



BBR. Brazilian Business Review

ISSN: 1807-734X

Fucape Business School

Floriani, Dinorá Eliete; Vasconcellos, Sílvio Luís de; Morandi, Carine Leticia; Andersson, Svante  
Speed and Longevity: Elements of the Internationalization of Technology-Based Firms  
BBR. Brazilian Business Review, vol. 20, núm. 5, 2023, Setembro-Outubro, pp. 540-560  
Fucape Business School

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.1030.en>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=123075622004>


- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais informações do artigo
- ▶ Site da revista em [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

LUZEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

## ARTIGO

## Velocidade e Longevidade: Elementos da Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica

Dinorá Eliete Floriani<sup>1</sup>dinora@univali.br |  0000-0001-7898-284XSílvio Luís de Vasconcellos<sup>2</sup>silvio.vasconcellos@espm.br |  0000-0002-9986-679XCarine Leticia Morandi<sup>1</sup>cahmorandi@gmail.com |  0009-0001-6399-0799Svante Andersson<sup>3</sup>svante.andersson@hh.s |  0000-0002-8194-2053

### RESUMO

A percepção do tempo é um elemento idiossincrático do processo de internacionalização de empresas de base tecnológica (EBTs)? Essa pergunta serve como ponto de partida para explorar quais fatores influenciam a velocidade de internacionalização e a longevidade das operações internacionais das EBTs. Agrupamos esses fatores em dois grupos com base nos tipos de serviços fornecidos e nas características de seus clientes. Analisamos os processos de internacionalização dessas EBTs e o tempo que elas continuaram operando no exterior, considerando a sobrevivência ao longo do tempo. Usando uma abordagem qualitativa, realizamos um estudo de caso múltiplo de quatro EBTs internacionalizadas do Brasil. Nossas descobertas sugerem que o nível de criatividade exigido pelos clientes impacta tanto a velocidade da internacionalização quanto a longevidade das operações internacionais. Em relação à longevidade e sobrevivência, enquanto as EBTs que atendem a setores criativos tendem a se adaptar mais facilmente a mercados culturalmente similares e desenvolver produtos mais rapidamente, as EBTs que trabalham em setores tradicionais tendem a explorar redes locais, revelando nuances interessantes sobre a percepção do tempo entre as EBTs.

### PALAVRAS-CHAVE

Velocidade de internacionalização, Longevidade das operações internacionais, Empresas de base tecnológica

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Pós-Graduação em Administração, Itajaí, SC, Brazil

<sup>2</sup>ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP, Brazil

<sup>3</sup>Halmstad University School of Business, Innovation and Sustainability, Halmstad, Halland, Sweden

Recebido: 19/05/2021.

Revisado: 22/11/2022.

Aceito: 12/03/2023.

Publicado: 24/07/2023.

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.1030.pt>



This Article is Distributed Under the Terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

Quando as fronteiras deixam de ser meramente geográficas e tecnológicas, as Empresas de Base-Tecnológica (EBTs) enfrentam desafios significativos. Embora a velocidade dos processos de internacionalização seja indiscutivelmente um elemento importante, tais empresas também devem lidar com questões relacionadas à longevidade de suas operações internacionais. Para as EBTs em particular, a potencial precibilidade de suas operações internacionais constitui um desafio que requer tanto rapidez quanto agilidade para garantir a viabilidade contínua das operações globais. Em tais estudos, a velocidade de internacionalização é definida como o período entre o início e a primeira atividade internacional.

