

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

Internacionalização de Empresas:  
O caso de uma empresa brasileira do setor de software

HENRIQUE FERNANDES PACHECO  
matrícula nº: 10012514

ORIENTADOR(A): Prof. Margarida Sarmiento Gutierrez

SETEMBRO 2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

Internacionalização de Empresas:  
O caso de uma empresa brasileira do setor de software

---

HENRIQUE FERNANDES PACHECO  
matrícula nº: 10012514

ORIENTADOR(A): Prof. Margarida Sarmiento Gutierrez

SETEMBRO 2011



Dedico este trabalho aos meus pais, Antonio e Heidi, por todo incentivo, apoio e dedicação.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, principalmente, ao Professor Renato Cotta de Mello, do Instituto Coppead de Administração, por toda a orientação e amizade.

À Professora Margarida Gutierrez, do Instituto de Economia da UFRJ, pela confiança que me foi dada.

À todos os professores e funcionários do Instituto de Economia da UFRJ, por toda a dedicação ao longo de minha graduação, em especial a Professora Maria Silva Possas e Anna Lucia Braga Salles.

À empresa Automatos, por meio da figura de seu sócio Moyses Rodrigues, pela atenção e tempo despendidos.

Agradeço aos meus amigos, Rodrigo e Roberto pelo exemplo e incentivo fundamentais.

À todos do Núcleo de Pesquisa em Negócios Internacionais (NUPIN) pela ajuda prestada, em especial à Professora Angela da Rocha.

À Ligia, que esteve sempre ao meu lado, por todo apoio, carinho e companheirismo.

Finalmente, agradeço à toda minha família.

## RESUMO

Nas últimas décadas, particularmente, a inovação tecnológica alterou significativamente o ambiente de negócios mundial. Nesse contexto, a habilidade de descobrir e conduzir novos negócios em diversos países ao redor do globo deixa de ser uma prerrogativa apenas das grandes corporações e surge o fenômeno de empresas que já nascem globais. Tendo em vista as mudanças no ambiente de negócios, o surgimento de um novo fenômeno e as dificuldades das teorias tradicionais em explicá-lo, este trabalho tem por objetivo analisar o caso de uma empresa brasileira produtora de *software* sob a ótica do modelo de novos empreendimentos internacionais sustentáveis. Para tanto, este trabalho apresenta a discussão relativa ao modelo de Uppsala, a Teoria de Network e expõe o *framework* proposto por Oviatt e MacDougall (1994) e seus desdobramentos. Posteriormente, é realizado um estudo de caso com a Automatos, uma empresa brasileira produtora de software, a fim de compará-lo com as proposições teóricas abordadas. Por fim, os resultados da pesquisa são apresentados e revelam um forte poder explanatório da corrente do Empreendedorismo Internacional nos primeiros anos de vida da empresa e sugere que em um estágio posterior do ciclo de vida da firma o modelo de Uppsala poderia ser mais útil para descrever sua trajetória em mercados no exterior.

## ÍNDICE

|          |                                      |           |
|----------|--------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                    | <b>8</b>  |
| <b>2</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b>         | <b>10</b> |
| 2.1      | MODELO DE UPPSALA                    | 10        |
| 2.2      | TEORIAS DE <i>NETWORKS</i>           | 11        |
| 2.3      | EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL       | 13        |
| 2.4      | O SETOR DE <i>SOFTWARE</i> NO BRASIL | 22        |
| <b>3</b> | <b>O CASO AUTOMATOS</b>              | <b>24</b> |
| 3.1      | ANTECEDENTES                         | 24        |
| 3.2      | O PRODUTO                            | 26        |
| 3.3      | A INTERNACIONALIZAÇÃO                | 28        |
| 3.4      | PARCERIAS E <i>NETWORKS</i>          | 32        |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE DO CASO</b>               | <b>36</b> |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÃO</b>                     | <b>41</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b>                   | <b>42</b> |
|          | <b>ANEXO A</b>                       | <b>48</b> |
|          | <b>APÊNDICE A</b>                    | <b>57</b> |
|          | <b>APÊNDICE B</b>                    | <b>58</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Da segunda metade do século XX até os dias de hoje, o mundo experimentou mudanças como: a redução das barreiras ao comércio e investimento; a transição para economias de mercado de países como China e ex-integrantes da União Soviética; a industrialização, o desenvolvimento econômico e a modernização dos países; a integração mundial dos mercados financeiros além de grandes avanços tecnológicos.

Nas últimas décadas, particularmente, a inovação tecnológica propiciou uma redução nos custos de comunicação e de transporte, de forma a alterar significativamente o ambiente de negócios mundial. Nesse contexto, a habilidade de descobrir e conduzir novos negócios em diversos países ao redor do globo deixa de ser uma prerrogativa apenas das grandes corporações. Pequenos e médios empresários percebem agora uma barreira de entrada no comércio mundial muito menor do que antes experimentada. Nesse contexto Oviatt e McDougall (1994) chamam a atenção para o fenômeno de empresas que já nascem globais.

Em seu estudo, McDougall, Shane e Oviatt (1994) perceberam que este fenômeno não seria passível de ser explicado apenas pelas teorias tradicionais de internacionalização da firma. Como destacaram Autio, Sapienza e Arenius (2005) esta nova empresa deve lidar com todas as dificuldades inerentes de um novo empreendimento, bem como as relativas a um empreendimento internacionalizado.

Tendo em vista as mudanças no ambiente de negócios, o surgimento de um novo fenômeno e as dificuldades das teorias tradicionais em explicá-lo, este trabalho tem por objetivo analisar o caso de uma empresa brasileira produtora de *software* sob a ótica do modelo de novos empreendimentos internacionais proposto por Oviatt e McDougall (1994).

Para tanto, esta monografia se divide em três capítulos, além da conclusão e desta introdução. O capítulo 2 está subdividido em 4 seções. A primeira seção introduz o Modelo de Uppsala. A seção 2 apresenta as Teorias de *Networks*. A seção 3 abriga a exposição do *framework* proposto por Oviatt e McDougall (1994) e seus desdobramentos. Por último, na seção 4 é caracterizado o setor de *software* no Brasil.



O capítulo 3 apresenta o caso de uma empresa produtora de *software* de capital nacional que desenvolve atividades no exterior desde sua fundação. O caso será construído de forma a ressaltar os principais aspectos relevantes ao tema, focalizando principalmente as variáveis específicas do seu processo de internacionalização.

Por fim, no capítulo 4 é feita a análise do caso à luz do modelo apresentado na fundamentação teórica.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MODELO DE UPPSALA

De acordo com Hemais e Hilal (2002), o processo de internacionalização da firma, inicialmente proposto pela Escola de Uppsala e mais tarde expandido pela Escola Nórdica, cruzou os limites da teoria Econômica para abranger a Teoria do Comportamento Organizacional.

Hemais e Hilal (2002) ressaltam que até meados do século XX os aspectos macro relacionados principalmente ao comércio internacional era o foco dos economistas e estes pouco se preocupavam com o que acontecia dentro da firma.

Penrose (1963) desafia então a teoria tradicional da firma assim como os pressupostos neoclássicos quando introduz a firma como unidade de análise. A autora propõe o crescimento da firma como função de sua aquisição de conhecimento através de um processo evolutivo baseado na acumulação de experiência coletiva na firma. No mesmo ano Cyert e March (1963) defendem a visão das firmas como uma rede de relacionamentos. Para os autores a capacidade da firma de aprender experiencialmente é uma de suas ferramentas mais importante. Três anos mais tarde, Aharoni (1966) em sua tese de doutorado, aplica a teoria de Cyert e March no plano da internacionalização da firma.

Para Hemais e Hilal (2002) os trabalhos de Penrose, Cyert e March e Aharoni serviram de base para a formulação do modelo proposto pela Escola Nórdica.

No pensamento da Escola Nórdica, a firma é definida como “uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influencias” (Hemais e Hilal, 2002 p. 16).

O modelo tradicional, proposto pela Escola de Uppsala, procura responder como a firma escolhe seus mercados e quais as formas de entrada adotadas quando decidem se internacionalizar.

De acordo com Hemais e Hilal (2002, p.21), no modelo tradicional de Uppsala “o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.”

Johanson e Vahlne (1977) propõem um processo de internacionalização incremental devido às incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Nesse sentido, é proposto um modelo seqüencial tanto para os modos de operação quanto para a seleção de mercados externos. Para os autores, a firma tenderia a optar por um modo de entrada com grau leve de envolvimento, porém que apresente oportunidades de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. Conforme a firma acumule conhecimento sobre o novo mercado, esta aumentaria seu grau de comprometimento podendo adotar modos de operação com alto nível de envolvimento. A mesma lógica de acumulação de conhecimento também é aplicada para a seleção dos mercados. Devido às incertezas a firma tenderia a escolher mercados psiquicamente mais próximos do seu mercado doméstico e então, mais uma vez, conforme o acúmulo de experiência a firma se expandiria para mercados de maior distância psíquica.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) definem o conceito de distância psíquica como fatores que impedem ou perturbam o fluxo de informação entre a firma e o mercado. Como exemplo os autores citam diferenças de linguagem, cultura, sistema político, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial entre outros.

No modelo de Uppsala o processo de internacionalização da firma é visto como uma cadeia de estabelecimento. De acordo com Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) esse processo seria composto por três etapas. A firma iniciaria suas atividades internacionais com exportações irregulares, respondendo a solicitações externas e em um segundo momento passaria para exportações regulares. A última etapa seria o investimento direto propriamente dito.

## 2.2 TEORIA DAS NETWORKS

De acordo com Hemais e Hilal (2002), a Teoria das Networks, que surge como uma forma de explicar quebras no processo gradual proposto no modelo de Uppsala.

Os modelos anteriores apresentavam uma ótica individualizada, seja por considerar os aspectos comportamentais e psicológicos dos atores envolvidos, seja por enfatizar os aspectos gerenciais e econômicos das firmas. Em ambos, o processo decisório e o movimento para o mercado externo são tratados de forma unilateral, através da ênfase em elementos isolados.

Com a introdução do conceito de networks, o processo de internacionalização das empresas passou a ser visto a partir de uma dinâmica sistêmica. O conceito de networks pressupõe a interação entre diversos atores. Fornecedores, clientes, consumidores, distribuidores e agentes são vistos a partir de uma malha de relacionamentos e não mais em seus aspectos individuais. Desta forma, o processo de internacionalização dos negócios deixa de ser considerado unilateralmente. Aspectos como receptividade, comunicação, interação, troca e negociação passam a ser enfatizados neste tipo de abordagem.

De acordo com O'Donnell et al. (2001) uma network, ou rede de relacionamento, consiste em laços diretos ou indiretos entre os atores (indivíduos ou grupos de indivíduos). Estes laços podem ser formais ou informais, ou seja, as relações podem ser estabelecidas formalmente entre organizações – redes organizacionais – ou informalmente entre as pessoas – redes pessoais.

A partir de estudos empíricos realizados com empresas italianas, Bonaccorsi (1992) evidenciou que a malha de relacionamentos existente facilitou o seu processo de internacionalização. Seu estudo demonstrou que as relações sociais presentes no processo são decisivas para que as empresas consigam dar este passo, uma vez que os contatos informais e interpessoais passam a ser considerados uma estratégia de expansão internacional. Ao se internacionalizarem, as empresas estimulam outras que participam de sua malha de relacionamentos (network) a fazerem o mesmo.

Johanson e Vahlne (1990), Forsgren e Johanson, (1992), Andersson e Johanson (1997), Björkman e Forsgren (2000) enfatizam que a interação dos atores, mais do que o processo de decisão estratégica, influencia profundamente a expansão internacional da firma. Tal abordagem contempla a complexidade inerente ao processo. A internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior, e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

Hemais e Hilal (2004) e Rocha (2004), perceberam que a interação entre os atores que constituem a network é formada com base em laços de confiança e conhecimento mútuo e

tendem, assim, a promover a entrada em mercados externos, bem como dar seguimento ou suspender as operações internacionais porque auxiliam a reduzir a distância psíquica percebida entre o mercado de origem e de destino, minimizando a percepção de risco na internacionalização.

### 2.3 EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

Räisänen (2003) agrupa as teorias tradicionais de internacionalização em duas principais correntes. A primeira corrente aborda o tema com base em decisões econômicas. Barreto (2002) aponta a teoria do custo de transação como fundamentação teórica básica para esta abordagem, que se subdivide em duas formas principais: a teoria da internalização e o paradigma eclético da produção. A linha alternativa de pensamento, desenvolvida a partir da década de 1970, comumente referenciada como Teorias Comportamentais, cruza os limites da teoria econômica para abranger a teoria do comportamento organizacional.

Em meados da década de 1990, McDougall, Shane e Oviatt (1994) através de um estudo qualitativo sobre 24 novos empreendimentos internacionais sugerem que o seu processo de formação não é explicado integralmente pelas teorias do campo de negócios internacionais, uma vez que foi observado um fenômeno não considerado nas proposições teóricas de até então: as empresas que já nascem sem noção de fronteiras nacionais. De acordo com os autores as cinco<sup>1</sup> teorias amplamente aceitas em negócios internacionais falharam em explicar o fenômeno, pois suas análises preferem focar em empresas grandes e maduras do que focar na análise individual ou de pequenos grupos de empreendedores e suas redes sociais de parcerias. Além disso, essas teorias assumem que a firma decide por se internacionalizar anos após de sua formação.

Ao comparar e discutir quatros<sup>2</sup> das principais perspectivas a cerca da internacionalização da firma, Mello (2009), argumenta que certos aspectos de cada abordagem podem ser reconciliados se observarmos a trajetória internacional das firmas ao longo do tempo. Para o autor, seria possível supor que as perspectivas do empreendedorismo internacional e de *born global* seriam úteis para descrever a criação dessas empresas e seus primeiros anos de vida.

