRELAND, R. D.; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, 925-950, 2000.
- ZUCHELLA, A.; PALAMARA, G.; DENICOLAI, S. The drivers of the early internationalization of the firm. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 268–280, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE *OPEN STRATEGYZING*, PROCESSO ACELERADO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E CONTEXTO DE PAÍS DE ORIGEM, EMERGENTE E DESENVOLVIDO

Para que se pudesse identificar conexões e lacunas referente às teorias da estratégia aberta, velocidade da internacionalização e contexto do país de origem, uma revisão sistemática da literatura foi realizada em 42 artigos publicados entre os anos de 2007 e 2017 selecionados de três banco de dados, quais sejam: EBSCO, Web of Science e Scopus. Dos 42 artigos analisados, 25 se referem à estratégia aberta e 17 relacionavam os temas velocidade de internacionalização e contexto do país de origem. Não foi possível encontrar nas bases de dados pesquisas artigos em que a estratégia aberta se vincula com a velocidade da internacionalização e contexto de país de origem. O que foi encontrado na revisão da literatura foi a conexão entre velocidade da internacionalização e contexto do país de origem/institucional (CIESLIK; KACIAK, 2009; KISS; DANIS, 2008; LIN et al., 2016) ou estratégia aberta e estratégias de internacionalização como fusão e aquisição (YAKI-DOUGLAS et al., 2017) e tecnologias como a Web 2.0 com a velocidade da internacionalização (BELL; LOANE, 2010). Todos os artigos pesquisados nesta revisão sistemática da literatura sobre *open strategy* ou estratégia aberta e velocidade da internacionalização e contexto de país de origem encontram-se no Apêndice B e C, respectivamente.

A revisão sistemática da literatura nos artigos que abordam *open strategy* ou estratégia aberta nas organizações mostrou que o foco dos estudos está basicamente nas duas dimensões principais da estratégia aberta, quais sejam: inclusão de pessoas e transparência da informação. Dos 25 artigos analisados, 14 tratam a inclusão na estratégia organizacional (BELL; LOANE, 2010; SCHIMITT, 2010; DOBUSCH; GORDON, 2012; BARGE-GIL, 2013; AMOROLLAHI; GHAPNCHI, 2016; NKETIA, 2016; PITZ; ALDER, 2016; AMOROLLAHI; ROWLANDS, 2017; DOBUSCH; KAPELLER, 2017; HUTTER et al., 2017; LUEDICKE et al., 2017; DOBUSCH et al., 2017a; HERACLEOUS et al., 2017; HAUTZ, 2017), um artigo investiga a transparência da informação (YAKI-DOUGLAS et al., 2017), cinco artigos analisam ambas inclusão e transparência nas estratégias organizacionais (DOBUSCH; GEGENHUBER, 2015, 2017; APPLEYARD; CHESBROUGH, 2017; BAPTISTA et al., 2017; MACK; SZULANSKI, 2017) e cinco são estudos teóricos sobre a teoria recente da estratégia

aberta (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007; WHITTINGTON et al., 2011; TAVAKOLI et al., 2017; HAUTZ et al., 2017; BIRKINSHAW; 2017).

Quanto aos artigos sobre velocidade da internacionalização e contexto, todos os 17 artigos explicam a velocidade da internacionalização baseada no contexto do país de origem em que as organizações estão inseridas. No geral, os estudos enfatizam o papel crucial que o contexto do país de origem tem na velocidade da internacionalização. A maioria das empresas analisadas são pequenas e médias empresas de base tecnológica (BOISOT; MEYER, 2008; CHENG; YU, 2008; CIESLIK; KACIAK, 2009; BANGARA et al., 2012; RIBEIRO et al., 2012, 2014; LIN et al., 2016), porém não se limitando a elas (FAN; PHAN, 2007; CHANG, 2011), localizadas em países emergentes (BOISOT; MEYER, 2008; CHANG, 2011; BANGARA et al., 2012; LIN et al., 2016) ou países de economia de transição (CIESLIK; KACIAK, 2009; KISS; DANIS, 2010).

Os artigos, em sua maioria, demonstram que as empresas buscam uma rápida internacionalização para escapar dos problemas impostos pelo contexto do país de origem em que estão inseridas e a maneira que encontram para isso são as redes de relacionamentos com parceiros nacionais e internacionais (GHAURI et al., 2003; KISS; DANIS, 2008; 2010; RIBEIRO et al., 2012; MUSTEEN et al., 2014 LAMOTTE; COLOVIC, 2015) realizadas principalmente pelos empreendedores (FAN; PHAN, 2007; CIESLIK; KACIAK, 2009; HUANG et al., 2017).

No entanto, embora os artigos analisados sejam muito semelhantes em sua abordagem para relacionar tópicos de velocidade de internacionalização e contexto em que estão inseridas, foi possível perceber que estes se dividiram em duas vertentes principais: os problemas no país de origem como o porquê da rápida internacionalização (FAN; PHAN, 2007; BOISOT; MEYER, 2008; LEE et al., 2015; CHENG; YU, 2008; CHANG, 2011; BANGARA et al., 2012; CIESLIK; KACIAK; 2009; COEURDEROY; MURRAY, 2008; HUANG et al., 2017; CESINGER et al., 2012) e as redes de relacionamentos como a estratégia utilizada para escapar de tais problemas (MUSTEEN et al., 2014; LAMOTTE; COLOVIC, 2015; LIN et al., 2016; RIBEIRO et al., 2012; KISS; DANIS, 2008, 2010).