O cenário de maior acessibilidade resultante dos avanços tecnológicos e do surgimento da Internet nas últimas décadas permitiu que as empresas façam negócios e compitam em mercados globais. Acadêmicos têm investigado muitos aspectos diferentes do processo de internacionalização, e a pesquisa sobre a velocidade de internacionalização tem aumentado recentemente. No entanto, a maioria dos estudos de internacionalização se concentra no tempo decorrido desde o início da empresa até sua internacionalização. Outras pesquisas (por exemplo, Casillas & Acedo, 2013; Hilmersson & Johanson, 2016; Mayer & Floriani, 2021) também investigam a velocidade ao longo do tempo, além de suas atividades internacionais iniciais. A percepção do tempo entre as EBTs pode ter nuances diferentes em comparação com indústrias maduras, especialmente à medida que avanços tecnológicos as pressionam a reconfigurar ativos em uma velocidade cada vez maior, comprometendo a longevidade de suas operações no exterior.

Neste estudo, abordamos a lacuna na literatura sobre a percepção do tempo das EBTs, enquanto buscam equilibrar velocidade e longevidade em seus processos de internacionalização. Apesar dos esforços para compreender a velocidade da internacionalização e relacionar o assunto ao desempenho da empresa, há pouca discussão sobre a relação entre a velocidade de internacionalização e a sobrevivência e subsequente longevidade das operações internacionais (Mayer & Floriani, 2021). Muitos estudos que discutem a sobrevivência de empreendimentos de negócios internacionais baseiam-se na teoria comportamental, concentrando-se particularmente no perfil do empreendedor ou em sua experiência e relacionamentos internacionais anteriores (Oviatt & McDougall, 1995).

As pesquisas sobre a velocidade de internacionalização estão relacionadas aos estudos de born-globals. Born-globals são empresas que entram nos mercados estrangeiros logo após sua criação (ou seja, em alta velocidade). Estudos sobre born-globals investigaram muitos setores diferentes e se concentraram predominantemente nos setores de manufatura e alta tecnologia (Fayena et al., 2020; Roecker & Floriani, 2022). No entanto, até onde sabemos, há poucos estudos detalhados sobre diferentes padrões de internacionalização em EBTs. Andersson et al. (2014) argumentam que os fatores da indústria influenciam o desenvolvimento internacional de novos empreendimentos. Por exemplo, as novas tecnologias da informação facilitam a transferência de recursos financeiros, informações e conhecimentos internacionalmente. Esses avanços proporcionaram às empresas alternativas a escolher entre estratégias internacionais. Entretanto, empresas em setores específicos podem se beneficiar mais dessa nova tecnologia, como empresas com produtos que podem ser transferidos digitalmente. De acordo com esse argumento, estamos interessados em investigar se as EBTs que vendem seus produtos para clientes em setores tradicionais ou criativos apresentam diferenças em termos de velocidade de internacionalização e sobrevivência de suas operações internacionais ao longo do tempo (Lazzeretti et al., 2008).

Considerando a percepção do tempo como um elemento idiossincrático da internacionalização, exploramos quais fatores influenciam a velocidade de internacionalização e a longevidade das operações internacionais das EBTs. Portanto, agrupamos as EBTs em dois grupos com base no tipo

de serviços prestados, considerando as características de seus clientes. Analisamos os processos de internacionalização pelos quais essas EBTs entraram no mercado internacional após sua fundação e o tempo em que continuaram operando no exterior, considerando a sobrevivência ao longo do tempo. Utilizando uma abordagem qualitativa, realizamos um estudo de caso múltiplo de quatro EBTs internacionalizadas do Brasil.

Nossas descobertas sugerem que a intensidade da criatividade organizacional como recurso influencia o desenvolvimento de uma empresa e a velocidade de internacionalização. Em consonância com estudos recentes (por exemplo, Castillo-Vergara et al., 2022), criatividade e tecnologia são tópicos proeminentes a serem investigados juntos. EBTs que desenvolvem software para setores criativos apresentam diferenças em termos de velocidade de internacionalização e a longevidade de suas operações internacionais em comparação com EBTs que desenvolvem software para indústrias tradicionais.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Embora a velocidade e a longevidade sejam semanticamente diferentes, elas estão intimamente relacionadas nos estudos de negócios internacionais. Suas conceituações diferentes, mas origens similares, merecem uma apreciação de como esses construtos surgiram.