---

<sup>1</sup> Teoria da Vantagem Monopolística; Teoria do Ciclo do Produto; Teoria dos Estágios da Internacionalização; Teoria da Reação Oligopolística e Teoria da Internalização.

<sup>2</sup> O modelo de Uppsala do Processo de Internacionalização; Teoria de Network; Teorias de Empreendedorismo Internacional e a abordagem de Born Global.

De acordo com o autor, conforme as firmas evoluam no seu ciclo de vida, tornando-se mais maduras e perdendo algum grau de flexibilidade, essas tenderiam a se tornar mais avessas ao risco. Sendo assim, em um estagio posterior do ciclo de vida da firma o modelo de Uppsala poderia ser mais útil para descrever sua trajetória. O autor ressalta que no modelo de Uppsala “o processo de internacionalização é visto como movimentos graduais, que configuram uma ‘cadeia de estabelecimento’, caracterizada por dois elementos: a escolha dos mercados e escolha de modos de entrada”. (MELLO, 2009 p.2). Dessa forma, as empresas, primeiro se moveriam para mercados com menor distancia psíquica<sup>3</sup>, e só mais tarde em seu desenvolvimento internacional entrariam em mercados mais distantes psiquicamente. Por último, as redes de relacionamento apareceriam em todo o processo de internacionalização, mas não com a centralidade que lhes é atribuída nas teorias de *Networks*.

O caso de empresas orientadas para o mercado internacional desde a sua fundação, embora seja um fenômeno recente, diversos autores já o estudaram, contudo ainda não existe um consenso sobre o melhor referencial teórico a ser utilizado.

A denominação *Born Global* surgiu a partir de um estudo conduzido na Austrália pela empresa de consultoria Mckinsey e Co. em 1993.<sup>4</sup> O estudo identificou um número significativo de empresas de pequeno e médio porte que conseguiam competir, com sucesso, na arena internacional, contra empresas de maior porte.

A literatura sobre o tema apresenta diferentes denominações para o que parece ser variações do mesmo fenômeno. Para efeito deste trabalho, utilizaremos de modo permutável os termos *Born Global* e *International New Venture* (INV). A adoção dos dois termos é consistente já que o primeiro é mais difundido na literatura, enquanto o segundo é utilizado pelos autores que comporão a base teórica para a análise do caso apresentado.

De acordo com Rasmussen e Madsen (2002), existem dois caminhos para se estudar as empresas *Born Globals*. O primeiro seria adotar o conceito “guarda-chuva”, sob o qual são adotados diversos conceitos possibilitando o estudo de diferentes tipos de empresas. Outro

---

<sup>3</sup> “uma medida da dificuldade que o vendedor tem em perceber ou estimar as necessidades do comprador ou a dificuldade equivalente que o comprador experimenta para perceber a oferta do vendedor” (HALLÉN; WIEDERSHEIM-PAUL, 1993, p. 293).

<sup>4</sup> MCKINSEY & Co. **Emerging Exporters**. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council. 1993

caminho possível é optar por uma definição empírica precisa, sendo a escolha do conceito a ser adotado relativamente arbitrária.

O Quadro 1, a seguir, expõe a caracterização de empresas *born globals* adotada pelos diversos autores a partir do resultado empírico encontrado em seus trabalhos.

**Quadro 1**  
**Características das *born globals* segundo vários autores**

| Característica   | Autores   | Observações  |
|--|---|--|
| Data de criação da firma.                                  | Moen (2002), Moen e Servais (2002)  | Após 1990.   |
| Início das Atividades internacionais.                      | Moen (2002), Moen e Servais (2002)  | Menos de dois anos após a fundação                                 |
|  | Zahra, Ireland e Hitt(2000)   | Até seis anos.   |
|  | Jolly, Alahuhta e Jeannet (1992)  | Até sete anos  |
|  | McDougall, Shane e Oviatt(1994)   | Até oito anos  |
| Envolvimento com atividades internacionais.                | Moen (2002); Knight e Cavusgil (2004)   | Mai que 25% das vendas.  |
|  | Chetty e Campbell-Hunt (2004)   | Mais que 75% das vendas.   |
| Abrangência da Internacionalização                         | Chetty e Campbell-Hunt (2004)   | Mercados por todo o mundo.   |
| Orientação internacional do dirigente                      | Moen (2002);Haverston, Kendia e Davis (2000)  |  |
| Experiência internacional do dirigente anterior à fundação | Haverston, Kendia e Davis (2000)  | Diferença positiva e significativa entre BGs e firmas tradicionais |
|  | Chetty e Campbell-Hunt (2004)   | Pouca diferença das empresas tradicionais                          |
| Maior tolerância ao risco                                  | Madsen e Servais (1997); Knight e Cavusgil (1996); Haverston, Kendia e Davis (2000)                     |  |
| Maior inovatividade  | Autio, Sapienza e Almeida (2000); Knight e Cavusgil (2004)  |  |
| Especialização ou foco                                     | Moen (2002); Chetty e Campbell-Hunt (2004)  |  |
| Vantagem Tecnológica                                       | Knight e Cavusgil (2004)  |  |
|  | Chetty e Campbell-Hunt (2004)   | Liderança mundial em seus produtos                                 |
| Uso mais ativo da tecnologia da informação                 | Kotha, Rindova e Rothaermel (2001); Moen (2002)   | Diferença positiva e significativa entre BGs e firmas tradicionais |
|  | Chetty e Campbell-Hunt (2004)   |  |
| Forte uso de parcerias                                     | McDougall, Shane e Oviatt(1994); Covielo e Munro (1997); Sharma e Blomstermo (2003)                     |  |
| Importância de <i>networks</i>                             | Oviatt e McDougall (1994), Knight e Cavusgil (1995); Covielo e Munro (1997); Sharma e Blomstermo (2003) |  |
| Modo de entrada mais comum: via exportação                 | Knight e Cavusgil (2004)  |  |

Fonte: Rocha *et al* (2005. p. 181)

Na presente monografia utilizaremos o *framework* proposto por McDougall e Oviatt (1994), uma vez que os autores buscaram explicar o fenômeno integrando as teorias de negócios

internacionais, empreendedorismo e estratégia gerencial, apontando assim quatro elementos necessários e suficientes para a existência de uma *International New Venture* sustentável. O estudo não tinha como objetivo principal se somar as já crescentes descrições de um caso particular de INV, e sim definir o fenômeno através de um *framework* que se adequasse a teoria existente sobre MNE tradicionais.

A fundamentação do *framework* teórico proposto é tradicional ao se basear na análise de custo de transação, imperfeições de mercado e internalização de transações essenciais para explicar a existência de uma MNE. O *framework* também irá incorporar idéias recentes da escola de empreendedorismo para mostrar como é possível exercer influência sobre os recursos vitais da firma sem a necessidade de possuí-los. A escola de estratégia gerencial fornecerá a base para o desenvolvimento e sustentação das vantagens competitivas.

Os autores definem uma *International New Venture* como “uma organização que desde sua fundação busca derivar significativas vantagens competitivas através do uso de recursos e venda de produtos em múltiplos países”. O fator que as distingue é sua orientação internacional demonstrada pelo comprometimento de recursos (ex: material, pessoal, financeiro, tempo) em mais de uma nação desde sua criação. Neste ponto os autores fazem uma ressalva de que não há a obrigação de se possuir ativos estrangeiros, ou seja, não existe a necessidade de investimentos diretos. Alianças estratégicas podem ser usadas para se conseguir o uso de recursos estrangeiros.

O *framework* é dividido em quatro elementos que juntos irão distinguir uma INV sustentável das demais organizações.

#### *Elemento 1 : Internalização de Algumas Transações*

Este elemento diz respeito à internalização das atividades que apresentam custos de transação mais baixos do que aqueles encontrados no mercado, ou seja, se o custo de elaboração e execução e o custo de monitoramento das partes envolvidas forem mais baixos dentro da organização, então será escolhido um mecanismo de governança interna sobre o ativo. A internalização de algumas transações é o elemento que define todas as organizações, sendo elas novas ou estabelecidas, nacionais ou multinacionais.



### *Elemento 2: Estruturas Alternativas de Governança*

Normalmente novos empreendimentos apresentam falta de recursos para controlar ativos através de propriedade. Como resultado, tais empreendimentos tendem a internalizar apenas uma pequena porcentagem de seus recursos essenciais se comparado a organizações maduras. Dessa forma, empreendedores adotam modos alternativos de controle (ex. parcerias, *joint-venture* e licenciamento) sobre muitos de seus recursos essenciais, mesmo que sob alto risco de expropriação.

Uma forma que se mostrou muito eficiente para diminuir tal risco é a realização de parcerias através de *networks*, já que estas pressupõem conhecimento e confiança entre as partes envolvidas, além de uma mútua dependência. Nestas parcerias, o controle é exercido através de obrigações morais e confiança, e não apenas por contratos formais.

De acordo com Larson's (1992 *apud* OVIAT; MCDUGALL 1994), duas entre sete parcerias fracassam após muitos anos de sucesso, deixando ambas as empresas com fraquezas. Todavia, mesmo depois do fracasso, a propriedade do conhecimento permanece protegida e a confiança é mantida.

Assim sendo, o principal fator de distinção entre novos empreendimentos e organizações estabelecidas é a mínima internalização e o maior uso de estruturas de governanças alternativas.

### *Elemento 3: Vantagens Locacionais no Exterior*

As vantagens locacionais constituem o fator que diferencia novos empreendimentos internacionais dos domésticos.

Dunning (1988, p.4) argumenta que *empresas vão se envolver na produção internacional sempre que perceberem que é do seu interesse, combinar produtos intermediários comerciáveis espacialmente (spatially transferable intermediate products)*<sup>5</sup> *produzidos no país de origem, com pelo menos algumas dotações de fatores imóveis ou outros produtos intermediários em outro país.* De acordo com McDougall e Oviatt (1994), os ganhos de escala adquiridos pelas MNEs superam as barreiras de entrada em um mercado estrangeiro, enquanto as INV se baseiam em outros tipos de vantagens para ingressar no mercado externo.

---

<sup>5</sup> Ver Lall (1980)

Uma alternativa para um novo empreendimento internacional é o conhecimento específico. Uma vez produzido o conhecimento, este pode rapidamente ser reproduzido e transportado para outros mercados com custo marginal mínimo com o objetivo de combiná-lo com outros recursos menos móveis. Assim sendo, o conhecimento específico pode gerar diferenciação ou vantagens de custo capaz de superar em múltiplos países as vantagens obtidas pelas firmas locais.

#### *Elemento 4: Recursos Únicos*

A manutenção da propriedade sobre um determinado recurso é uma forma de criar sustentabilidade tanto para uma INV quanto para um MNE. Para tanto, a empresa precisa limitar o uso de seu conhecimento específico por terceiros de maneira a manter o valor comercial de seu produto/empresa. Os autores pregam que a disseminação do conhecimento pode ser limitado por meio das quatro condições seguintes:

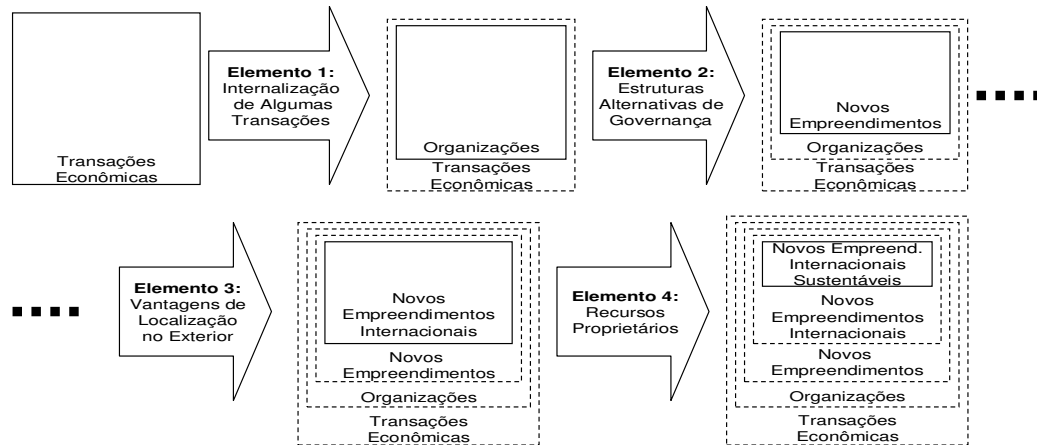
A primeira condição visa a manutenção da propriedade do conhecimento por meio de patentes, *copyrights* ou segredos de comercialização, o que impediria a imitação, assim como o aumento do tempo de desenvolvimento de substitutos.

A segunda condição diz respeito à imitabilidade imperfeita (*imperfect imitability*) que busca promover uma organização com sistema único, proporcionando vantagens pelo estilo de gestão e cultura organizacional da empresa, capaz de reduzir a probabilidade de imitação perfeita.

O uso do licenciamento pode ser visto como uma forma de desencorajar os competidores ou influenciar a taxa e direção da disseminação do conhecimento.

A figura 1, retirada do trabalho original de McDougall e Oviatt (1994), retrata o framework discutido acima. De acordo com os autores, as caixas representariam um conjunto de transações econômicas, enquanto as setas representam os elementos que distinguiriam um subconjunto de um conjunto maior de transações. Dessa forma os quatro elementos discutidos, representados pelas setas, quando combinados distinguiriam o subconjunto de transações denominado pelos autores como um novo empreendimento internacional sustentável.