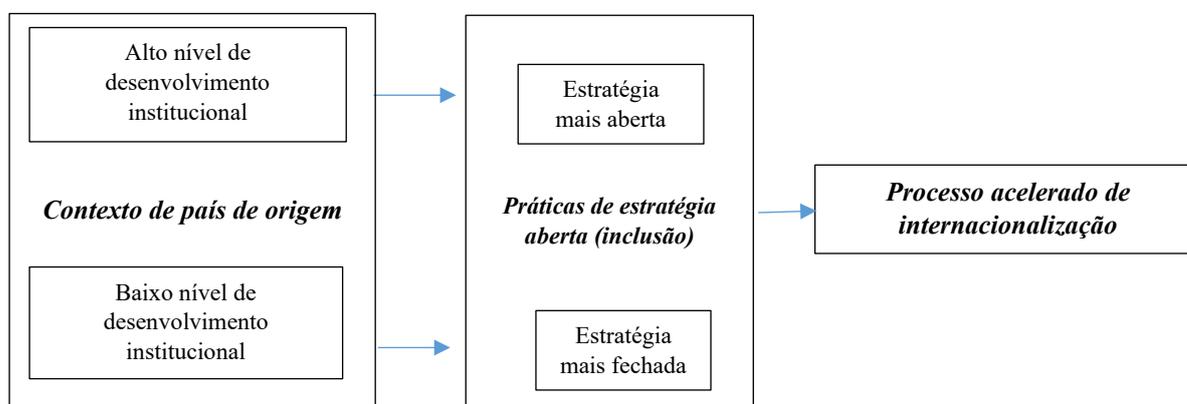
Por meio da revisão sistemática da literatura envolvendo *open strategy* ou estratégia aberta, velocidade da internacionalização e contexto do país de origem, identificaram-se dois artigos que causaram uma sinergia natural entre os temas principais desta tese: Kiss e Danis (2008) que analisaram o papel das redes de relacionamentos no processo de internacionalização das *international new ventures* em contextos caracterizados por desenvolvimento institucionais de diferentes níveis e Hautz (2017) que adotou a perspectiva das redes de relacionamentos para explicar a estratégia aberta nas organizações.

De acordo com Kiss e Danis (2008) a composição das redes de relacionamentos pode ter uma relação direta com a velocidade de internacionalização das empresas e tal composição é dependente do nível de desenvolvimento do país em que a organização está inserida. Em suma, Kiss e Danis (2008) argumentam que os empresários estão mais propensos a fazer redes de relacionamentos menores e mais fortes em países menos desenvolvidos e redes de relacionamentos maiores e mais fracas em países com maior nível de desenvolvimento e que ambas as redes de relacionamentos fortes e fracas podem ser associadas positivamente com a velocidade da internacionalização.

Hautz (2017), na mesma linha de pensamento, propôs que quanto maior a rede de relacionamento, maior é o número de pessoas envolvidas e mais fracos os laços entre elas e quando menor a rede de relacionamento mais fortes tais laços. Assim, quanto mais aberta estrategicamente, mais dificilmente as empresas têm laços fortes e vice-versa.

Neste contexto, a revisão sistemática da literatura sobre os temas centrais desta tese permite concluir que as práticas da estratégia aberta de inclusão de pessoas na estratégia organizacional por meio das redes de relacionamentos têm conexão direta com a velocidade da internacionalização das empresas e que a abertura (maior ou menor) é contingente ao contexto do país de origem em que as organizações estão inseridas. A partir desta conclusão, desenvolveu-se um modelo teórico em que a *open strategy* ou estratégia aberta, a velocidade da internacionalização e o contexto do país de origem ou *home country* estão inter-relacionados (Figura 21):

Figura 21 – Modelo integrativo originado da revisão sistemática da literatura sobre estratégia aberta, processo acelerado de internacionalização e contexto do país de origem



Fonte: elaboração própria

A revisão sistemática da literatura, em conjunto com as contribuições recebidas nos eventos internacionais em que o artigo foi apresentado, auxiliaram no encontro de lacunas nas teorias visitadas, o que originou a questão de pesquisa norteadora esta tese.