### 2.1. VELOCIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Várias medidas representam conceitos similares ao abordar o processo de internacionalização analisado ao longo do tempo. Por exemplo, internacionalização precoce (Cavusgil & Knight, 2015), velocidade de internacionalização (Hilmersson & Johanson, 2016; Mohr & Batsakis, 2017), velocidade no processo de internacionalização (Casillas & Acedo, 2013), a sustentabilidade da vantagem competitiva ao longo do tempo (Zahra & George, 2002), pré-internacionalização (Khojastehpour & Johns, 2015; Zheng et al., 2014) e a dinâmica de aprimorar o conhecimento das operações internacionais (Garrido et al., 2020). Nós utilizamos o termo “velocidade” para nos referirmos à rapidez com que ocorrem as etapas do processo de internacionalização (Mayer & Floriani, 2021). As dinâmicas do processo de internacionalização são mais rápidas no caso de EBTs.

A rapidez com que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) se expandem para novos mercados internacionais tem recebido atenção como um tópico de interesse em muitos estudos na área de negócios (Casillas & Acedo, 2013; Hilmersson & Johanson, 2016; Prashantham & Young, 2011; Yonatany, 2017). Esses estudos avaliaram diferentes fatores e se concentraram em diferentes períodos no processo de internacionalização das empresas, que podem estar ligados a variações importantes nas operações e estratégias das empresas. Portanto, o tempo assumiu um papel proeminente na literatura sobre o processo de internacionalização. Quando combinada com a fase de internacionalização, a percepção do tempo representa como as empresas aprendem e se expandem em mercados estrangeiros (Kevill et al., 2021; Prashantham & Young, 2011; Roecker & Floriani, 2022).

Oviatt e McDougall (2005) identificaram três aspectos proeminentes da velocidade de internacionalização. O primeiro é o tempo decorrido entre a identificação de uma oportunidade e a entrada em um mercado no exterior. O segundo é a rapidez com que o alcance de países aumenta, ou seja, a velocidade de entrada em mercados estrangeiros adicionais. O terceiro aspecto é a velocidade de comprometimento, que indica o quão rapidamente a porcentagem de receitas advindas do exterior aumenta.

De forma similar, Casillas e Acedo (2013) pesquisaram sobre a velocidade no processo de internacionalização e desenvolveram um conceito de velocidade internacional tridimensional. Eles não consideraram o tempo decorrido entre a identificação e a entrada. A primeira dimensão deles é a velocidade com que uma empresa entra nos mercados estrangeiros (número de mercados entrados/tempo levado), equivalente ao escopo internacional (Oviatt & McDougall, 2005). A segunda dimensão é a velocidade com a qual uma empresa intensifica suas vendas internacionalmente (vendas internacionais/vendas totais), equivalente à terceira dimensão em Oviatt e McDougall (2005). Por fim, na terceira dimensão, Casillas e Acedo (2013) identificaram a velocidade com que uma empresa intensifica seu comprometimento com recursos no exterior (ativos estrangeiros/ativos totais).

Recentemente, o fracasso como tipo de aprendizado por meio de experimentação tem recebido atenção como um quarto aspecto para explicar a velocidade e a sobrevivência como parte de um ciclo de aquisição de habilidades (Freixanet & Renart, 2020). Embora a velocidade de internacionalização seja um dos aspectos mais estudados dos negócios internacionais, outro tema que está atraindo cada vez mais interesse é a sobrevivência das operações internacionais (e posterior longevidade). Em setores onde a tecnologia é a base para vantagens competitivas, como é o caso das EBTs e a rápida internacionalização para criar vantagens competitivas sustentáveis em suas operações internacionais, garantir a sobrevivência dessas operações internacionais também é fundamental.