**Figura 1**  
**Elementos Necessários e Suficientes para**  
**Novos Empreendimentos Internacionais Sustentáveis**



**Figura 1:** Elementos Necessários e Suficientes para os Novos Empreendimentos

Coviello e Munro (1997) examinaram a influência das redes de relacionamento no processo de internacionalização de pequenas firmas. Para tanto, utilizaram múltiplos casos da indústria de *software* e propuseram que as características de uma pequena empresa de *software* mudariam de acordo com a evolução do seu processo de internacionalização. Para os autores, a pequena empresa começaria suas operações com a intenção de se internacionalizar. Um relacionamento inicial com uma grande empresa do setor seria desenvolvido ainda no primeiro ano de vida da empresa, geralmente de forma oportunística ou reativa. Esse relacionamento proveria o modo de entrada para mercados psicologicamente mais próximos. Com o tempo, a pequena empresa desenvolveria a sua rede de relacionamentos, e esta a proveria com conhecimento de mercado e novos potenciais acessos e modos de entradas ao redor do mundo. Suas redes de relacionamentos facilitariam o desenvolvimento do mercado internacional e o crescimento das vendas. Este crescimento experimentado pela pequena empresa aumentaria sua visibilidade internacional, aumentando, assim, suas capacidades em termos de recursos financeiros e humanos, que, por sua vez, acarretaria em um maior conhecimento e uma maior confiança nas decisões de mercado e de parcerias. O aumento da experiência com redes de relacionamento combinado com um forte desempenho de mercado

motivaria a empresa a buscar um maior controle e autonomia sobre o desenvolvimento de suas atividades.

Nesse ponto Coviello e Munro (1997) apontam dois caminhos distintos para a pequena empresa. O primeiro caminho seria o caso da dependência da pequena empresa em relação ao seu parceiro ser tão forte que esta continuaria sendo influenciada pelo seu principal parceiro e seu processo de internacionalização e crescimento estaria restrito ao conjunto inicial de redes de relacionamentos. Um caminho alternativo seria a pequena empresa diversificar sua área de atuação, buscar proativamente novos mercados e/ou estabelecer seu próprio escritório de vendas e marketing no exterior. Os autores ressaltam que, neste caso, a crescente visibilidade internacional da empresa a exporia como um forte candidato para ser objeto de aquisição, geralmente, por parte de um grande *player* internacional.

De acordo com Schwens e Kabst (2009), a *network* internacional proveria mecanismos para reduzir os riscos oportunistas e facilitaria o aprendizado pelo acesso ao conhecimento dos membros da *network*, enquanto a experiência previa do gerente poderia ser transferida para diferentes cenários internacionais. As descobertas de Schwens e Kabst (2009) suportam o *framework* proposto por Coviello e Munro (1997) e Oviatt e McDougall (1994) quando apontam uma associação positiva entre experiência internacional dos gestores da firma e internacionalização precoce e as redes de contatos internacionais e a internacionalização precoce.

Brettel, Englen e Heinemann (2009) estudaram o impacto da orientação ao mercado no desempenho de um novo empreendimento internacional. Os autores ressaltam que em diversas ocasiões, o fato de um novo empreendimento atuar em nichos muito específicos de mercado o obrigaria a entrar em mercados pouco semelhantes ao seu mercado de origem. Os autores utilizam a definição proposta por Deng e Dart's (1994, p. 726) para orientação ao mercado como:

a geração de uma inteligência de mercado apropriada e pertinente com as necessidades presentes e futuras do consumidor e a as habilidades relativas de uma entidade competitiva em satisfazer essas necessidades; a integração e disseminação dessa inteligência entre departamentos; e a concepção e execução coordenada de resposta estratégica da organização para as oportunidades de mercado.

Os resultados obtidos por Brettel, Englen e Heinemann (2009) apontam que a orientação ao mercado exerce um efeito positivo no desempenho dos novos empreendimentos internacionais, e que este efeito seria moderado pela cultura nacional.

Arenius, Sasi e Gabrielsson (2006) ressaltam que para empresas de *software*, geralmente intensivas em conhecimento, a rápida e precoce internacionalização é especialmente importante para o desenvolvimento de mecanismos internacionais de proteção do seu valor comercial contra a expropriação. Sendo assim, os autores apontam a Internet como um meio para reduzir os efeitos negativos dos custos de se operar em um mercado estrangeiro (*liability of foreignnes*) e escassez de recursos, ao mesmo tempo em que contribui para aumentar a velocidade de internacionalização. Na visão de Arenius, Sasi e Gabrielsson (2006) a Internet poderia reduzir a quantidade de recursos e funções de venda e marketing conduzidas pelas subsidiárias no exterior.

Mudambi e Zahra (2007) preocupados com a taxa de sobrevivência dos novos empreendimentos internacionais, a partir de uma amostra de 275 empresas britânicas, compararam suas taxas sobrevivência e observaram quais fatores a influenciariam em relação a empresas que adotam o modo seqüencial de entrada no mercado externo. Os resultados obtidos demonstraram que uma estratégia de rápida e precoce internacionalização adotada pela firma não apresenta uma probabilidade maior de fracasso do que a estratégia seqüencial de investimento externo direto. Os autores também sugerem que a maior taxa de crescimento da indústria, o maior grau de competência tecnológica, a maior experiência internacional e tamanho da firma aumentariam a sua probabilidade de sucesso. Em contra partida, quanto maior o nível de penetração externa de uma indústria, menor seria probabilidade de sobrevivência para um novo entrante estrangeiro.

Boehe (2009), em seu estudo conduzido junto a 76 empresas brasileiras produtoras de *software*, resalta aspectos importantes capazes de diminuir a percepção de falta de conhecimento no mercado internacional e aumentar a orientação internacional da firma. O autor encontrou evidências de que a experiência internacional de seus gestores adquirida trabalhando no exterior, habilidade com línguas, relacionamento com clientes e fornecedores de grande porte ou multinacionais no mercado doméstico e parcerias em pesquisa e desenvolvimento aumentariam a propensão da firma para exportar.

## 2.4 O SETOR DE *SOFTWARE* NO BRASIL

Na década de 80 surge no Brasil a indústria de *software*, focada essencialmente no desenvolvimento de aplicações específicas nas áreas de automação de serviços de telecomunicações e automação bancária. Até 1991, quando o governo brasileiro decide abandonar sua política de reserva de mercado para a indústria de informática – que abrange a indústria de *software*, o setor era formado basicamente por empresas de pequeno e médio porte. Estima-se que ao final da década de 80 havia cerca de 500 empresas de capital nacional no setor. É na década de 1990 que o setor experimenta um crescimento expressivo, apresentando um taxa média de crescimento de quase 11% ao ano, a partir de 1995 (NASSIF, 2002).

A SOFTEX / DPCT-UNICAMP (2005, p.7, nota 1) apresenta a seguinte definição para o termo Indústria Brasileira de *software*:

O termo Indústria Brasileira de Software é utilizado para designar toda a atividade de produção industrial e comercial de software, seja para comercialização de produtos (programas completos ou em partes), serviços ou software embarcado. Desta forma, software é entendido como as atividades que compõem a Divisão 72 da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (721 - consultoria em hardware; 722 - consultoria em software; 723 - processamento de dados; 724 - atividades de bancos de dados e distribuição on-line de conteúdo eletrônico; 725 - manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática e 729 - outras atividades de informática, não especificadas anteriormente) acrescida de estimativas do valor produzido em software em outras classes da seção D – Indústria de Transformação, especialmente de equipamentos de informática e de telecomunicações (Grupo 30.2 - fabricação de máquinas para escritório e equipamentos de informática; Divisão 32 - fabricação de material eletrônico e de aparelhos e equipamentos de comunicações e Divisão 33 - fabricação de equipamentos de instrumentação médico-hospitalares, instrumentos de precisão e ópticos, equipamentos para automação industrial, cronômetros e relógios).

Um estudo realizado pela Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de *Software* apurou um total de aproximadamente 59 mil empresas de *software* e serviços de tecnologia da informação no Brasil em 2005. O mesmo estudo aponta que, em 2005, 83,9% das empresas era formada por até 4 pessoas ocupadas sendo que 98,9% até no máximo 49 funcionários.

De acordo com Barbosa (2010), o segmento de *software* no Brasil é o décimo segundo maior mercado mundial, tendo movimentado 15,3 bilhões de dólares em 2009.

De acordo com dados da SOFTEX (2009), a região sudeste apresenta a maior concentração de receita líquida somando, em 2005, aproximadamente 24 milhões de reais, o que representa 78,1% da receita líquida nacional do setor.

As exportações do setor de *software* no Brasil são caracterizadas como concentradas, uma vez que apenas 30 empresas respondem por 95% do total exportado e em 2005 atingiu a cifra de US\$ 300 milhões (SOFTEX, 2009). Um estudo realizado pelo Massachusetts Institute of Technology (2002) ressalta aspectos importantes sobre a indústria de *software* como o viés antiexportador, foco no mercado interno, *software* customizável e empresas menores.

Rocha (2010) aponta a indicação de clientes nacionais para clientes externos, juntamente com a participação em feiras como um dos principais modos de acesso ao mercado externo. Convites para integrar produto ou serviço exportado para outra empresa, participação em concorrências organizadas por empresas multinacionais e consórcios de exportação também são citados como formas de inserção internacional. De acordo com Rocha (2010), o Brasil ainda não ser reconhecido com um país produtor de tecnologia, é percebido pelos empresários do setor como o principal entrave para as exportações.

### 3 O CASO AUTOMATOS

#### 3.1 ANTECEDENTES

A história da Automatos começa anos antes de sua fundação, em meados da década de 1990, quando os então funcionários da IBM Agostinho Villela, André Fonseca e Marcelo Salim decidem investir seus conhecimentos sobre o mercado de tecnologia de informação – TI – em um negócio próprio.

O desejo de empreender foi maior do que a comodidade de permanecer em uma grande empresa na qual não teriam muitas oportunidades para extravasar todo o potencial que sabiam ter. Estes três empreendedores desejavam deixar de ser meros empregados de uma grande corporação para se tornarem donos de seu próprio negócio. Marcelo Salim definiu a situação com a seguinte frase: Ou ficávamos na grande empresa, uma limusine difícil de manobrar, mas com extrema segurança, ou optávamos por um carro de Fórmula 1, ótimo de manobrar, mas com alto risco (Você S/A; Empreendedores do Novo Brasil 2002).

Desta forma, é possível perceber que o surgimento da Automatos está intimamente ligado à perspectiva empreendedora de seus fundadores que arriscaram no incerto, na perda da estabilidade e segurança que tinham na IBM, e se uniram para fundar seu próprio negócio: a Solvo.

Em 1998, constituem a Solvo Serviços de Informática S.A. na cidade do Rio de Janeiro, empresa prestadora de serviços voltados para consultoria técnica em infra-estrutura de tecnologia de informação, implementação, desenvolvimento e suporte a soluções para ambientes computacionais de missão-crítica, especializada em missões complexas e sofisticadas.

A partir do desenvolvimento dos negócios da Solvo, os sócios, que já possuíam uma grande experiência e conhecimento técnico somado a uma visão global do mercado de TI, identificaram que os serviços oferecidos poderiam ser automatizados de alguma forma. Moises Rodrigues, atual presidente da Automatos, define a criação da empresa como um “*spin-off de uma empresa de serviço*”. Neste momento, no ano de 1999, iniciaram o desenvolvimento do embrião que originaria a Automatos. Construiu-se uma linha de código que coletava informação do sistema do cliente, avalizava as automaticamente e gerava um relatório sobre possíveis falhas no sistema. Desta forma, a nova empresa surgiu com a missão



de levar para a Internet as atividades que a Solvo já desenvolvia, realizando remotamente o suporte técnico a sistemas de missão crítica.

O software desenvolvido apresentava um grande potencial de venda a nichos de mercados internacionais, representados por clientes de grande porte que não podem parar suas estruturas de produção nem seus processos. Conscientes do potencial dessa tecnologia, no ano 2000 os empreendedores elaboraram um plano de negócios e buscaram investidores interessados no projeto e em dar suporte financeiro para a criação da empresa Automatos. Foram contatados cerca de vinte fundos de investimento, e apenas um não demonstrou nenhum interesse pelo projeto, os demais buscaram mais informações. O principal contato veio do Fundo GP de Investimentos, do Banco Pactual, que convidou o fundo Latin Tech, especializado em tecnologia, ambos de capital nacional. Após alguns meses de negociação decidiram investir na criação da Automatos.

O segundo semestre de 2000 foi decisivo para a criação da empresa. Nesse período, receberam o aporte financeiro dos fundos GP e Latin Tech, e constituíram a Automatos Inc., sendo esta juridicamente separada da Solvo, sediada nos Estados Unidos, e com uma filial brasileira no Rio de Janeiro.

Em 2003, o grupo GP fez uma segunda rodada de investimentos na qual entraram a Intel Capital e o Banco Pactual. Em 2005, o grupo Ideiasnet comprou a participação do Banco Pactual. Foi neste mesmo ano que o atual sócio e CEO da empresa, Moyses Rodrigues, assumiu a direção da Automatos. Convidado pelo fundo de investimento GP, ele passou a ocupar o cargo de presidente da Automatos com o objetivo de criar um viés mais executivo no comando da empresa, uma vez que os sócios fundadores imprimiam um viés muito técnico.

No ano seguinte, o grupo Ideasnet comprou a participação da Latin Tech. Em 2007, Moyses Rodrigues comprou a participação do grupo GP, e em 2008 adquiriu a participação dos fundadores da empresa.

Foi também no ano de 2008 que se deu a criação da Virtus. Apesar de não representar uma mudança na estrutura societária da Automatos, o objetivo da Virtus era, a partir da associação entre oito ou dez empresas, criar uma nova empresa maior e com mais musculatura capaz de ampliar o mercado de atuação de seus participantes. O projeto durou apenas um ano. Para Moyses Rodrigues, o movimento de criação da Virtus estava correto, porém a forma como foi executado não se mostrou adequada.