APÊNDICE B

Artigos analisados na revisão sistemática da literatura sobre Estratégia Aberta

Referências	Revista	Ano	Eixo de atenção
Chesbrough, H. W.; Appleyard, M. M. Open innovation and strategy, California Management Review , v. 50, n. 1, p. 57-73, 2007.	California Management Review	2007	Conceitual: Introdução do termo 'open strategy' baseado na 'open innovation'
Schmitt, R. Dealing with wicked issues: open strategizing and the camisea case. Journal of Business Ethics , v. 96, n. 1, p. 11-19, 2010.	Journal of Business Ethics	2010	Inclusão: Processo democrático de tomada de decisões e criação de valor por meio da participação e a colaboração dos atores para resolver os problemas da empresa.
Bell, J.; Loane, S. 'New Wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. Journal of Marketing Management , v. 26, n. 3-4, p. 213-229, 2010.	Journal of Marketing Management	2010	Inclusão: Uso da <i>Internet</i> para criar valor por meio da colaboração e redes estreitas com outras empresas. Relacionamento focado para co-criação.
Whittington, R., Caillaud, L. & Yakis-Douglas, B. Opening Strategy: evolution o a precarious profession. British Journal of Management , v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.	British Journal of Management	2011	Conceitual: Trouxe à tona o conceito e as dimensões da estratégia aberta.
Dobusch, L; Gordon, M. Strategy as a practice of thousands: the case of wikimedia, Academy of Management Annual Meeting Proceedings , v. 2012, n. 1, p. 1-1, 2012.	Academy of Management Annual Meeting Proceedings	2012	Inclusão: Estratégia feita em conjunto por participantes externos à organização que não os consultores. Caso da Wikimedia.
Barge-Gil, A. Open strategies and innovation performance. Industry and innovation , v. 201, p. 7, p. 585-610, 2013.	Industry and Innovation	2013	Inclusão: Relaciona os laços formais (<i>ties</i>) com parceiros externos (estratégia aberta) e desempenho de inovação. Maior abertura, maior performance.
Dobusch, L.; Gegenhuber, T. Making an impression with open strategy: transparency and engagement on corporate blogs, Academy of Management Proceedings . v. 2015, n. 1, 2015.	Long Range Planning	2015	Inclusão e Transparência: Estratégia aberta para adquirir (inclusão) e manter (transparência) legitimidade.
Amrollahi, A.; Ghapnchi, A. H. Open Strategic Planning in universities: A case study. 49th Hawaii International Conference on System Sciences , 2016.	Hawaii International Conference on System Sciences	2016	Inclusão: <i>Crowdsourcing</i> como ferramenta importante na abertura da estratégia para inclusão de atores externos à organização.
Nketia, B. A. The influence of open strategizing on organizational members' commitment to strategy. Procedia social and Behavioral Sciences , v. 235, p. 473-483, 2016.	Procedia Social and Behavioral Sciences	2016	Inclusão: Estratégia aberta como forma de obtenção de comprometimento dos colaboradores por meio de seu empoderamento.
Pittz T. G.; Adler, T. An exemplar of open strategy: decision-making within multi-sector collaborations, Management Decision , v. 54, n. 7, p.1595-1614, 2016.	Management Decision	2016	Inclusão: Parcerias e colaboração entre empresas de múltiplos setores para solucionar problemas e tomar decisões estratégicas.
Amrollahi, A.; Rowlands, B. "Collaborative open strategic planning: a method and case study", Information Technology & People , v. 30, n. 4, p. 832-852, 2017.	Information Technology & People	2017	Inclusão: Inclusão da estratégia aberta no clássico planejamento estratégico enfatizando a tecnologia da informação como e o <i>crowdsourcing</i> como ferramentas essenciais neste processo.

Referências	Revista	Ano	Eixo de atenção
Dobusch, L.; Dobusch, L.; Muller-Seitz, G. Closing for the benefit of openness? The case of wikimedia's open strategy process. Organization Studies . v. 38, p. 1-28, 2017.	Organization Studies	2017	Inclusão: O fechamento da estratégia beneficia sua abertura. Eventos em há a seleção de quem participará na criação de conteúdo estratégico.
Hautz, J. Opening up the strategy process - a network perspective. Management Decision , v. 55, n. 9, p. 1956-1983, 2017.	Management Decision	2017	Inclusão: Teoria das redes para explicar a estratégia aberta nas fases estratégicas (geração, seleção e retenção). Processo estratégico feito por meio de interações sociais
Tavakoli, A., Schlagwein, D.; Schoder, D. Open Strategy: literature review, re-analysis of cases and conceptualization as a practice. Journal of Strategic Information System . v. 26, n. 3, p. 163-184, 2017.	Journal of Strategic Information Systems	2017	Conceitual: Reconceitualiza a estratégia aberta baseado na literatura da estratégia como prática social.
Heracleous, L.; Gobwein, J.; Beaudette, P. Open-strategy making at the Wikimedia Foundation: A Dialogic Perspective. The Journal of Applied Behavioral Science , v. 54, n. 1, p. 5-35, 2017.	Journal of Applied Behavioral Science	2018	Inclusão e Transparência: Importância do diálogo na estratégia aberta tanto na inclusão quanto na transparência.
Dobusch, L.; Kepeller, J. Open strategy making with crowds and communities: comparing Wikimedia and Creative Commons. Long Range Planning , v. 51, n. 4, p. 1-19, 2017.	Long Range Planning	2017	Inclusão: Compara tipos diferentes de atores externos (<i>crowds and communities</i>) na participação da estratégia organizacional alegando que os méritos da estratégia aberta são dependentes do contexto.
Hautz, J.; Seidl, D.; Whittington, R. Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. Long Range Planning , v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.	Long Range Planning	2017	Conceitual: Apresentam um conceito, dinâmicas e os dilemas inerentes à estratégia aberta por meio de uma revisão da literatura dos <i>papers</i> da edição especial de 2017.
Appleyard, M. M.; Chesbrough, H. W. The Dynamics of Open Strategy: from adoption to reversion. Long Range Planning , v. 50, n. 3, p. 310-321, 2017.	Long Range Planning	2017	Inclusão e Transparência: Estratégia aberta como um processo dinâmico em que a empresa abre e fecha, é mais aberta ou mais fechada de acordo com sua necessidade.
Baptista, J.; Wilson, A. D.; Galliers, R. D. <i>Social Media and the emergence of reflexivenss as a new capability for Open Strategy</i> . Long Range Planning , v. 50, n. 3, p. 322-336, 2017.	Long Range Planning	2017	Inclusão e Transparência: O papel das redes sociais na estratégia aberta.
Gegenhuber, T.; Dobusch, L. Making an impression through openness: How Open Strategy-Making Practices Change in the Evolution of New Venture. Long Range Planning , v. 50, n. 3, p. 337-354, 2017.	Long Range Planning	2017	Inclusão e Transparência: Estratégia aberta utilizada de acordo com a necessidade e em diferentes fases da empresa. Inclusão no lançamento e transparência na fase de crescimento como Dobusch e Gegenhuber (2015)
Hutter, K.; Nketia, B. A.; Fuller, J. Falling short with participation - Different Effects of ideation, Commenting, and Evaluating Behavior on <i>Open strategizing</i> . Long Range Planning . v. 50, n. 3, p. 355-370, 2017.	Long Range Planning	2017	Inclusão: Examina diferentes formas de comportamento na participação virtual para a estratégia organizacional (comentar/avaliar a estratégia ou jogar ideias sobre ela).