## 2.2. SOBREVIVÊNCIA E LONGEVIDADE DAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

Após embarcar no processo de internacionalização, as empresas enfrentam um novo desafio: ter sucesso contra concorrentes e sustentar suas operações em mercados estrangeiros. Esse período tem sido estudado por diversos pesquisadores utilizando uma variedade de terminologias. Prashantham e Young (2011) utilizam a velocidade pós-entrada para conectar o capital social e a capacidade de absorção. Zheng et al. (2012) utilizam o termo pós-entrada, adotando uma abordagem que considera a relação com a aprendizagem organizacional.

O conceito de sobrevivência é um tema muito discutido na literatura de negócios internacionais. Vários estudos têm utilizado a amplitude das atividades internacionais e as vendas como porcentagem das vendas totais (Hilmersson & Johanson, 2016; Mohr & Batsakis, 2017) para analisar o desempenho simultaneamente. Oviatt e McDougall (2005) desenvolveram um modelo de forças que influenciam a velocidade de internacionalização, apontando que o acesso rápido aos mercados internacionais permite às empresas se desenvolverem cedo, o que acaba dando a elas uma vantagem em seu desempenho internacional. Apesar das diferenças conceituais entre a velocidade de internacionalização e a sobrevivência das operações internacionais, ambas são cruciais à medida que o compromisso com as receitas externas aumenta (Oviatt & McDougall, 2005).

Empregando a mesma lógica, Preece et al. (1999) e Autio (2005) identificaram que EBTs aumentam rapidamente sua amplitude internacional, entrando em vários países para desenvolver seus mercados de nicho. Dessa forma, eles se comprometem mais rapidamente com o mercado internacional. Ao mesmo tempo, seu novo conhecimento acelera a construção das capacidades necessárias para responder internacionalmente (Prashantham & Young, 2011).

Todavia, alcançar rapidamente os mercados internacionais pode ser uma via de mão dupla para EBTs. Por um lado, Autio et al. (2000) destacam que as vantagens de acessar fontes de novo conhecimento retornam para a empresa como melhorias de produtos e processos. Por outro lado, há um risco de fracasso, já que as EBTs podem não estar prontas para o cenário com o qual se deparam ao começar a competir internacionalmente. Autio et al. (2000) e Prashantham e Young (2011) acreditam que uma solução é a identificação prévia de fatores que possam ajudar

a preparar e gerar recursos inovadores para operar em mercados potenciais, permitindo que as EBTs superem os desafios pós-internacionalização com mais facilidade.

Em consonância com Prashantham e Young (2011), o domínio tecnológico que, por definição, é intrínseco às EBTs, pode fornecer e até aumentar seu potencial de desempenho quando elas ganham acesso à base de conhecimento internacional. As EBTs podem aplicar rapidamente melhorias nas necessidades identificadas e se adaptar para adquirir um volume maior de clientes locais em um mercado internacional, penetrando nesse mercado específico (Shane, 2000; Zahra et al., 2000). Além disso, à medida que o período no qual a empresa consegue manter suas operações internacionais aumenta, ela se torna cada vez mais capaz de incorporar inovação em seus produtos e acumular o conhecimento necessário para competir com sucesso no mercado internacional (Wiklund & Shepherd, 2003).

Em conjunto, o conhecimento adquirido sobre a cultura, leis, normas institucionais, potenciais clientes e ambiente competitivo de um país específico cria vantagens para as empresas que têm mais tempo de atuação internacional. Por exemplo, uma EBT que atua em um país mais avançado tecnologicamente descobrirá mais cedo quando a tecnologia começar a ser incorporada em outros setores (Barkema & Drogendijk, 2007). Prashantham e Young (2011) mostraram que o conhecimento de mercado permite que uma EBT seja mais eficiente do que seus concorrentes em termos de vendas e penetração de mercado.

Prashantham e Young (2011) fazem duas contribuições relevantes para a perspectiva adotada neste artigo. Em primeiro lugar, a probabilidade crescente de uma empresa sobreviver às operações internacionais é mais relevante do que a expansão do processo de internacionalização após o processo inicial de internacionalização. Sua segunda contribuição é gerencial: devido ao curto tempo entre a criação das EBTs e a entrada nos mercados internacionais, muitas vezes elas não estão completamente estruturadas em termos de processos e operações.