Em 2009, foram adquiridas outras empresas, sendo que uma delas optou por trocar a sua cota por uma participação na Automatos.

Atualmente a empresa possui um sócio empreendedor, Moyses Rodrigues e três sócios institucionais que são a Intel Capital, a Ideiasnet e a Rio Bravo Investimentos. A empresa não divulga a participação societária de cada sócio.

De acordo com o site da empresa, o ano de 2010 foi dedicado à expansão na região sul do Brasil. A companhia abriu uma fábrica de software em Florianópolis no primeiro semestre, além de instalar um Security Operations Center (SOC) na capital catarinense.

Fundada nos Estados Unidos, a Automatos transferiu sua matriz para São Paulo e hoje conta com SOC também na capital paulista e Miami, além de escritórios no Rio de Janeiro, Atlanta e Londres. Atualmente a empresa possui parceiros que atuam como extensão da área de vendas na Bahia, Recife e Pará e para 2011, a meta é ter ao menos dois parceiros em cada estado brasileiro.

A empresa exporta seu software para 19 países, contando com implantações em mais de três milhões de desktops e 600 mil servidores de companhias de diversos portes e segmentos.

A Automatos não divulga dados de faturamento e crescimento, mas, segundo Carlos Osti, diretor de Canais, a firma planeja se tornar, até o final de 2011, a segunda maior de empresa de software do país. Em 2011, a empresa contava com aproximadamente 150 funcionários no Brasil e mais 20 distribuídos em diferentes países.

### 3.2 O PRODUTO

Moyses Rodrigues define a Automatos como “uma empresa de software pra gestão de tecnologia e segurança da informação”. A empresa está focada 100% em clientes corporativos, principalmente grandes empresas como Banco Itaú, EBX, O Boticário, Oi, Unimed, Vodafone, etc.

De acordo com o presidente da empresa as quatro principais funções de seu software são: informação de inventário, serviços de monitoria de servidores ou “missão crítica”, gestão de vulnerabilidade e gestão de serviços.

O software é capaz de saber quantas máquinas o cliente possui, onde elas estão, o que tem instalado em cada máquina e o que está sendo efetivamente utilizado. Também é possível monitorar em tempo real a “saúde da máquina” além de prever e propor automaticamente soluções para futuros problemas. Na área de segurança, o software analisa o risco do cliente em termos de vulnerabilidade de segurança da informação, fornecendo as instruções necessárias para que o cliente tome as ações cabíveis. A Automatos também auxilia seus clientes na gestão de seus serviços. Por exemplo, no caso de uma grande empresa de TI que possui milhares de clientes e que esses por sua vez reportam seus problemas, o software da Automatos gera um relatório que permite a empresa entender o problema e, dessa forma, melhorar os serviços oferecidos.

Os dados coletados no sistema do cliente são enviados para um *data center* e, a partir dele, são gerados relatórios detalhados com linguagem simples e de fácil compreensão, capazes de auxiliar a tomada de decisões, reduzindo a margem de erros e o tempo de inoperância do sistema, permitindo assim que a equipe de TI do cliente aumente a sua produtividade.

Moyses Rodrigues ressalta ainda que o mesmo software é capaz de atender clientes do mundo todo. Em suas palavras: “o problema que eu resolvo aqui da Vivo, eu resolvo da Vodafone em Londres, da Telefônica na Espanha, da AIS na Tailândia e da Telstra na Austrália. É o mesmo problema, é o mesmo software que resolve esse problema.”.

Segundo o executivo, a única adaptação no produto necessária para ingressar no mercado internacional foi em relação à língua. Atualmente, o software já está disponível em português, espanhol, inglês, alemão, francês, tailandês e chinês.

Para Moyses Rodrigues, o grande diferencial competitivo da Automatos é o seu modelo de negócio. A tecnologia desenvolvida pela empresa permite a implementação do sistema de forma fácil, rápida e simples. Sendo assim, a Automatos garante resultados para os clientes em um prazo muito menor que seus concorrentes. Em contrapartida, o produto vendido não oferece tantas funcionalidades quanto o dos concorrentes. Na visão do empresário, existe uma relação de *trade off*: “o cliente compra cem funcionalidades do meu concorrente e usa vinte. Essas vinte eu faço muito bem, então depende muito da avaliação do cliente.”

O download do software pode ser feito pelo próprio *website* da empresa e é vendido como um serviço por assinatura. Ou seja, uma vez implementada a solução, o cliente passa a pagar uma mensalidade pela utilização do produto.

### 3.3 A INTERNACIONALIZAÇÃO

Desde sua fundação, a empresa já estava presente no mercado externo. Acreditando que o mercado americano seria maior e com mais espaço para crescimento, os sócios optaram por fundar a empresa na cidade de Boston com o objetivo de vender para o mercado americano.

O fator preponderante para a decisão pela sede nos Estados Unidos foi o fato de seus fundadores perceberem o mercado de TI como um mercado único, e não um mercado regional ou nacional. Na visão dos sócios, o mercado global possuiria problemas de infra-estrutura similares ao do mercado nacional, além de poucas barreiras de entrada e de idioma, já que o inglês é amplamente utilizado pelos desenvolvedores de *software* ao redor do mundo. Essa visão fica explícita na declaração de André Fonseca, ex-sócio da empresa:

Se o mercado é único, vamos fazer um projeto que já preveja que vamos vender para qualquer lugar, independente de onde o cliente estiver. E já que vou vender para todos os lugares, vai ser mais fácil, do ponto de vista contratual, se tivermos uma entidade jurídica americana, que esteja sujeita às normas americanas, para que essa empresa, então, lide comercialmente com os clientes internacionais.

Essa também foi a forma pensada pela empresa para derrubar as barreiras culturais que produtos brasileiros da área de TI sofriam no mercado externo, pois formando uma empresa com razão social americana ajudaria a neutralizar a rejeição natural do mercado.

Desta forma, é possível perceber que a Automatos já nasceu no e para o mercado global como enfatiza André Fonseca: “A gente decidiu criar nos Estados Unidos pela seguinte questão: eu sempre entendi que o mercado de TI era um mercado único.”

Essa afirmação demonstra que a empresa já se formou para o mercado externo, que a intenção principal era estar no mundo, e não apenas no Brasil. Os fundadores também perceberam que a empresa deveria estar nos Estados Unidos porque é neste país que se concentram as atenções do mercado de tecnologia de ponta. Sendo assim, percebe-se a decisão estratégica de localizar a matriz nos Estados Unidos e uma sucursal no Brasil, pois ao se estabelecer como empresa americana, além dos ganhos de imagem e mercado, seria possível obter uma redução de custos de transação nos contratos firmados assinados sob a lei americana, e não dos países contratantes. Essa perspectiva estratégica fica clara na seguinte afirmação de André Fonseca:

“Então o meu contrato é um contrato americano e o cliente da Malásia assina esse contrato. Os advogados dele são quem têm que entender a legislação americana e saber o que isso significa. Se fosse um contrato brasileiro eu iria ter um problema de assinatura de contrato enorme e eu não quero isso. Então essa foi a principal razão para a gente fechar os contratos lá.”

Para se estabelecer nos Estados Unidos, a empresa contou com o apoio estrutural do Rio Boston Software Connection, um núcleo de desenvolvimento de negócios brasileiros no exterior, que rapidamente viabilizou toda a estrutura necessária ao estabelecimento da empresa, como: advogado, contador, contatos comerciais, vistos, moradia, carro alugado, entre outros. A empresa então se estabeleceu e lançou seu software no final do ano 2000, e, no primeiro semestre de 2001, mais de 100 clientes de diversos países já o utilizavam<sup>6</sup>. Desta forma, de acordo com o então presidente da empresa, André Fonseca, a Automatos conseguiu, desde sua criação, obter cerca de 20% de sua receita vinda do exterior.

Apesar de todo o potencial da empresa, Moyses Rodrigues acredita que na época em que a empresa foi criada tanto o produto quanto a estrutura da empresa ainda não estavam maduros o suficiente para o mercado americano e internacional.

De acordo com Moyses Rodrigues: “Montamos um escritório em Boston, gastamos um monte de dinheiro e não deu certo. Fomos para Cupertino na Califórnia, do lado da Apple. E também não deu resultado.”

Diante desse cenário a empresa então decidiu voltar seu foco para o brasileiro e “fazer um *back to basics*, voltar para Brasil e vender para os nossos amigos lá no Brasil”, de acordo com o executivo. Mesmo assim, a empresa nunca deixou de ter a estrutura nos Estados Unidos.

A mudança de foco possibilitou tanto o crescimento das vendas no mercado doméstico quanto o amadurecimento da estrutura interna da Automatos. Uma vez que a empresa conseguiu se firmar e crescer no mercado doméstico, as atenções se voltaram novamente para o mercado internacional.

Mais madura, a empresa passou então a se expandir para mercados mais próximos do Brasil. Primeiro para a Argentina, e depois Colômbia, Chile, Peru etc. A importância da proximidade

---

<sup>6</sup> Dados da Revista Exame, Edição 7 – Ano 2, n.º4, Abr. 2001.

fica clara na fala de Moyses Rodrigues: “legal, vamos começar a evoluir fora do Brasil”. Aí, o quê que é natural? Começa com a Argentina que é... Em vez de ir pra Porto Alegre, eu vou para a Argentina.... A primeira parceria foi aqui Argentina...Pela proximidade.”

A nova estratégia de expansão internacional passou a ter um forte componente de seguir o cliente doméstico no mercado mundial. Moyses Rodrigues define essa estratégia como:

Vamos muito junto com os clientes. Então, a empresa vai para onde o cliente dela está. Você tem um cliente da Malásia, você vai lá pra Malásia tentar atender esse cliente lá também. Senão seu concorrente vai lá e pega o cliente. Então, eu diria que a internacionalização passa muito pela evolução dos clientes da empresa no mercado internacional.

Além da maturidade obtida pela Automatos, a percepção do mercado internacional em relação ao software brasileiro também mudou em relação ao início das atividades internacionais da empresas. Se no primeiro estágio da internacionalização a origem brasileira era vista com desconfiança, agora o cenário é diferente como exemplifica o CEO da empresa:

[...] Eu já fui vender em tudo que é lugar e te digo com tranquilidade: eles adoram empresa brasileira, eles querem fazer negócios com empresas brasileiras. Hoje em dia temos uma aceitação enorme, porque o cliente quer absorver o nosso *know-how* de terceiro mundo. Porque agora que os Estados Unidos estão em crise, que a Europa está em crise, antigamente você ia lá e falava assim “eu tenho um software que vai otimizar o uso do seu equipamento”. “Não precisa, eu troco o equipamento todo ano”. Hoje em dia ele me liga e fala assim “como é que você ajuda o Santander no Brasil a usar uma máquina cinco anos?”. Ah, isso eu sei fazer bem. “Como é que você ajuda o Santander a ter um custo por usuário três vezes menor do que o que eu tenho aqui?”. Isso eu sei te ajudar. Então, esse *know-how* de terceiro mundo ajuda muito.

De uma forma geral, a Automatos não realiza significativos investimentos em prospecção antes de ingressar em um novo mercado. O processo como um todo se basearia em tentativas e erros. De acordo com o presidente da empresa, o aprendizado no decorrer do processo seria capaz de acelerar a internacionalização da empresa: “o processo de internacionalização é uma bola de neve, conforme você vai acertando, vai melhorando cada vez mais. E você vai crescendo. Em cada país novo a adaptação é mais simples também.”

Se o produto em si sofre pequenas adaptações para o mercado externo, muitas vezes necessitando tão somente de tradução para a língua do país onde o software será instalado, por outro lado o discurso de venda varia de acordo com a cultura local. As adaptações do discurso ficam claras na fala de Moyses Rodrigues:

O Brasil, por exemplo, é um mercado de relacionamento. As pessoas fazem negócios com quem elas confiam. Estados Unidos é um mercado de resultado, as empresas compram quem entrega resultado. Na Ásia é totalmente diferente. Na Ásia profissional compra o que o chefe dele manda ele comprar, ponto. Então, são características totalmente diferentes

Para o executivo, países como Itália, Portugal, Espanha e França além da América Latina como um todo, seriam países também de relacionamento e, portanto, mais próximos do Brasil. Por outro lado, Moyses acredita que países como Japão e Estados Unidos estariam mais distantes culturalmente do Brasil.

“O Japão dá muita importância pra parte tecnológica. Então, a venda técnica representa 90% da venda. Nos Estados Unidos, os clientes buscam o resultado. Eles estão muito ligados a custo. Então, quem tiver o menor custo, ou quem der a maior redução de custo é normalmente de quem eles irão comprar. Então, os Estados Unidos é um mercado muito de resultado e credibilidade.”

O modo escolhido pela empresa para a entrada nos mercados externos é, em geral, através de contrato de parceira com um fornecedor local. O papel das parcerias parece ser de tal forma relevante para a expansão internacional da Automatos que este assunto será mais bem explorado adiante.

Por considerar a Alemanha um mercado estratégico e pela dificuldade de se encontrar um parceiro local, apenas para este mercado foi contratada uma empresa de consultoria para auxiliar a empresa em seu ingresso nesse país. Essa consultoria identificou cinco parceiros potenciais dos quais foram estabelecidas relações com três, que até hoje trabalham com a Automatos.

Atualmente a empresa está presente em 19 mercados, incluindo o Brasil, são eles: Austrália, Singapura, Tailândia, Malásia, Hong Kong, China, Índia, Estados Unidos, Inglaterra, Espanha, França, Bélgica, Alemanha, Portugal, Colômbia, Peru, Chile e Argentina. Em todos

os mercados a empresa possui um ou mais parceiros, mas também tem escritórios próprios de vendas em Londres, Atlanta e Hong Kong.