Referências	Revista	Ano	Eixo de atenção
Luedicke, M. K.; Husemann, K. C.; Furnari, S.; Ladstaetter, F. <i>Radically Open strategizing: how the Premium Cola Collective Takes Open Strategy to the extreme. Long Range Planning</i> , v. 50, n. 3, p. 371-384, 2017.	Long Range Planning	2017	Inclusão: Expõe as práticas e os resultados da estratégia totalmente aberta para a participação de todos os <i>stakeholders</i> da empresa Premium Cola.
Mack, D. Z.; Szulanski, G. Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. Long Range Planning , v. 50, n. 3, p. 385-396, 2017.	Long Range Planning	2017	Inclusão e Transparência: Estratégia abertas utilizadas em diferentes fases do processo estratégico em empresas centralizadas (algumas fases) e descentralizadas (todas as fases). Estratégia aberta varia de acordo com o contexto.
Yakis-Douglas, B., Angwin, D., Ahn, K., Meadows, M. Opening M&A Strategy to Investors: Predictors and Outcomes of Transparency during Organisational Transition. Long Range Planning , v. 50, n. 3, p. 411-422, 2017.	Long Range Planning	2017	Transparência: Transparência na internacionalização de uma empresa por meio de fusão e aquisição. Empresas anunciam suas estratégias para que não haja problemas com informações assimétricas.
Birkinshaw, J. Reflections on open strategy. Long Range Planning , v. 50, n. 3, p. 423-426, 2017.	Long Range Planning	2017	Conceitual: Apresenta um framework que descrever os vários aspectos da Estratégia Aberta abordados nesta edição especial de 2017
Malhotra, A., Majchrzak, A., Niemiec, R.M. Using public crowds for open strategy formulation: mitigating the risks of knowledge gaps. Long Range Planning , v. 50, n. 3, p. 397-410, 2017.	Long Range Planning	2017	Inclusion: <i>Analisa os riscos da utilização de plataformas online para o compartilhamento e a integração do conhecimento para multidões na formulação de estratégias.</i>
Smith, P; Callagher, L.; Crewe-Brown, J.; Siedlok, F. Zones of participation (and non-participation) in open strategy: Desirable, actual and undesirable, Management , v. 21, n. 1, p. 646-666, 2018.	M@n@gement	2018	- Inclusão e Transparência Identifica tensões a nível da firma e do indivíduo em uma organização que tem a estratégia aberta (inclusão e transparência) em sua raiz.

Fonte: elaboração própria

APÊNDICE C

Artigos analisados na revisão sistemática da literatura sobre velocidade da internacionalização e contexto de país de origem