Empresas que operam em mercados internacionais devem combinar as práticas de gestão e os recursos humanos de seu país de origem e dos países estrangeiros onde fazem negócios internacionalmente (Morris et al., 2005). A conquista dessa integração permite que a empresa compreenda melhor as questões culturais, locais e legais, que, por sua vez, constituem uma vantagem competitiva para a continuidade dos negócios nesse mercado (Cunha et al., 2022). Estudos recentes (por exemplo, Stal, 2010) mostram que a adaptação desses recursos é extremamente relevante para a sobrevivência das operações internacionais.

A longevidade no mercado internacional está diretamente ligada ao conhecimento prévio da empresa. Empresas que já alcançaram ganhos de eficiência e qualidade são mais propensas a sobreviver à exposição ao ambiente competitivo internacional (Kannebley Jr, 2011). Na visão subjetiva dos fatores que influenciam a longevidade das operações internacionais, os ativos intangíveis são indicadores de bom desempenho nos mercados externos (Mohr & Batsakis, 2017). O desenvolvimento de competências únicas e inimitáveis apoia um desempenho melhor entre as empresas born-globals (Kumar & Yakhlef, 2014), ajudando-as a sustentar suas operações internacionais por mais tempo. Em resumo, esses estudos demonstram a consistência das evidências encontradas por de Vasconcellos et al. (2019) ao considerar a criatividade como um recurso intangível valioso que permite às empresas se diferenciarem nos mercados globais, sujeitos a mudanças rápidas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Yin (1994) sugere que um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada quando o objetivo é responder às perguntas “como” ou “por que”, para entender um conjunto contemporâneo

de eventos sobre os quais os pesquisadores têm pouco controle. Estudar mais de uma organização pode adicionar informações suplementares sobre um assunto. Esta seção descreve o campo no qual realizamos esta pesquisa e as respectivas análises.

### 3.1. CAMPO DE PESQUISA

De acordo com o Índice Global de Inovação (University Cornell et al., 2020), o Brasil ocupa a 62ª posição entre os 131 países do mundo para os quais o índice possui dados, colocando-o em quarto lugar entre os países de renda média-alta. Essa posição intermediária não é refletida pela posição do país em certos critérios tecnológicos específicos. Por exemplo, o Brasil ocupa a 56ª posição em Produção de Conhecimento e Tecnologia; 48ª posição em Criação de Conhecimento; 31ª posição em Manufatura de Alta e Média Alta Tecnologia; e 30ª posição em Receitas de Propriedade Intelectual.

Selecionamos os casos estudados devido à importância do setor de tecnologia no Brasil e à influência do estado de Santa Catarina nesse setor. O Relatório da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES, 2019) contém dados consistentes sobre o mercado brasileiro de tecnologia da informação (hardware, software e serviços). Em 2018, o setor teve um faturamento de US\$ 47,7 bilhões, considerando software, serviços, hardware e exportações. O mercado interno brasileiro representa 2,1% do mercado mundial de tecnologia da informação, o que o torna o nono maior mercado nacional do mundo.

De acordo com a Associação Catarinense de Tecnologia [ACATE] [ACATE] (Pacheco & Rivero Neto, 2018), Florianópolis se estabeleceu como um ponto de referência em tecnologia. A cidade é a mais inovadora e a melhor para startups no Brasil e a quinta melhor cidade para investir na América Latina. Florianópolis ficou conhecida como “Ilha do Silício” (Pati, 2017). O estado de Santa Catarina tem 12.635 empresas de tecnologia, empregando cerca de 50.000 pessoas. As cidades com a maior (Florianópolis) e a terceira maior (Blumenau) densidade de empregos em tecnologia no Brasil estão localizadas no estado de Santa Catarina (Pacheco & Rivero Neto, 2018).