Em 2011 a previsão era que 30% do faturamento da empresa tivessem origem em mercados no exterior. Para a empresa, o mercado externo representa uma ampliação do limite imposto pelo mercado doméstico. Segundo Moyses Rodrigues, existem mercados no Brasil nos quais a empresa chega a controlar 80%. Para ele se o Brasil representa quatro por cento do PIB de TI do mundo então, teoricamente, o faturamento no Brasil deveria responder também por apenas quatro por cento do faturamento total da Automatos. A expectativa de Moyses para os próximos anos é de que tanto o mercado brasileiro quanto o mercado externo cresçam. Porém ele prevê que o segundo crescerá mais rápido que o primeiro, ainda que não na velocidade que a empresa gostaria.

#### 3.4 PARCERIAS E *NETWORKS*

Ao desenvolverem suas atividades de vendas internacionais, um fator de aprendizado importante foi sobre a estratégia de captação de cliente a ser utilizada. No início, de acordo com Fonseca, a estratégia utilizada era a de venda direta, *cold call*, realizada por brasileiros. Essa não foi capaz de atender as expectativas de crescimento internacional da empresa, uma vez que as vendas realizadas exigiam um processo intenso de negociação e acompanhamento. Percebeu-se, então, a necessidade de *cases* de sucesso como porta de entrada a novos mercados, pois estes demonstravam o potencial da empresa em relação à prestação de serviços e seu grau de qualidade técnica. Dessa forma, o estabelecimento de uma rede de relacionamento torna-se essencial para que a empresa se sobressaia dentro de um mercado extremamente competitivo como o de TI, assim explicitado por Fonseca: “São vendas longas, etc. Relacionamento, imagem, referências, cases, etc. Tudo isso tem uma influência muito forte no tipo de venda que a gente faz. O grande problema é o *networking*, ter acesso.”

E continua:

A coisa mais importante é encontrar a maneira de se conectar ao mercado. Em países desenvolvidos é praticamente impossível fazer a venda a frio, pois o nível de ruído é tão alto, é tanta gente disputando espaço pela atenção do comprador, que não há possibilidade. Tem que ter algum viés, algum contato. Sem isso não é possível chamar a atenção desses compradores.



Somado a isso, o produto oferecido atende ao mercado de médias e grandes empresas, o que reforça a idéia da necessidade de uma consistente rede de relacionamentos para que a empresa possa crescer e se desenvolver neste nicho de mercado internacional. O depoimento de André Fonseca reforça o pensamento da empresa: “O grande problema de vender fora é a ausência de networks. Os nossos clientes são de médio e grande porte. Isso significa um número limitado de clientes e projetos grandes, portanto a venda tende muito a ser baseada em relacionamentos.”

Assim sendo, os empreendedores iniciaram uma busca por parceiros que dessem a chancela necessária para a expansão dos negócios.

Em 2001, participaram do Internet World, em Nova York, conseguindo dois clientes americanos. Em 2002, a entrada de um investidor internacional, a Intel Corporation, por meio da Intel Capital, fundo que investe em promissoras empresas de tecnologia, facilitou o estabelecimento dessa rede internacional. A Intel Capital então se tornou o principal fornecedor de contatos internacionais para a Automatos. Como declara André Fonseca: “Para sorte nossa, a Intel Capital é um dos investidores na companhia e nos abre muitas portas ao redor do mundo.”

A Intel era a organizadora dos encontros conhecidos como Intel Technology Days. Esses encontros tinham como objetivo criar a possibilidade das empresas que recebiam financiamentos da Intel apresentarem suas soluções a grandes empresas com alta probabilidade de se tornarem clientes. Os contatos feitos pela Automatos foram tão importantes que cerca de 80%<sup>7</sup> dos lucros internacionais da empresa até 2006 eram oriundos desses clientes apresentados pela Intel Capital.

Para Moyses Rodrigues, atualmente a principal ponte entre a Automatos e parceiro local é próprio cliente. Segundo o executivo, normalmente a Automatos é procurada por uma empresa local que deseja oferecer o software ao mercado doméstico. O próprio Moyses Rodrigues exemplifica como o processo geralmente ocorre: “Por exemplo, nós temos o contato global com o Santander. Aí, o Santander chega em um determinado país e fala ‘olha, o meu produto globalmente é da Automatos’, e nos indica para novos clientes nesse país.”

---

<sup>7</sup> De acordo com o Comunicado de Imprensa da Intel Capital de 27 de novembro de 2006 disponibilizado em: <<http://www.intel.com/portugues/pressroom/releases/2006/1220b.htm>>. Acesso em: 02/08/2007.

Caso a Automato se sinta preparada para atender essa indicação, um plano de negócios é elaborado, dimensiona-se o mercado chave além avaliar se o produto em inglês é compatível com o mercado ou se existe alguma necessidade de adaptação de idioma.

Alguns mercados são considerados estratégicos para a empresa, como o caso de Alemanha e Índia. Para esses mercados a atitude da empresa deixa de ser reativa e passa a existir um trabalho mais intenso de busca e identificação de potenciais parceiros.

Para Moyses Rodrigues, o mercado indiano em si não é muito interessante, porém a Índia detém 70% do mercado americano de *software* de prestação de serviços. Ou seja, na visão da empresa, a Índia seria um canal estratégico para se chegar aos Estados Unidos.

Sendo assim, foram identificados os grandes prestadores de serviços indianos, e estes, por sua vez, passaram a fornecer o software da Automatos para as empresas americanas.

Fonseca ilustra essa visão com o seguinte depoimento:

Qual o problema de atuar no exterior? Falta de network, pesquisa de mercado é muito cara. A solução que eu pensei: quem hoje tem uma boa reputação na área de TI? Índia. Então deixa eu tentar ir para Índia, vender a uma empresa indiana, que já tem os contratos com o resto do mundo, que pode funcionar como um canal para mim. E foi o que fizemos. A gente aproveitou os contatos que a Intel tinha no mundo inteiro, conseguimos fazer uma parceria muito forte com uma empresa indiana, que vende serviços somente, nenhum software, e que usa o nosso software para prestar seus serviços. Foi uma estratégia de comercialização.

Como já foi dito anteriormente, o mercado alemão também foi considerado estratégico pela empresa. A busca por parceiros partiu da própria Automatos, que contratou uma consultoria especializada para auxiliá-la nesse processo.

De uma maneira geral, as parcerias estabelecidas envolvem uma troca entre as partes envolvidas. A Automatos fornece para o parceiro uma oportunidade nova, ou seja, a oportunidade de oferecer para o seu cliente mais um produto que ele não possuía. Em contrapartida o parceiro local provê a Automatos com conhecimento de mercado, além de possibilitar um investimento necessário menor para ingressar no mesmo. Isso porque, normalmente, o parceiro local já conta com uma estrutura de força de venda e equipe técnica.

No início do estabelecimento da parceria uma equipe da Automatos é enviada para o exterior com o objetivo de fornecer para o parceiro o treinamento necessário tanto na área técnica quanto na área comercial.

É importante ressaltar que toda a parte de suporte e desenvolvimento de produto fica centralizada no Brasil, o parceiro local se responsabiliza apenas pela parte comercial e implementação do produto.

Apesar de diversas parcerias terem sido encerradas, a empresa nunca deixou de atuar em um mercado que já se encontrava. Segundo Moyses Rodrigues: “Nunca deixamos de atuar em um mercado, até porque quando você atrai um cliente, você estabelece uma relação de longo prazo. Mas é normal você cancelar um contrato de parceria comercial e estabelecer com outra empresa”

De acordo com Moyses Rodrigues, dependendo do nível de parceria, essa pode ser estender para mais de um país.

#### 4 ANÁLISE DO CASO

Nesse capítulo busca-se evidenciar fatos da história da empresa que corroboram com o referencial teórico proposto, assim como os pontos nos quais a história da empresa se distânciava do mesmo.

Como proposto por McDougall e Oviatt (1994) a Automatos surgiu como uma empresa que desde sua fundação buscou derivar significativas vantagens competitivas através da venda de produtos em múltiplos países. Podemos perceber que a empresa desde sua fundação possuía um forte comprometimento com o mercado internacional. Isso pode ser visto pela opção de fundar a sede da empresa nos Estados Unidos e dessa forma reduzir custos de transação. Pode-se observar, também, a percepção dos fundadores de que do mercado TI como único, ou seja, não percebiam diferenças ou barreiras entre o mercado doméstico e o mercado internacional.

A contratação de uma empresa de consultoria especializada para auxiliar a criação da nova empresa com razão social americana demonstra o comprometimento da Automatos com a internacionalização, já que, como o caso demonstra, foram necessários significativos investimentos financeiros para sua realização.

O produto comercializado pela Automatos apresenta características específicas de serviço que possibilitam uma mobilidade extrema do recurso. O software desenvolvido pela empresa é comercializado através da internet, ou seja, apresenta baixíssimos custos de transportes. Sendo assim, uma vez desenvolvido o software, este pode ser facilmente deslocado para o exterior a fim de ser combinado a recursos menos móveis (neste caso o *hardware* dos clientes localizados em mercados externos). Essa mobilidade do recurso fez com que a Automatos pudesse obter vantagens por estar presente em diversos mercados ao longo de sua trajetória, ou seja, possibilitou ganhos com receita externa.

Assim como proposto por Arenius, Sasi e Gabrielsson (2006), a internet funcionou como um meio para reduzir os históricos efeitos negativos dos custos de se operar em um mercado estrangeiro e da escassez de recursos, ao mesmo tempo em que contribuiu para aumentar a velocidade de internacionalização.

Madsen e Servais (1997), Knight e Cavusgil (1996) e Haverston, Kendia e Davis (2000), sugerem em seus trabalhos que empresas nascidas globais tendem a ter uma maior tolerância ao risco. No caso da Automatos isto fica evidente quando os então funcionários da IBM decidem largar suas estáveis carreiras dentro de uma grande multinacional para abrir seu próprio negócio, altamente instável, por acreditarem no potencial que possuíam.

Por sua vez, Boehe (2009) argumenta que o relacionamento prévio com multinacionais no mercado doméstico seria capaz de reduzir a percepção de falta de conhecimento no mercado internacional. No caso estudado, todos os sócios fundadores são oriundos de uma das maiores multinacionais do setor, a IBM.

É possível pensar que uma maior tolerância ao risco somada a uma baixa percepção de falta de conhecimento no mercado internacional tenha levado os fundadores da empresa a não dimensionarem completamente todos os riscos envolvidos em um empreendimento internacional. enxergar o mercado de TI como único e sem fronteiras certamente contribuiu para a internacionalização precoce da Automatos, porém revela de forma indireta que, por exemplo, riscos culturais não foram corretamente dimensionados. Os fundadores da empresa acreditavam que possuir um razão social americana, além de reduzir custos de transação, também seria suficiente para derrubar barreiras culturais do produto brasileiro no mercado externo. A barreira lingüística também parece não ter sido avaliada corretamente, uma vez que na época em que a empresa foi criada o pensamento dos fundadores era de que o inglês seria uma língua amplamente utilizada pelos desenvolvedores de software ao redor do mundo. Essa visão parece ter um viés extremamente técnico assim como os empreendedores.

O nicho de mercado escolhido pela empresa pode ser caracterizado por uma alta competitividade, uma vez que seus clientes em geral são de médio a grande porte e em número relativamente pequeno, mesmo se considerarmos o mercado internacional como um todo.

Como ressaltado por Brettel, Englen e Heinemann (2009), o fato de um novo empreendimento atuar em nichos muito específicos de mercado o obrigaria a entrar em mercados pouco semelhantes ao seu mercado de origem. Segundo os autores a orientação ao mercado

exerceria um efeito positivo no desempenho dos novos empreendimentos internacionais, e este efeito seria moderado pela cultura nacional.

Como o caso sobre a empresa descreve, quando da sua fundação a Automatos não parecia perceber as especificidades inerentes dos diferentes mercados internacionais nos quais a pretendia atuar. Apesar do todo seu potencial, a empresa não foi capaz de atingir o sucesso internacional esperado nos anos iniciais, o que resultou na necessidade de voltar o foco para o mercado doméstico em busca de uma maior maturidade como apontado pelo presidente da empresa Moyses Rodrigues. Cabe ressaltar que houve apenas mudanças na estratégia de escolha de novos mercados e ritmo de crescimento no mercado internacional, uma vez que a empresa manteve a estrutura montada inicialmente nos Estados Unidos e também não deixou de atuar nos mercados nos quais já estava presente.

Após este movimento de crescimento e fortalecimento no mercado interno, a empresa passou então a se internacionalizar para mercados psicologicamente mais próximos, como Argentina, Colômbia, Chile e Peru. Como proposto por Mello (2009) a trajetória internacional da Automatos, em um estágio posterior do seu ciclo de vida, seria mais bem descrita pelo modelo de Uppsala, uma vez que o seu processo de internacionalização pode ser visto como movimentos graduais principalmente no que se refere à escolha de mercados.

O atual presidente da empresa descreveu a internacionalização da empresa como um processo de aprendizado baseado na tentativa e erro. A questão lingüística abordada anteriormente parece ser um exemplo desse aprendizado, já que atualmente uma das poucas adaptações que o produto sofre é a sua tradução para seis línguas diferentes do português. O reconhecimento das diferenças culturais também pode ser percebido pela afirmação de Moyses Rodrigues de que o discurso de venda deve variar e se adaptar às especificidades das culturas locais.

Podemos supor que as relações de parcerias estabelecidas pela Automatos em grande medida facilitaram o aprendizado internacional, como sugerido por Schwens e Kabst (2009).