Referências	Revista	Ano
Fan, T.; Phan, P. International new ventures: revisiting the influences behind the 'born-global' firm. Journal of International Business Studies , v. 38, n. 7, p. 1113-1131, 2007.	Journal of International Business Studies	2007
Boisot, M.; Meyer, M.W. Which way through the open door? Reflections on the internationalization of Chinese firms. Management and organizationa Review , v. 4, n. 3, p. 349-365, 2008.	Management and Organization Review	2008
Cheng, H; Yu, C. J. Institutional pressures and initiation of internationalization: Evidence from Taiwanese small- and medium-sized enterprises. International Business Review , v. 17, n. 3, p. 331-348, 2008.	International Business Review	2008
Coeurderoy, R; Murray, G. Regulatory environments and the location decision: evidence from the early foreign market entries of new technology-based firms. Journal of International Business Studies . v. 39, n. 4, p. 670-687, 2008.	Journal of International Business Studies	2008
Kiss, A. N.; Danis, W. M. Country institutional context, social networks, and new venture internationalization speed. European Management Journal , v. 26, n. 6, p. 388-399, 2008.	European Management Journal	2008
Cieslik, J; Kaciak, E. The speed of internationalization of entrepreneurial start-ups in a transition environment. Journal of Developmental Entrepreneurship , v. 14, n. 4, p. 375-392, 2009.	Journal of Developmental Entrepreneurship	2009
Kiss, A. N.; Danis, W. M. Social networks and speed of new venture internationalization during institutional transition: a conceptual model. Journal of International Entrepreneurship , v. 8, n. 3, p. 273-287, 2010.	Journal of International Entrepreneurship	2010
Chang, J. The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs. International Business Journal , v. 21, n. 2, p. 171-187, 2011.	Competitiveness Review	2011
Bangara, A.; Freeman, S.; Schroder, W. Legitimacy and accelerated internationalization. Journal of World Business , v. 47, n. 4, p. 623-634, 2012.	Journal of World Business	2012
Cesinger, B; Fink, M.; Madsen, T. K.; Kraus, S. Rapidly internationalizing ventures: how definitions can bridge the gap across contexts. Management Decision , v. 50, n. 10, p. 1816-1842, 2012.	Management Decisions	2012
Ribeiro, F. F; Oliveira Jr, M. M; Borini, F. M. Internacionalização acelerada das empresas de base tecnológica: o caso das born globals brasileiras. RAC , v. 16, n. 6, p. 866-888, 2012.	Revista de Administração Contemporânea	2012
Ribeiro, F. F. et al. Accelerated Internationalization in Emerging Markets: Empirical Evidence from Brazilian Technology-Based Firms. Journal of Technology Management & Innovation , v. 9, n. 1, p. 1-12, 2014.	Journal of Technology Management & Innovation	2014
Musteen, M.; Datta, D. K.; Francis, J. Early internationalization by firms in transition economies into developed markets: the role of international networks. Global Strategy Journal , v. 4, n. 3, p. 221-237, 2014.	Global Strategy Journal	2014
Lee, M; Yin, X.; Lee, S.; Weng, D. H.; Peng, M. The impact of home country context in institutions on new venture export: examining new ventures in transition economies. International Entrepreneurship Management , v. 11, n. 4, p. 823-848, 2015.	International Entrepreneurship and Management Journal	2015
Lamotte, O; Colovic, A. Early internationalization of new venture from emerging markets: the case of transition economies. Management , v. 18, n. 1, p. 8-30, 2015.	Management	2015
Lin, S; Mercier-Suissa, C; Salloum, C. The Chinese born globals of Zhejiang Province: A study on the key factors for the rapid internationalization. Journal of International Entrepreneurship , v. 14, n. 1, p. 75-95, 2016.	Journal of International Entrepreneurship	2016
Huang, S., Ye, G., Zhou J., Jin, T. "Institutional contexts, institutional capability and accelerated internationalization of entrepreneurial firms from emerging economies", Nankai Business Review International , v. 8, n. 2, p. 231-262, 2017.	Nankai Business Review International	2017

Fonte: elaboração própria

APÊNDICE D

Protocolo do caso de acordo com modelo ou *template* de Brereton et al. (2008)

Etapas para o protocolo de estudo de caso	O que fazer
1. Preparação prévia à coleta de dados	a) identificar pesquisas anteriores sobre o tópico a ser estudado. b) definir a principal questão de pesquisa abordada no estudo. c) identificar quaisquer questões adicionais de pesquisa que devem ser abordadas
2. Desenho da pesquisa	a) identificar qual o tipo de estudo de caso a ser utilizado (caso único ou casos múltiplos casos; casos incorporados ou holísticos) e apontar a conexão lógica entre a definição feita e as questões de pesquisa. b) descrever o objeto de estudo. c) identificar as proposições e sub-questões derivadas de cada questão de pesquisa e as medidas a serem tomadas para a investigação das proposições.
3. Seleção do caso	a) critério para a seleção do caso (quantidade de empresas e pessoas a serem entrevistadas e observadas) b) Estudo de caso piloto
4. Procedimentos e papel do estudo de caso	a) procedimentos que regem a atuação no campo. b) papéis dos membros da equipe de pesquisa do estudo de caso.
5. Coleta de dados	a) identificar os dados a serem coletados. b) definir o plano de coleta de dados. c) definir como os dados devem ser separados e armazenados. d) ética da pesquisa (identificar-se, atuar com ética, apresentar a pesquisa e solicitar assinatura no termo de consentimento de participação como entrevistado). e) após a coleta de dados, refletir sobre o ocorrido e descrever as impressões tanto das entrevistas como do que foi observado.
6. Análise dos dados	a) identificar os critérios de interpretação dos resultados do estudo de caso. b) identificar quais elementos dos dados são utilizados para cada questão/subquestão ou proposição da pesquisa e como esses elementos devem ser combinados para responder à questão. c) considerar a gama de resultados possíveis e identificar explicações alternativas dos resultados e, além disso, identificar quaisquer informações que sejam necessárias para efetuar a distinção entre elas. d) analisar os dados à medida que o estudo de caso progride.
7. Validade da pesquisa Yin (2005, 2001)	a) validade do construto: estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo; b) validade interna: estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levem a outras condições, como diferenciada de relações espúrias. c) validade externa: estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas.
8. Limitações do estudo	Especificar as questões de validade residual, incluindo possíveis conflitos de interesse (ou seja, que são inerentes ao problema e não do campo).
9. Escrita do Relatório de estudo de caso	Identificar a audiência e relação com outros estudos.
10. Cronograma	Dar estimativas de tempo para todas as principais etapas: Planejamento, Coleta de Dados, Análise de Dados, Relatórios. Notas de campo. A coleta e a análise de dados não devem ser etapas sequenciais.
11. Apêndices	Atualizar o protocolo de estudo de caso enquanto o conduz por meio da verificação das divergências que possam ocorrer nas etapas acima descritas.