Além do critério de estar sediado em Santa Catarina, os seguintes critérios também foram aplicados na seleção das empresas para estudo: (a) atuar no mesmo setor, (b) ser desenvolvedor de software e (c) estar ativo em mercados internacionais. Após selecionar empresas que atendiam a todos os critérios para este estudo, as classificamos em dois grupos. As EBTs criativas compõem o grupo com atividades criativas, ou seja, empresas que produzem jogos, software de marketing e educacional. O outro grupo, EBTs tradicionais, compreende aqueles que produzem software para outros setores, como negócios, recursos humanos, público, jurídico, contábil e outros (Nigri, 2009). As características comuns que as empresas selecionadas de desenvolvimento de software possuem garantem comparações mais confiáveis e possibilitam contribuir com melhores percepções práticas e teóricas aos objetivos desta investigação. Considerando todos os critérios definidos para esta investigação, as empresas selecionadas estão resumidas na Tabela 1.

Coletamos dados por meio de entrevistas semiestruturadas, com base em uma série de perguntas abertas derivadas da revisão da literatura e depois expandidas para ajudar a compreender os fenômenos investigados. Incluímos o roteiro de entrevista no Apêndice A. Validamos o roteiro de entrevista solicitando a avaliação de dois professores universitários. Eles consideraram que as respostas às perguntas ajudariam a atender aos objetivos propostos. Realizamos as entrevistas de agosto a outubro de 2017 e contatamos novamente em 2021 para avaliar como o processo de internacionalização tem sido sustentado, conforme resumido na Tabela 2.

Após as entrevistas, realizamos a triangulação de dados utilizando fontes múltiplas e comparando dados das entrevistas, dados secundários e documentos institucionais para garantir a consistência das informações e a confiabilidade dos resultados (Creswell & Clark, 2011; Yin, 1994).

**Tabela 1***Casos*

<b>Empresa</b>	<b>Tipo de software</b>	<b>Tipo de empresa baseada em tecnologia</b>
Empresa A	Marketing Digital	Criativo
Empresa B	Educacional	Criativo
Empresa C	Design e fabricação de vestuário	Tradicional
Empresa D	Jurídico (escritórios de advocacia e advogados)	Tradicional

*Fonte:* Elaborado pelos autores.**Tabela 2***Descrição dos entrevistados*

<b>Empresa</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo e tempo de empresa</b>	<b>Duração entrevista</b>
Empresa A	I1	Diretor de expansão internacional (8 meses)	1h 43 min
	I2	Coordenador de mercados internacionais (4 anos)	1h 02min
Empresa B	I3	CEO (22 anos)	1h 02min
Empresa C	I4	Gerente de vendas internacionais (5 anos)	01h 22min
	I5	Gerente de vendas internacionais (3 anos)	
Empresa D	I6	CEO (16 anos)	58 min

*Fonte:* Elaborado pelos autores.

### 3.2. ANÁLISE DO CORPUS DE PESQUISA

O método de análise de dados que utilizamos foi a análise de conteúdo, dividida em três etapas: pré-análise, exploração dos dados coletados e tratamento dos resultados, o que, como explicam Creswell e Clark (2011), permite que os pesquisadores compreendam e interpretem os dados. A pré-análise envolve a organização dos dados coletados para operacionalizar e sistematizar as análises. Durante a fase de exploração, identificamos a evidência empírica e a relacionamos com o referencial teórico. Por fim, realizamos o tratamento dos resultados, condensando e destacando análises interpretativas, reflexivas e críticas (Creswell & Clark, 2011).

Nesta pesquisa, definimos a velocidade do processo de internacionalização e a longevidade das operações de internacionalização como categorias analítico-dedutivas (Zhang & Wildemuth, 2005). Definimos velocidade como o tempo entre a fundação da empresa e sua primeira atividade internacional, operacionalizado como os anos decorridos desde a fundação até o início da internacionalização. Por sua vez, longevidade é quanto tempo a empresa tem feito negócios internacionalmente sem interrupção. Além disso, Auger e Woodman (2016) propuseram que categorias indutivas possam surgir a partir dos dados. Neste estudo, este é o caso da criatividade organizacional.