Rocha (2010) aponta a indicação de clientes nacionais para clientes externos como um dos principais modos de acesso ao mercado externo. O caso da Automatos segue a mesma

estratégia de internacionalização, quando essa passa a ter um forte componente de seguir o cliente doméstico no mercado mundial.

Schwens e Kabst (2009), Coviello e Munro (1997), McDougall e Oviatt (1994), Knight e Cavusgil (1995), Sharma e Blomstermo (2003) e McDougall, Shane e Oviatt(1994) ressaltam a importância das redes de relacionamento e o forte uso de parcerias para os novos empreendimentos internacionais. O caso da Automatos é exemplar nesse sentido. Antes mesmo da mudança de estratégia de expansão internacional, a necessidade das redes de relacionamento já tinha sido percebida como fundamental para o processo, sendo que a ausência dessas era percebida como principal entrave para o crescimento no mercado externo.

Em um primeiro momento a criação das redes de relacionamentos foi construída a partir dos contatos de um de seus investidores em uma ação proativa da empresa de encontrar parceiros internacionais. No estágio subsequente da internacionalização, o desenvolvimento das networks passa a apresentar um caráter mais reativo, ou seja, o potencial parceiro passa a procurar pela Automatos.

Como previsto por Coviello e Munro (1997), com o desenvolvimento das atividades internacionais, a Automatos passou a buscar proativamente novos mercados (o caso de Alemanha e Índia) e estabelecer escritórios de vendas em Atlanta, Hong Kong e Londres.

No framework proposto por McDougall e Oviatt (1994), o primeiro e o segundo elementos que distinguiriam um novo empreendimento internacional sustentável se referem à mínima internalização e ao maior uso de estruturas de governanças alternativas.

De acordo com o modelo de negócio adotado pela Automatos, toda a parte de suporte e desenvolvimento fica sob responsabilidade exclusiva da empresa enquanto o parceiro local se responsabiliza apenas pela parte comercial e implementação do produto no cliente. Tal estratégia, adotada tanto no mercado internacional quanto no mercado doméstico, poderia ser caracterizada pela mínima internalização, já que a empresa opta por internalizar apenas o desenvolvimento e suporte do produto. Ao mesmo tempo recorre a estruturas alternativas de

governança (parcerias) para exercer controle sobre uma parcela de suas atividades, nesse caso o canal de distribuição.

McDougall e Oviatt (1994) propõem que para um novo empreendimento internacional se tornar sustentável, esse deve ter a capacidade de manter a propriedade sobre o recurso. Para tanto, a firma deve limitar o uso do conhecimento específico por terceiros por meio de uma ou mais das quatro condições: propriedade do conhecimento, imitabilidade imperfeita, licenciamento e estrutura de governança relacional.

No caso da Automatos a empresa mantém a propriedade sobre o recurso devido à estrutura de comercialização do produto. Quando o cliente faz o download do produto pela internet, ele está recebendo na verdade apenas uma fração do software. Essa fração tem a função de recolher informações do sistema do cliente e enviá-las via internet para uma central de recepção localizada em uma das filiais da Automatos. Dessa forma, apenas uma parte do conhecimento específico é utilizada por terceiros enquanto o diferencial competitivo, que é o diagnóstico automatizado, fica sob os cuidados da equipe técnica nas centrais de recepção. Essa característica específica do produto por si só é capaz de reduzir consideravelmente o risco de expropriação do know-how, mantendo assim a propriedade sobre o conhecimento. É importante frisar que nem o cliente nem o parceiro têm acesso ao software integralmente, já que o parceiro local, como dito, responsabiliza-se apenas pela parte comercial e implementação do produto.



## 5 CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento do estudo ficou claro que os principais fatores que conduziram a empresa a nascer voltada para o mercado externo foram a visão global, a experiência e o espírito empreendedor de seus fundadores que desenvolveram um produto internacional em sua concepção.

Conclui-se, então, que o framework desenvolvido por McDougall e Oviatt (1994) seria muito útil para descrever a formação da empresa e seus primeiros anos de vida, uma vez que tem orientação internacional desde sua criação; aproveita vantagens locacionais oferecidas às empresas estabelecidas no mercado norte-americano ao fundar sua sede nos Estados Unidos e; utiliza as parcerias (networks) para desenvolver uma estrutura alternativa de governança que lhe proporciona a capacidade de exercer controle sobre os recursos alocados no exterior (mercado) e ainda garante a sustentabilidade da empresa, pois não permite que seus recursos essenciais (capacidade técnica e de inovação) sejam expropriados.

Também foi possível perceber que, como previsto por Mello(2009), com a evolução do ciclo de vida da Automatos a estratégia internacional da empresa passa a se aproximar do modelo de Uppsala. Como o caso demonstra a escolha de novos mercados passa a seguir a lógica de expansão gradual para mercados psicologicamente mais próximos.

## REFERÊNCIAS

AHARONI, Y. 1966. The foreign investment decision process. Division of Research, Boston: Harvard Business School.

ANDERSSON, U.; JOHANSSON, J. International business enterprises. Reprint Series 1977/11. Uppsala, Uppsala Universitet. 1997

ARENIUS, P.; SASI, V.; GABRIELSSON, M. Rapid internationalisation enabled by the Internet: The case of a knowledge intensive company . **Journal of International Entrepreneurship**, v.3, p. 279-290. 2006.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H.; ARENIUS, P. International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms. In: KATZ, J.; SHEPERD, D. (eds.) **Advances in entrepreneurship, firm emergence and grow**, v.8. [S.l.]: Elsevier. 2005. p.9-42.

AUTOMATOS. Disponível em: <[www.automatos.com](http://www.automatos.com)>. Acesso em: 01/Agosto/2007

BARBOSA, R. O setor de *software* deve retomar alto crescimento no país. **Exame.com**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br>>. Acesso em: 09 ago. 2010.

BARRETO, A. A internacionalização da Firma sob o enfoque dos custos de transação. In: Rocha, A. da. (Org.). **A Internacionalização das empresas brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p. 41-62.

BAUMANN, R.; CANUTO, O.; GONÇALVES, R. **Economia Internacional: Teoria e Experiência Brasileira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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.

BJÖRKMAN, I; FORSGREN, M. Nordic international research: a review of its development. Reprint Series 2000/29. . Uppsala, Uppsala Universitet. 2000

BOEHE, D. M. Brazilian *Software* SME’s Export Propensity: Bridging “Born Global” and Stage Approaches. **Latin American Business Review**, v.10, p.187-216. 2009.

BONACCORSI, A. The relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, 23. p. 605. 1992

BRASIL. **Diretrizes de política industrial, tecnológica e de comércio exterior**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. 26/11/2003. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/download/Diretrizes\\_Oficial.pdf](http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/download/Diretrizes_Oficial.pdf). Acesso em 10 mar. 2010.

BRETTEL, M.; ENGELEN, A.; HEINEMANN, F. New entrepreneurial ventures in a globalized world: The role of market orientation. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7, p. 88-110. 2009.

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

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.

CYERT, R.; MARCH, J. *A behavioral theory of the firm* – New York – Prentice Hall. 1963

DENG, S.; DART, J. Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach. **Journal of Marketing Management**, v. 10, n. 8, p. 725-742. 1994.

DIB, L. A. R. **O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno *Born Global***: estudo do setor de *software* no Brasil. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2008.

DOMINGUINHOS, P; SIMÕES, V. **Born globals**: taking stock, looking ahead. Proceedings of the 30th EIBA Annual Conference. Sjubljana, Slovenia: European International Business Academy, 2004.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: an restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p.1-31, 1988.

EVANS, P. B. **Autonomia e Parceria**: Estados e transformação industrial. Tradução: Christina Bastos Tigre. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

GARRY, B.; AHLSTROM, D.; OBLOJ, K. Entrepreneurship in Emerging Economies: Where are we today and where should the research go in the future **Entrepreneurship Theory & Practice**, p.1-14, 2008.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979. p. 420-433.

GUIZZO, Érico. **Revista Exame Negócios**. Edição 7 – Ano 2, n.. 4. Abr. 2001.

HARVESTON, P.; KEDIA, B.; DAVIS, P. Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager. **Advances in Competitiveness Research**, v. 8, n. 1, p.92-99. 2000.

HALLÉN, L.; WIEDERSCHEIM-PAUL, F. Psychic distance and buyer-seller interaction. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. (Org.) **The internationalization of the firm: a reader**. London: Harcourt, 1993, p. 291-302.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, Paradigmas e Tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao Empreendedorismo. Capítulo 1. **O desafio de mercados externos. Teoria e Prática na Internacionalização da Firma**. Carlos A. Hemais (Org.). Vol. 1. Coleção Estudos COPPEAD. Mauad. Rio de Janeiro. 2004

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. Capítulo 1. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras. Estudos de Gestão Internacional**. Angela da Rocha (Org.). Coleção Estudos COPPEAD. Mauad. Rio de Janeiro. 2002

HIRSCHMAN, A. A Generalized Linkage Approach to Development, with Special Reference to Staples. **Economic Development and Cultural Change**, n. 25 (suplemento), p.67-97, 1977.

HURMERINTA-PELTOMÄKI, L. Time and internationalization – theoretical challenges set by rapid internationalization. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p.217-236. 2003.

IDEASNET. Disponível em: <[www.idesasnet.com.br](http://www.idesasnet.com.br)>. Acesso em: 1 ago.2011

\_\_\_\_\_. Disponível em: <[www.idesasnet.com.br](http://www.idesasnet.com.br)>. Acesso em: 18 set. 2001

INTEL. Disponível em: <[www.intel.com](http://www.intel.com)>. Acesso em: 2 ago.2007.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p.23-32. 1977.

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

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of The Firm – Four Swedish Cases. **Journal of Management**, v. 12 n. 3, p.305-323. 1975.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: CAVUSGIL, S.; MADSEN, K. (Eds.) Export internationalizing research – enrichment and challenges, **Advances in International Marketing**, v.8, Nova York: JAI Press. p.11-26. 1996.

LALL, S. 1980. Monopdistic advantages and foreign involvement by US manufacturing industry. Oxford Economic Papers, New Series, v.32, n.1, p.102-122. 1980

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

MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. **A indústria de software no Brasil**. Campinas: Softex, 2002.

MELLO, R. D. C. de; MACULAN, A. M. D. ; ROCHA, A. M. C. da . The International Trajectory of small firms: is it possible to reconcile different behavioral theories?. In: **35th EIBA Annual Conference**, 2009, Valencia. Reshaping the boundaries of the firm in an era of global interdependence, 2009. v. 1.

McDOUGALL, P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p.387-400. 1989.

McDOUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 6, p.469-487. 1994.

McKINSEY & Co. Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council. 1993

MOEN, O.; SERVAIS, P. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, v. 10, n.3, p.49-72. 2002.

MUDAMBI, R.; ZAHRA, A.S. The survival of international new ventures. **Journal of International Business Studies**. v.38, p. 333-352. 2007.

NASSIF, A. **O complexo eletrônico brasileiro**. (BNDES 50 Anos – Histórias Setoriais). Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

O'DONNELL, A.; GILMORE, A.; CUMMINS, D.; CARSON, D. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. **Management Decision**, Bradford, v. 39, n. 9, p. 749-760. 2001.

OVIATT, B. ; McDOUGALL, P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.537-553, 2005.

\_\_\_\_\_, Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n.1, p.45-64. 1994.

PENROSE, E. **The Theory of growth of the firm**. Oxford: Oxford Basil Blackwell, 1963.

PLA-BARBER, J.; ESCRIBÁ-ESTEVE, A. Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. **International Marketing Review**, v. 23, n. 3, p.255-278, 2006.

RÄISÄNEN, J. Evolution of internationalization theories related to the *Born Global* concept. **Seminar in Business Strategy and International Business**. Helsinki University of Technology. 36p. 04/04/2003.

RASMUSSEN, E.; MADSEN, T. The Born global concept. **Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference**. Athens, Greece: European International Business Academy, 2002.

RIALP-CRIADO, A.; RIALP-CRIADO, J.; KNIGHT, G. The phenomenon of international new ventures, global star-ups, and Born-globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry? **Proceedings of the EIBA Annual Conference 2002**.

ROBERTS, E.; SENTURIA, T. Globalizing the emerging high-technology company. **Industrial Marketing Management**, v. 25, p.491-506. 1996.

ROCHA, A. et al. crescimento e internacionalização. **Revista da Administração Contemporânea**. v. 14, n. 6 p. 1158-1170 . 2010.

ROCHA, A. et al. Empresas que nascem globais: estudo de casos no setor de *software*. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática** na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2005, v. 1, p. 172-221.

RUGMAN, A. Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment. In: \_\_\_\_\_. **Inside the multinationals: the economics of internal markets**. Londres: Biddle. Cap. 2, p.38-52. 1981.

SHWENS,C.; KABST,R. Early internationalization: A transaction cost economics and structural embeddedness perspective. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7, p. 323-340. 2009.

SOFTEX / DCPT-UNICAMP. **Perfil das empresas brasileiras exportadoras de software**. 51p. 2005.