Fonte: elaboração própria com base em Brereton et al. (2008)

APENDICE E

Roteiro de perguntas para entrevistas semiestruturadas e base teórica seguida

Roteiro de perguntas para entrevistas semiestruturadas	Base teórica
<p>Quando sua empresa fez a primeira venda internacional?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quando sua empresa foi fundada? - Quais são as razões para entrar em mercados externos? - Você teve experiências prévias em negociações no exterior? - Quais foram os fatores que auxiliaram a empresa na primeira entrada no mercado internacional? (Fatores tecnológicos – baixo custo de transporte e comunicação; conhecimento internacional prévio dos empresários; pessoas capacitadas – <i>know-how</i>, visão global; redes de relacionamentos, alianças internacionais e <i>joint ventures</i>; oportunidades no exterior; competição, aprendizado; localização, recursos e idade da empresa). - Qual é a porcentagem da receita de vendas da sua empresa atualmente proveniente de mercados externos (% de vendas externas)? - Qual é o percentual de faturamento por mercado, dentre os principais mercados alcançados? - Por favor, descreva os negócios internacionais da sua empresa em termos de regiões envolvidas. - Quais contatos de sua rede de relacionamento auxiliaram/contribuíram no processo de internacionalização? (Distribuidores, agentes, clientes, fornecedores, universidades/institutos de pesquisa, agências de suporte nacionais e internacionais, outras empresas da região, associações de comércio/indústria, grupos consultores, bancos, etc). - Qual é o tamanho da empresa atualmente? - Qual foi o tempo de internacionalização entre um mercado e outro? (<i>high speed/low speed</i>) - De que forma ocorreu essa evolução? – Fatores influenciadores (Fatores tecnológicos – baixo custo de transporte e comunicação; conhecimento internacional prévio dos empresários; pessoas capacitadas – <i>know-how</i>, visão global; redes de relacionamentos, alianças internacionais e <i>joint ventures</i>; oportunidades no exterior; competição, aprendizado; localização, recursos e idade da empresa). 	<p>OVIATT; MCDUGALL (2005);</p> <p>PRASHANTHAM; YOUNG (2011);</p> <p>CASILLAS; ACEDO (2013).</p> <p>CHETTY; JOHANSON; MARTIN (2014);</p> <p>HILMERSSON; JOHANSON (2015);</p> <p>HEISH et al. (2019).</p>

Roteiro de perguntas para entrevistas semiestruturadas	Base teórica
<ul style="list-style-type: none"> - Quais motivações levaram à internacionalização da empresa? - Os aspectos institucionais, sociais e estruturais do país de origem como direitos de propriedade, sistema judicial, corrupção, bens públicos, transporte, cultura, rodovias, infraestrutura, qualificação de mão de obra, economia (taxas de juros), política (legislações), tecnologia tiveram alguma influência nesta decisão? De que forma? Comente. - Como você descreveria o contexto em que a empresa está inserida? - Vocês recebem algum tipo de suporte para a internacionalização? Algum investimento? - De que forma essas características influenciam na forma de trabalho da organização, em suas rotinas e atividades? - As práticas citadas de inclusão e de transparência da informação têm motivações/influências advindas destas características? De que forma? Exemplifique. 	<p>CUERVO- CAZURRA; GENC (2009) KISS; DANIS (2008) OECD (2011) HIESH et al. (2019)</p>