## 4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

Esta seção descreve os casos individualmente, abrangendo sua história, influências na velocidade de internacionalização e fatores que contribuem para a sobrevivência das operações internacionais.

### 4.1. EMPRESA A

A Empresa A é uma EBT criativa que desenvolve software de marketing digital para integrar os canais de comunicação de seus clientes e rastrear a interação de cada usuário on-line com esses

canais. A história da Empresa A iniciou-se em 2005. Ela remonta a outra empresa criada em Florianópolis por seu CEO quando ele concluiu seus estudos de graduação em engenharia de automação e controle na Universidade Federal de Santa Catarina. Ele havia criado um aplicativo móvel, mas encontrou dificuldades, pois era um mercado incipiente na época. Ele descobriu que as empresas de marketing tradicionais só propunham campanhas massivas a um alto custo.

Em contrapartida, análises manuais de marketing se limitam a explicar o fluxo de múltiplas redes sociais e outros canais de comunicação, como sites e e-mails. O CEO, então, tentou encontrar técnicas para promover sua empresa e desenvolveu uma metodologia para atrair visitantes para seu site, produzindo conteúdo para usuários com interesse genuíno em vez de usar abordagens intrusivas do marketing tradicional. Ele percebeu que vender via Internet usando o desenvolvimento de aplicativos poderia ser promissor. Em seguida, encerrou a primeira empresa e abriu a Empresa A com outros quatro sócios em 2012. Desde a sua criação, ela passou por várias mudanças em sua estrutura para acomodar sua rápida ascensão. Por exemplo, de cinco funcionários em sua fundação para 620 em 2017, de uma sala alugada para um prédio de oito andares e de um faturamento de US\$ 7.000 para 1 milhão de dólares por mês.

As primeiras discussões sobre a internacionalização da Companhia A ocorreram internamente durante o segundo ano após sua fundação. Experiências profissionais e pessoais anteriores do CEO e outras pessoas estratégicas aceleraram o interesse em mercados internacionais. Eles apoiaram sua escolha de entrada nos primeiros países estrangeiros onde entraram. A primeira menção de experiência internacional anterior está relacionada às atividades passadas do CEO da empresa, presidente da Associação Internacional de Estudantes de Ciências Econômicas e Empresariais - AISEC, de 2001 a 2003. Durante esse período, ele participou de missões em vários países. Ele hospedou estudantes de outros países em Florianópolis, permitindo que ele criasse uma ampla rede internacional e participasse de muitos eventos internacionais. Em 2015, a Companhia A atraiu seus primeiros investimentos em fundos internacionais. A partir daí, reuniões com investidores também identificaram a internacionalização como o próximo passo estratégico para a Companhia. “Ele (o CEO) conversou muito com nosso conselho de investidores e, depois de uma dessas reuniões, voltou e disse que o México seria nossa prioridade” (I1). Em 2020, a Companhia A tinha 15.000 clientes e vendia para 20 países em todo o mundo.

#### 4.2. EMPRESA B

Fundada em 1996 em Florianópolis, com escritórios em Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, a Empresa B atualmente possui cerca de 250 funcionários dedicados às suas operações nacionais e internacionais. A empresa oferece soluções para educação a distância, gamificação e jogos, simuladores e sistemas interativos, redes sociais corporativas, comunicação digital, inteligência competitiva e big data, sendo pioneira no setor de MarTech (Tecnologia de Marketing) do país. Seu principal produto é uma ferramenta que centraliza todas as suas outras ofertas digitais. A Empresa B é uma EBT, e I3 nos disse que ao longo do tempo a Empresa B criou diversas empresas semelhantes que serviram ao ecossistema envolvido na educação a distância, crescendo em força e escala como uma EBT centrada na educação. “[...] esta tem sido uma característica minha desde que eu era estudante universitário, eu tenho um perfil empreendedor e comecei a montar uma empresa e fazer negócios”.