*SOFTWARE* e Serviços de TI: A indústria brasileira em perspectiva – n.1 / Observatório SOFTEX. - Campinas: [s.n.], 2009

UNCTAD. **World Investment Report**. FDI form Developing and Transition Economies: Implications for Development. Genebra: United Nations Conference on Trade and Development, 2006

\_\_\_\_\_. World Investment Report. Investing in a low-carbon economy. Genebra: United Nations Conference on Trade and Development, 2010

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

## ANEXO A - SOLUÇÕES AUTOMATOS

Fonte: <http://www.automatos.com/produtos1.html>

### ➤ Gestão de Serviços:

- Automatos Service Management

- Funcionalidades



- Características

1. Tecnologia flexível e robusta;
2. Módulos totalmente integrados;
3. Flexibilidade de customização sem a necessidade de programação;
4. Facilidade de integração com sistemas de inventário automático, monitoramento de servidores, LDAP, e outros sistemas;
5. Controle de níveis de acesso por grupo e perfil de usuário;
6. Histórico das transações efetuadas, com data, hora e usuário;
7. Gerenciamento Multi-Empresa;
8. Interface Intuitiva e de fácil uso;

- Benefícios

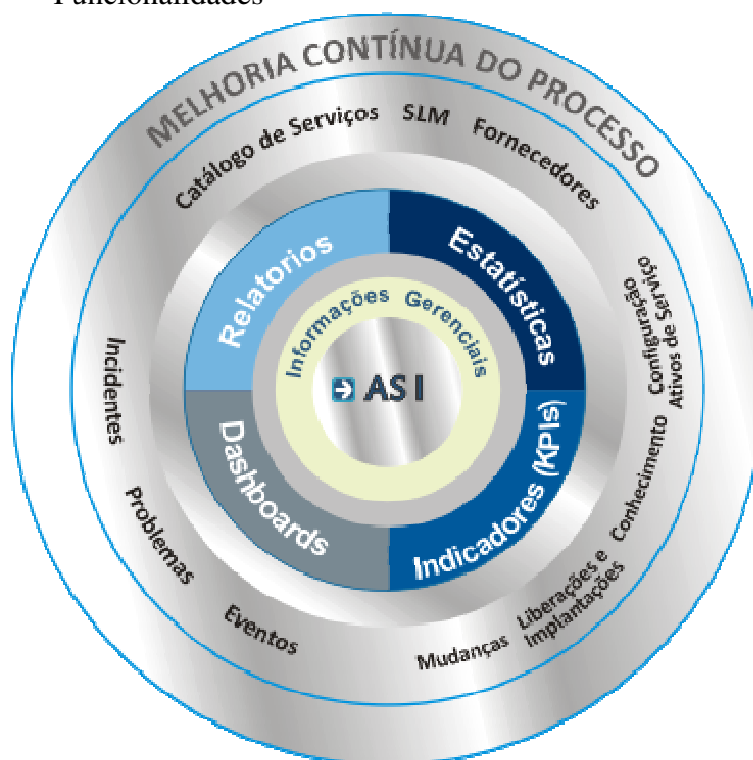
1. Melhoria no gerenciamento da qualidade dos serviços e por consequência obtenção de maior grau de satisfação dos clientes;
2. Formalização da comunicação entre o solicitante (cliente) e a equipe de serviços evitando falhas e melhorando a eficiência dos serviços;
3. Avaliação de custos dos serviços e respaldo para reduzi-los;



4. Aumento da eficiência e da eficácia do trabalho realizado;
5. Respaldo para a adoção de práticas consolidadas de gestão serviços (Compliance);
6. Tomada de decisão baseada em métricas de desempenho, permitindo a melhoria contínua de serviços;
7. Redução de riscos de indisponibilidade e continuidade dos serviços;
8. Consolidação de conhecimento;
9. Redução de retrabalho;

- Automatos Service Intelligence (ASI)

- Funcionalidades



- Benefícios

1. Disponibilidade de informações gerenciais para apoio à tomada de decisão, a qualquer momento e a partir de qualquer lugar, sejam informações sobre serviços, recursos materiais, recursos humanos ou finanças;
2. Geração de subsídios para avaliação de serviços e de desempenho e produtividade das equipes da TI e das áreas prestadoras de serviços;
3. Respaldo para implementação do ciclo de melhoria contínua de processos e serviços, enfatizado nos frameworks do ITIL e do COBIT;

- Catálogo de Serviços

O Catálogo de Serviços relaciona os Serviços ofertados aos clientes e suas respectivas características, condições de fornecimento e acordos de níveis de serviços (SLA – Service Level Agreement).

Benefícios do Catálogo de Serviços:

1. Redução expressiva nos custos de entrega dos Serviços de TI.
2. Melhor adequação dos Serviços de TI ao negócio da organização.
3. Aumento da credibilidade e da satisfação dos clientes e usuários finais com a TI.

- Consolidação de Processos

Visando a melhoria contínua de processos, a manutenção do conhecimento e a capacitação da equipe, bem como a atualização do Automatos Service Management; A Automatos oferece aos seus clientes uma consultoria complementar.

Tal consultoria baseia-se no princípio de que todo software após implantado deve sofrer constantes intervenções para melhor alinhar, processo ótimos, pessoas capacitadas e motivadas e ferramenta.

- Formato da Consultoria

Alocação de consultor especialista na ferramenta (Automatos Service Management), certificado em ITIL para atuar como recurso de melhoria contínua para os Processos, Pessoas e Produto.

A quantidade de horas a serem alocadas mensalmente pode variar de acordo com cada cenário. A recomendação inicial é a alocação de 24 horas a cada dois meses para:

1. Pessoas: Capacitação constante nas ferramentas (Automatos Service Management, ASI), processos e novos conceitos e disciplinas (ITIL v3, COBIT, PMBOK).
2. Processos: Atualização dos processos com avaliação de desempenho (KPIs e Relatórios Gerenciais), avaliação de GAPs e redesenho de processos.
3. Produto: Adequação da ferramenta aos novos cenários de uso, com reparametrização, customizações e consultoria de desempenho de software.

➤ Gestão de Ativos

- Ciclo de Vida

Este módulo da Solução Automatos, permite o gerenciamento do parque tecnológico desde sua aquisição até o momento da desativação do ativo de TI, possibilitando o cadastramento de informações de aquisição, contratos de manutenção, localização, responsáveis, dentre outras, que permitem o acompanhamento do histórico deste durante sua existência.

- Benefícios

1. Controle geral do parque tecnológico;
2. Redução de perdas e furtos de equipamentos;
3. Fácil acesso ao status atualizado de todos dispositivos da empresa;
4. Gerenciamento centralizado das informações de ativos;

- Control Box

Automatos Control Box é uma solução que garante a conformidade do ambiente, monitorando a entrada de ativos não autorizados e em descumprimentos com as políticas de segurança na rede corporativa, como Desktops, Notebooks e PDAs.

No momento em que a conexão de rede é estabelecida, é iniciada uma checagem das regras e políticas de segurança pré-definidas e apenas após a validação da conformidade destas, o acesso é liberado e os recursos se tornam disponíveis.

Caso alguma verificação falhe, o dispositivo é impedido de acessar a rede ou o recurso solicitado, e pode-se configurar a abertura de um chamado ou uma comunicação para que a área de segurança verifique o ocorrido, evitando assim acessos indevidos e principalmente que informações confidenciais e estratégicas saiam do ambiente de controle da corporação.

- Benefícios

1. Padronização e conformidade de ativos corporativos;
2. Aumento do nível de segurança de rede;
3. Maior controle no acesso às informações e sistemas críticos;

- Network Management

O Automatos Network Management congrega um conjunto de funcionalidades que permitem gerenciar dispositivos de rede através do protocolo SNMP.

A suíte Network Management contempla informações de inventário de dispositivos de rede, monitoria em tempo real com alertas e análise de performance, possibilitando a identificação de problemas de capacidade e indisponibilidade no ambiente.

- Benefícios

1. Fornecimento da informação de forma consultiva, pronta para a tomada de decisão;
2. Sistemas inteligentes e pró-ativos de monitoração;
3. Agilidade na solução de problemas;
4. Análise criteriosa de utilização do ambiente, facilitando a identificação de desvios ou novas necessidades;

- Performance Warehouse

O Automatos Performance Warehouse automatiza o processo de análise dos relatórios de performance e consolida diferentes repositórios em um único banco de dados, armazenando informações granulares, de minuto a minuto, que permitirão um melhor acompanhamento e tratamento dos incidentes no ambiente corporativo.

Com o Performance Warehouse é possível acompanhar e intervir nos desvios e incidentes relacionados a performance do ambiente em um único workflow, permitindo que os responsáveis envolvidos no processo participem do ciclo de atendimento, otimizando processos e garantindo a eficiência na análise dos relatórios.

- Benefícios

1. Acesso rápido as informações para tomada de decisão;
2. Maior agilidade no negócio;
3. Gerenciamento centralizado das informações de performance do ambiente;
4. Otimização e eficiência no investimento de recursos;

- Server Management

Suíte completa de software para gestão de Infraestrutura de servidores. O Automatos Server Management permite o completo inventário e diagnóstico da performance de todo ambiente computacional corporativo, contemplando desde monitoria em tempo real até análise de performance, planejamento de capacidade e consolidação de servidores,

permitindo ao administrador gerenciar o parque tecnológico, calcular a taxa de crescimento do ambiente de TI e auxiliar a gestão da empresa na tomada de decisão.

- Benefícios
  1. Controle da performance e capacidade do parque;
  2. Descoberta e gerenciamento do inventário de hardware e software;
  3. Disponibiliza informações relevantes para o planejamento estratégico de TI;
  4. Permite a consolidação de servidores, otimizando os custos e reduzindo a ociosidade dos equipamentos;
- Desktop Management

O Automatos Desktop Management permite a execução da gestão de ativos do ambiente, contemplando o inventário de hardware e software, análise de performance, planejamento de capacidade, gerenciamento e medição de uso de licença de software, controle remoto seguro, distribuição e remoção automática de software, patches e arquivos.

Com a solução Automatos Desktop Management o cliente consegue reduzir custos com deslocamentos para a solução de problemas de Help-Desk, adequa o parque tecnológico às negociações contratuais, Auditorias, Normas e Leis (ITIL, COBIT, Sarbanes Oxley) e realiza um planejamento mais criterioso e confiável baseado em análises de cenários e no cruzamento de informações dos diversos produtos, adequando o ambiente às melhores práticas e tendências do mercado.

- Benefícios
  1. Acesso online a informações de hardware e software;
  2. Adequação as normas e leis;
  3. Gerenciamento centralizado do parque tecnológico;
  4. Identificação de desvios de licenciamento de forma pró-ativa;
  5. Maior agilidade no atendimento aos usuários e solução de incidentes;
- Segurança da Informação
- MSS - Managed Security Services

### **MSS Firewall e VPN**

O MSS Firewall/VPN é um serviço de gerenciamento oferecido pela Automatos em modalidade 24x7x365 que permite a proteção dos perímetros de rede atendidos. A configuração inicial é realizada visando promover o maior nível de segurança possível de acordo com as necessidades do ambiente e normas internacionais de segurança.

A consistência e atualização das regras de proteção, incluindo o acompanhamento real-time dos logs fazem parte do serviço de gerenciamento, garantindo a continuidade do nível de segurança dos perímetros atendidos pelo firewall.

A monitoração permite o mapeamento contínuo dos usuários autenticados aumentando o nível de segurança entre conexões remotas site-to-site ou client-to-site.

### **MSS WEB**

#### *Secure Web Gateway*

O serviço de gerenciamento de Controle de Conteúdo Web oferecido pela Automatos em modalidade 24x7x365 permite a implementação de uma política de controle de acesso adequado ao seu negócio, colaborando na otimização do tempo de navegação, aumento de produtividade e proteção contra malware, sistemas peer-to-peer entre outros mecanismos que podem atuar de forma maliciosa e prejudicar a empresa.

A monitoração do serviço permite o entendimento comportamental de acesso à Internet a partir de diferentes perfis de usuários e auxilia a empresa na aplicação de uma Política de Segurança com objetivo de proporcionar o bom uso do ambiente computacional por parte dos usuários.

### **MSS MAIL**

#### *Secure Mail Gateway*

O serviço de gerenciamento de segurança do e-mail corporativo permite a redução de custos operacionais e aumento do nível de segurança e atualização a partir da administração, gerenciamento e monitoramento remoto da solução realizada pelo SOC (Security Operation Center) da Automatos.

Disponibilizamos para nossos clientes também o serviço Anti-SPAM (Propagandas indesejadas, Phishings e SCAMs) e Prevenção a vazamento de informações (DLP), permitindo a criação de uma base personalizada e de alta qualidade de bloqueio de mensagens indesejadas. O serviço conta com alto grau de inteligência na contenção de alastramento de ataques de phishing e outros malware que ameaçam a integridade e disponibilidade dos usuários finais a partir do uso do sistema de e-mail.

Os relatórios enviados servem como ajuda nas tomadas de decisões em relação à política de segurança para e-mail.

### **MSS ENDPOINT**

#### *Endpoint Security*

O serviço de gerenciamento de antivírus corporativo permite a redução de custos operacionais e aumento do nível de segurança e atualização a partir da administração, gerenciamento e monitoramento remoto da solução realizada pelo Security Operation Center da Automatos.

O serviço conta com alto grau de inteligência na contenção de alastramento de malware (vírus e worms) e outras ameaças a integridade e disponibilidade dos usuários finais a partir do uso das estações, laptops, dispositivos móveis e servidores.

O MSS Endpoint analisa, identifica e contém ameaças que ainda não tenham sido descobertas através de correlacionamento com outras bases de conhecimento.

Os relatórios enviados servem como ajuda nas tomadas de decisões em relação à política de estações, laptops e servidores, além de apresentar a evolução de compliance e atualização do parque computacional.

## **MSS IPS**

### *Prevenção a Intrusos*

O serviço de administração, gerenciamento e monitoração de IPS (Intrusions Prevention System), permite a detecção e bloqueio em tempo real com modalidade 24x7x365 dos ataques, invasões ou ações de malware direcionados ao capital de valor de nossos clientes, minimizando a probabilidade de riscos e impactos aos negócios.

O MSS IPS possibilita a utilização do conceito de Virtual Patch, que permite a correção e bloqueio de novas ameaças em poucas horas, protegendo os principais ativos enquanto os processos de gerenciamento de patches sejam homologados.