Roteiro de perguntas para entrevistas semiestruturadas	Base teórica
<ul style="list-style-type: none"> - De que forma as ideias, propostas e soluções de problemas no que se refere à internacionalização da empresa/expansão global etc. são geradas na organização? Coletivamente? Individualmente? - De que forma os atores participam da geração de ideias e propostas no que concerne à internacionalização da empresa? Por exemplo: por meio de reuniões, de conferências, <i>summits</i>, de fóruns <i>online</i>, por <i>Skype</i>? - Há formas diferentes de participação das pessoas em momentos diferentes no processo de internacionalização? Por exemplo: para a formulação da estratégia são feitas reuniões via <i>Skype</i> com outras filiais da empresa e também com empresas externas (parceiros, clientes, fornecedores) ou ainda se utiliza de fóruns <i>online</i> para captar ideias de um maior número de pessoas internas à organização como gerentes e operacionais. - Qual é a qualidade de envolvimento das pessoas e em quais situações na internacionalização da empresa? Por exemplo: Na formulação/implementação da estratégia há o envolvimento de um certo número de pessoas tanto interna quanto externa à organização que se envolvem de forma efetiva/ou não na internacionalização. - Que tipo de direitos são transferidos para as pessoas quando convidadas a participarem do processo estratégico de internacionalização? No que elas podem ser incluídas? - Qual é a intensidade (baixa/alta) da participação das pessoas nas conversas sobre a internacionalização da empresa? Por exemplo: baixa quando a contribuição por parte dos <i>stakeholders</i> ocorre apenas em termos de ideias e informações, e alta quando maior comprometimento dos envolvidos na prática da estratégia em termos de análise e contribuições relevantes para o sucesso da internacionalização. - As conversas no que se refere à internacionalização são francas e contínuas com os <i>stakeholders</i>? Em que momentos? - Quais tecnologias são utilizadas para captação, troca de ideias e conhecimento no que se refere à internacionalização da empresa? - A empresa se utiliza de <i>crowdsourcing</i>, mídias sociais, plataformas comunitárias para conectar os participantes no processo de internacionalização da empresa? - Em qual momento, no que se refere às tomadas de decisão para internacionalização / entrada em novos mercados há maior ou menor participação de atores internos e externos na estratégia? Comente. - Comente algum caso em que houve colaboração de pessoas internas e/ou externas à organização em alguma etapa do processo de internacionalização. - Por que a empresa busca a forma colaborativa (ou não) nos assuntos referentes à internacionalização da empresa? Com que finalidade? - Quem toma as decisões no que se refere à internacionalização da empresa? - Descreva o processo de negociação com fornecedores, distribuidores e parceiros. - De que forma é feito o contato com fornecedores, clientes, distribuidores, parceiros? - Você acha que a forma colaborativa de trabalho teve alguma influência na rápida internacionalização e expansão internacional? - Como são disseminados os assuntos sobre a as vendas internacionais/subsidiárias da empresa? Por exemplo: declarações abertas sobre as intenções e visões, etc. - Como ocorrem as discussões, trocas de informação, de propostas de visões no que concerne à internacionalização da empresa? - Há a utilização de <i>bloggings</i>, redes sociais, apresentações para mídia e analistas, anúncios públicos, <i>workshops</i>, intranet, <i>website</i> para comunicar essa estratégia? Comente. - Que tipo de ferramenta é utilizado para comunicar quais estratégias de vendas externas e para quem? Por exemplo: Blogs para comunicação externa e intranet para comunicação interna. - Por que a empresa usa essas ferramentas? - O que é disseminado de forma transparente ou mais aberta? Que tipo de informação no que concerne á internacionalização/vendas internacionais/estratégias globais? - Qual razão da estratégia ser passada de forma mais aberta para as pessoas/ou não tão aberta, como comentado? Por exemplo: construir ou manter a reputação da empresa, <i>lobbying</i>, gerenciar as expectativas dos <i>stakeholders</i>, cumprir normas em determinados mercados, etc. 	<p>WHITTINGTON et al. (2011);</p> <p>HAUTZ et al. (2017);</p> <p>HAUTZ et al. (2019);</p> <p>SEIDL; VON KROGH;</p> <p>WHITTINGTON (2019).</p>

APÊNDICE F

Termo de consentimento em Português e Inglês



TERMO DE CONSENTIMENTO

Título completo do Projeto: Open strategizing na Velocidade da Internacionalização em Países Emergentes e Desenvolvidos

Nome e endereço de contato do pesquisador: Christiane Bellucci, R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n - Trindade, Florianópolis - SC, 88040-900, Brazil

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Confirmando que li e entendi a folha informativa do estudo acima e tive a oportunidade de fazer perguntas. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Entendo que minha participação é voluntária e que sou livre de desistir a qualquer momento, sem dar razão. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Eu concordo em participar do estudo acima | <input type="checkbox"/> |

- | | Yes | No |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 4. Eu concordo que a entrevista será gravada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Eu concordo com o uso de citações anônimas em publicações | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Concordo que meus dados reunidos neste estudo podem ser armazenados (depois de anonimizados) em um data center especializado e podem ser usados para pesquisas futuras. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Nome do Participante

Data

Assinatura

Nome do Pesquisador

Data

Assinatura



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA



CONSENT FORM

Full title of Project: Open Strategizing in the Speed of the Internationalization in Emergent and Developed Countries

Name, position and contact address of Researcher: Christiane Bellucci, PhD
Researcher, Agrônômico Andrei Cristian Ferreira, s/n - Trindade, Florianópolis - SC,
88040-900, Brazil

Please initial box

1. I confirm that I have read and understand the information sheet for the above study and have had the opportunity to ask questions.
2. I understand that my participation is voluntary and that I am free to withdraw at any time, without giving reason.
3. I agree to take part in the above study.