Neste modelo de serviço todos os dados capturados pelos sensores são analisados e correlacionados, tomando-se ações baseadas nas melhores práticas para bloqueio de tráfego hostil ou indesejado no ambiente de rede, complementando os produtos de segurança reativa, tais como firewalls ou os antivírus tradicionais.

## **MSS GAV**

### *Gestão de Vulnerabilidades*

A análise de vulnerabilidades sempre foi encarada como etapa inicial de projetos de segurança. No entanto, com o alto índice de novas vulnerabilidades a cada dia, análises pontuais perderam o sentido devido à rápida desatualização do produto final. O serviço de gerenciamento de Análise de Vulnerabilidade Automatizada, garante o mapeamento contínuo de novas vulnerabilidades presentes no ambiente e gerando informações para auditoria e conformidade.

A interligação das principais fontes de informações, parceiros e laboratórios ao SOC Automatos, permite que as informações referentes às novas vulnerabilidades sejam automaticamente inseridas nos serviços, garantindo alto nível de conformidade e segurança de forma pró-ativa.

## **MSS SIEM**

### *Security Information and Event Management*

O serviço de administração, gerenciamento e monitoração de SIEM (Security Information and Event Management), fornecido pela Automatos permite a centralização, padronização, armazenamento e correlação de eventos com alertas pró-ativos em tempo real.

Através do SIEM também é possível rastrear, gerenciar e arquivar dados de ações em servidores, equipamentos de rede e plataformas de armazenamento, proporcionando aumento considerável da segurança, proteção de dados, histórico de ações da rede e visão ampla e transparente da rede.

- Consultoria Segurança da Informação
  - Objetivos
    1. Implementar níveis de Segurança da Informação adequados ao negócio da organização, sempre considerando a relação Custo X Benefício, através de atividades consultivas, de capacitação e de implementação de dispositivos de segurança lógica e física.
  - Framework (Modelo) e Práticas Adotadas
    1. ISO 27000 Series.
    2. BS 25999 Series.
    3. COBIT.
    4. ITIL.
    5. Serviços em Segurança da Informação

Os serviços são personalizados e podem ser contratados em conjunto ou separadamente.

- Mapeamento de processos críticos.
- Análise de vulnerabilidades (físicas e lógicas).
- Testes de invasão.
- Aderência à norma ISO17799 (Gap analysis).
- Desenvolvimento e divulgação da Política de Segurança.
- Classificação das informações.
- Especificação de soluções de segurança.
- Implementação de controles de segurança.
- Plano de continuidade de negócios.



## APÊNDICE A - LINHA DO TEMPO DA AUTOMATOS

### Fatos Relevantes

| <b>Ano</b> | <b>Evento</b>  |
|------------|--|
| 2000       | Fundação da Automatos, com sede nos EUA                                    |
| 2003       | Segunda Rodada de Investimentos e entrada da Intel Capital e Banco Pactual |
| 2003       | Mudança de foco para o mercado doméstico                                   |
| 2005       | O grupo Ideasnet compra a participação do Banco Pactual                    |
| 2005       | Moyses Rodrigues assume a presidência da empresa                           |
| 2006       | O grupo Ideasnet compra a participação da Intel Capital                    |
| 2005       | Retomada da expansão internacional   |
| 2007       | Moyses Rodrigues compra a participação do Grupo GP                         |
| 2008       | Moyses Rodrigues compra a participação dos sócios fundadores               |
| 2008       | Criação da Virtus  |
| 2009       | Dissolução da Virtus   |
| 2009       | Aquisição de outras empresas de software no Brasil                         |
| 2009       | Entrada da Rio Bravo Investimentos no capital social da Automatos          |
| 2010       | Expansão na região sul do Brasil   |
| 2011       | Meta de se tornar a segunda maior empresa de software no país              |

**APÊNDICE B - INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS  
BRASILEIRAS DE SERVIÇO**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ Entrevistador: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

**1. Informações sobre o Respondente**

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Há quanto tempo desempenha esta função na empresa: \_\_\_\_\_ anos.

Formação acadêmica:

Graduação: (curso e instituição) \_\_\_\_\_

Pós-Graduação: (curso e instituição) \_\_\_\_\_

Experiência profissional anterior: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Alguma etapa de sua formação acadêmica foi adquirida no exterior?

( ) Não

( ) Sim. Qual? (tipo, duração, país) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Número médio de viagens ao exterior por ano (a trabalho e a lazer): \_\_\_\_\_

**2. Informações sobre a Empresa**

Ano de fundação: \_\_\_\_\_

Ramo de atividade: \_\_\_\_\_

Como surgiu a idéia de criar a empresa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quantos sócios a empresa possui? \_\_\_\_ sócios

Qual a estrutura dessa sociedade? (sócios capitalistas, sócios gerentes etc...)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qual o perfil dos fundadores da empresa? (idade, formação acadêmica, experiências profissionais anteriores, função atual na empresa etc...) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Principais serviços comercializados por sua empresa:

| Serviços<br>(por ordem de importância<br>no faturamento) | No Brasil | No Exterior |
|--|-----------|-------------|
| 1.   |           |             |
| 2.   |           |             |
| 3.   |           |             |
| 4.   |           |             |

Número de funcionários no Brasil

TOTAL \_\_\_\_\_

Número de funcionários no exterior

TOTAL \_\_\_\_\_

Faturamento total anual: R\$ \_\_\_\_\_

Faturamento referente à comercialização dos serviços no exterior, como % do faturamento total: \_\_\_\_\_%

### 3. Informações sobre as Operações no Exterior

Qual foi o primeiro contato da empresa com o mercado no exterior?

( ) Através de participação em eventos internacionais. Quais? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

( ) Através de relações dos sócios da empresa com pessoas/instituições/  
empresas no exterior. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

( ) Outro contato \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Qual foi o primeiro país para o qual a empresa exportou ou iniciou a operação de seus serviços: \_\_\_\_\_

Em que ano em essa primeira venda ou operação aconteceu: \_\_\_\_\_

Qual foi o principal motivo que, no seu entender, levou a empresa a iniciar operações no exterior, especificamente neste primeiro país?

( ) solicitação de um cliente no Brasil que estava operando nesse país;

( ) oportunidade no mercado externo identificada através de pesquisa de mercado;

( ) incentivos governamentais para estender as operações para esse país;

( ) pedido de um cliente localizado nesse país;

( ) Porque executivos da empresa já conheciam esse país:

a. por ter relações familiares e visita-lo com frequência ( )

b. por ter estudado (graduação ou pós-graduação) nesse país ( )

c. por ter trabalhado anteriormente nesse país ( )

d. por dispor de relações profissionais estabelecidas anteriormente ( )

( ) Por outro motivo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Quais os mercados no exterior que a empresa atua?**

| Mercado/País | Ano de Entrada | Modo de Entrada* |
|--------------|----------------|------------------|
| 1)           |                |                  |
| 2)           |                |                  |
| 3)           |                |                  |
| 4)           |                |                  |
| 5)           |                |                  |
| 6)           |                |                  |
| 7)           |                |                  |

\* Exportação, escritórios, licenciamento/franquia, investimento direto) e de propriedade (se for investimento direto, controle integral, majoritário ou minoritário). Em caso de investimento direto, se é investimento novo (greenfield) ou aquisição.

Esse modo inicial foi alterado com o passar do tempo? ( ) sim ( ) não

Caso positivo, que tipo de alteração (ões) foi (ram) feita (s)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quando a empresa passou a atuar no exterior, para que o serviço pudesse ser prestado, foi necessário que as operações fossem executadas:

( ) Totalmente no país estrangeiro

( ) Parte no Brasil e parte no país estrangeiro

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Esse sistema foi alterado, com o passar do tempo? De que maneira?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Que tipo de adaptação (ões), se alguma, teve que ser feita nos serviços prestados pela empresa no exterior, nos diferentes países onde atua?

| País | Adaptações |
|------|------------|
| 1.   |            |
| 2.   |            |

|    |  |
|----|--|
| 3. |  |
| 4. |  |
| 5. |  |
| 6. |  |

Essas adaptações foram introduzidas previamente, ou a empresa verificou sua necessidade após haver iniciado suas operações?

( ) Previamente

( ) Após o início das operações

---



---



---



---

#### Fazer Negócios no Exterior

- Em sua percepção, fazer negócios no exterior é diferente de realizá-los no Brasil?

( ) Não

( ) Sim. Em que aspecto(s)? \_\_\_\_\_

---



---



---

- Você poderia dar um exemplo dessa(s) diferença(s)? \_\_\_\_\_

---



---

- De que forma sua empresa contornou essa(s) diferença(s)? \_\_\_\_\_

---



---

- Você diria que, hoje, a sua empresa está mais preparada para perceber as diferenças na forma de conduzir os negócios no Brasil e nos demais países onde opera? Por que?

---



---



---



---

### Aquisição de Conhecimento sobre os Mercados

Tinha conhecimento prévio do mercado? Fez algum estudo ou pesquisa antes de entrar em cada mercado? E depois? Ou foi adquirindo conhecimento com as operações? Qual foi, em sua opinião, a melhor forma de adquirir conhecimento sobre o mercado? Pedir exemplos.

### Comprometimento

A atitude da empresa com relação ao primeiro mercado, por ocasião da decisão de atuar naquele mercado, era vista como definitiva ou como exploratória? E hoje, para o conjunto de mercados?

### Avanço seqüencial

Em que momento percebeu que a empresa estava pronta para entrar em um novo mercado? Que fatores levaram a essa decisão? E nos mercados seguintes? A empresa adotou uma estratégia passo a passo, ou uma estratégia mais agressiva?

### Pessoas

Quem são as pessoas responsáveis por dirigir as atividades internacionais (nome, cargo, há quanto tempo estão na empresa, se já tinham experiência internacional prévia e como a adquiriram).

## **4. Esforços Comerciais**

Que tipo de investimento comercial, se algum, a empresa realiza no exterior? (participação em feiras internacionais, missões comerciais apoiadas pelo governo brasileiro, visitas de vendas sistemáticas a clientes atuais e potenciais, propaganda em mídia especializada etc)

Essas ações diferem de país para país, ou de mercado para mercado? De que maneira?

## 5. Alianças e Parcerias

A empresa estabeleceu alguma parceria com outras empresas em sua trajetória internacional?

sim     não

Caso positivo:

Essa(s) empresa(s) era(m) brasileira(s) ou estrangeira(s)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A iniciativa para a formação dessa parceria foi da sua empresa ou da outra empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Que tipo(s) de benefício(s) essa parceria trouxe para a sua empresa?

adicionou tecnologia ao meu produto/serviço

trouxe conhecimento sobre as práticas comerciais naquele mercado

trouxe clientes potenciais para o meu produto/serviço

permitiu à minha empresa ultrapassar barreiras legais para atuar naquele mercado: \_\_\_\_\_

outra contribuição: \_\_\_\_\_

Com que tipo(s) de benefício(s) a sua empresa contribuiu para essa parceria?

adicionou tecnologia ao produto/serviço do parceiro

permitiu à parceira oferecer outro produto/serviço aos seus clientes já existentes

permitiu à parceira aumentar a sua competitividade, oferecendo um produto/serviço equivalente por um preço menor

outra contribuição: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Existia algum relacionamento prévio de sua empresa com esse parceiro antes de estabelecer alguma relação comercial com o mesmo?

Não

Sim, existia um relacionamento social (amizade, parentesco etc.)

Sim, existia um relacionamento profissional (fornecedor, cliente etc.)

Sim, executivos desse parceiro haviam sido colegas de trabalho de executivos de nossa empresa anteriormente



Essa parceria se restringiu ao desenvolvimento de mercado(s) no exterior ou também para o mercado doméstico? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A parceria foi estabelecida através de um documento formal (contrato) ou os negócios aconteceram de maneira informal? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Com o passar do tempo, essa parceria foi ampliada? De que maneira? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Essa primeira parceria continua existindo, ou ela se esgotou? Por quê? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Após essa primeira parceria, a sua empresa buscou estabelecer relações com outros parceiros no exterior? ( ) sim, no mesmo país

( ) sim, em outro país

( ) não

Caso positivo, de que maneira se deu essa busca? (através de participações em feiras ou congressos internacionais, através de indicações recebidas de clientes da empresa no Brasil ou no exterior, através de recomendações de parceiros já estabelecidos, através de instituições do governo brasileiro etc.)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **6. Informações de ordem geral**

Como vê a importância dos mercados externos para a empresa? Sua percepção quanto a esta importância mudou no decorrer do tempo, desde o início da atuação internacional até agora?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

---

Qual a importância da internet para o desenvolvimento de novos mercados para seus negócios no exterior? \_\_\_\_\_

---

---

Qual a importância da internet para a manutenção de seus negócios no exterior?

---

---

Em sua percepção, a rentabilidade que a empresa obtém no exterior:

( ) é superior àquela obtida no Brasil

( ) é inferior àquela obtida no Brasil

Porque \_\_\_\_\_

---

---

Em sua percepção, quais as vantagens que seu produto/serviço oferece aos clientes, em relação aos seus concorrentes diretos? (preço, desempenho etc.)

---

---

E quais seriam as desvantagens? \_\_\_\_\_

---

---

A empresa possui planos para crescer no exterior? ( ) sim ( ) não

Caso positivo, quais seriam as principais diretrizes que orientariam esse crescimento? (aprofundamento da presença no(s) país(es) em que já tem presença atualmente, expansão para outros países que oferecerem oportunidade, ou que tenham afinidade política e/ou

cultural, ou que sejam próximos geograficamente, ou que apresentem bom potencial de mercado para os serviços da empresa etc.)

---

---

---