Please initial box

- | | Yes | No |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 4. I agree to the interview being audio recorded | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. I agree to the use of anonymised quotes in publications | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. I agree that my data gathered in this study may be stored (after it has been anonymised) in a specialist data centre and may be used for future research. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Name of Participant

Date

Signature

Name of Researcher

Date

Signature

APENDICE G

Folha de participação em Português e Inglês



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA



CHRISTIANE BELLUCCI
R. Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira,
s/n - Trindade, Florianópolis, SC
SC, 88040-900, Brazil

Data:

Nome do participante: _____

Você está sendo convidado a participar de um estudo de pesquisa de doutorado. Antes de decidir se quer ou não participar, é importante que você entenda as razões para a realização da pesquisa e o que ela envolverá. Por favor, leia atentamente as informações a seguir.

Título do estudo: Open Strategizing na velocidade da internacionalização em países emergentes e desenvolvidos.

Qual é o propósito do estudo?

Compreender as atividades e práticas envolvidas no processo de internacionalização do Kyte.

Eu preciso fazer parte da pesquisa?

Cabe a você decidir se quer ou não participar da pesquisa. Se você decidir participar, você receberá esta folha informativa e será solicitado a assinar um termo de consentimento. Se você decidir participar, você ainda estará livre para desistir a qualquer momento e sem dar um motivo.

Tudo o que eu falar durante este estudo será mantido em confidencialidade?

Todas as informações coletadas serão mantidas em confidencialidade e serão utilizadas somente para propósitos de pesquisa.

O que acontecerá com os resultados da pesquisa?

Os resultados da pesquisa serão utilizados na pesquisa de doutorado e em futuras publicações nas quais você poderá obter uma cópia.

Contato para informações:

Christiane Bellucci - Doutoranda – christiane.bellucci@gmail.com

Rosalina Lavarda – Orientadora – rblavarda@gmail.com

Dinora Floriani – Co-orientadora – dinora@univali.br

Obrigada pela atenção.



CHRISTIANE BELLUCCI
 Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n
 Trindade, Florianópolis – SC
 88040-900, Brazil

Date:

Name of the participant: _____

You are being invited to take part in a PhD research study. Before you decide whether or not to take part, it is important for you to understand why the research is being done and what it will involve. Please take time to read the following information carefully.

Study title: Open Strategizing in the speed of internationalization in emergent and developed countries

What is the purpose of the study?

The objective of the research is to understand the practices and processes that helped the company to sell the product abroad and expand internationally through subsidiaries. What I aim to understand is how and to what country the company made the first sales abroad and how it expanded to the next countries later on. The company has its practices of generating ideas, searching for clients, contacting with partners and networks to make the sales abroad, so I would like to understand how these practices are made such as meetings, communication, how the flow of information occurs (sharing of information) and all people that are involved in these processes.

Do I have to take part?

It is up to you to decide whether or not to take part. If you do decide to take part you will be given this information sheet to keep and be asked to sign a consent form. If you decide to take part you are still free to withdraw at any time and without giving a reason.

What will happen to me if I take part?

You will be asked to answer some questions related to the research theme, which is the internationalization process of the firm. The interview should take around 40 - 60 min each.

Will what I say in this study be kept confidential?

All information collected about the individual will be kept strictly confidential (subject to legal limitations) and will be used for research purposes only.

What will happen to the results of the research study?

The results of the research will be used in the PhD thesis and future publications which you may have a copy if required.

Contact for Further Information

Christiane Bellucci – PhD Researcher – christiane.bellucci@gmail.com
 Rosalia Lavarda – PhD Supervisor – rblavarda@gmail.com
 Dinora Floriani – PhD Co-Supervisor – dinora@univali.br

Thank you for taking time to read the information sheet.

APENDICE H

Objetivos específicos, observação direta e documentos analisados

Objetivos específicos	O que foi observado	Documentos analisados	Base teórica
a) identificar o processo acelerado de internacionalização (fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional) das empresas de contexto de país emergente e desenvolvido;	- Reuniões - Interação entre os colaboradores e agentes externos à organização	- <i>Website</i> , tutoriais, textos postados em redes sociais como <i>blogs</i> internos e externos, <i>Instagram</i> , <i>Linkedin</i> , gráficos passados pelas empresas, <i>Twitter</i> .	WHITTINGTON et al. (2011); HAUTZ et al. (2017); HAUTZ et al. (2019); SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON (2019).
b) verificar o <i>open strategizing</i> (as práticas, a práxis e os praticantes) considerando a inclusão estratégica de pessoas e a transparência da informação estratégica no processo acelerado de internacionalização (fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional) das empresas de contextos de país emergente e desenvolvido;	- Ferramentas de comunicação interna e externa às organizações como plataformas, fóruns, chats e murais internos.		WHITTINGTON et al. (2011); HAUTZ et al. (2017); TAVAKOLI et al. (2017); SEIDL; VON KROGH; WHITTINGTON (2019); OHLSON; YAKIS-DOUGLAS (2019).
c) comparar o <i>open strategizing</i> no processo acelerado de internacionalização (fase pré e pós primeira entrada no mercado internacional) das empresas de contextos de país emergente e desenvolvido.	- Compreende aos itens a, b em contexto de país emergente e desenvolvido		CUERVO-CAZURRA; GENC (2009) KISS; DANIS (2008) OECD (2011) CHILD et al. (2017)

Fonte: elaboração própria