O empreendedor e sua empresa têm uma história de sucesso conjunta. O entrevistado I3, CEO da empresa B, ganhou vários prêmios por sua notável capacidade empreendedora, liderando o processo de internacionalização da empresa. Sua visão pessoal é refletida na visão estratégica da empresa, com foco nos mercados internacionais. Antes de fundar a empresa B, I3 trabalhou

como consultor em uma multinacional alemã, viajando internacionalmente com frequência. Essa experiência ampliou seus horizontes e ampliou sua perspectiva sobre a globalização. A iniciativa de internacionalizar foi uma resposta à necessidade de acompanhar clientes internacionalizados. “Grande parte disso foi o resultado de oportunidade e, como nossa tecnologia funciona pela internet, não temos fronteiras; nosso único limite é o idioma. Claro, nosso objetivo era atender às necessidades de nossos clientes” (I3). A empresa entrou na América Latina, Caribe e África em 2014 por meio de um contrato com o Banco Mundial. I3 explicou que a empresa B realizou um projeto para o Banco Mundial no Brasil e que esse projeto foi votado como o melhor programa de educação a distância do Banco Mundial no mundo. Como resultado, eles foram contratados para replicar o projeto na América Latina, Caribe e África. I3 diz: “O relacionamento com esses organismos internacionais me fez olhar para uma tecnologia que poderia ser global”.

#### 4.3. EMPRESA C

Fundada em 1992 no Centro Empresarial de Tecnologias Avançadas - CELTA em Florianópolis, a Companhia C foi concebida por cinco estudantes do curso de ciência da computação da Universidade Federal de Santa Catarina. Após uma breve incursão na indústria moveleira em 1996, eles começaram a se concentrar no segmento de vestuário: “por volta de 1996, percebemos que havia uma demanda por equipamentos de alta tecnologia na indústria de vestuário. Havia poucos concorrentes; aqueles que existiam eram empresas estrangeiras, caras e prestavam um serviço ruim. Foi quando entramos no setor têxtil” (I4). Após essa transição, a Companhia C começou a crescer. Atualmente, emprega 240 pessoas, 200 com base em Florianópolis e o restante em sua unidade em Palhoça, a 15 km do escritório principal. Além de software, a Companhia C produz cerca de 20 unidades/mês de equipamentos, como plotadores, mesas de desengate, máquinas de corte e outros para a indústria têxtil e possui uma fábrica na Itália, em Trento. Como este estudo se concentra na indústria de software, a entrevista não abordou a operação industrial da Companhia C.

A Empresa C possui cerca de 8.500 clientes e firmou parceria com mais de 200 instituições de ensino que ministram cursos na área têxtil e da moda. Atualmente, utiliza seus produtos, ampliando seu escopo de mercado para operar em mais de 75 países. Esse processo de internacionalização começou em 2002. I4 identificou o tipo de segmento em que operavam como uma das barreiras que afetaram seu processo inicial de internacionalização. No entanto, dez anos de aprendizado de mercado mostraram-lhes como chegar aos potenciais clientes. A primeira parceria foi formada informalmente quando a empresa participou de uma feira têxtil na Argentina. “A oportunidade surgiu em uma feira de negócios. Como Florianópolis está próxima à Argentina”, disse um prospecto argentino, “eu quero; eu sei que é brasileiro. No entanto, eu quero mesmo assim”. Foi o momento em que surgiu a ideia de que se pudessem vender para a Argentina, poderiam vender para outros países também” (I5). Pouco depois dessa exposição em 2002, mais contratos foram assinados naquele mesmo ano com empresas da Espanha e da Venezuela.

#### 4.4. EMPRESA D

A empresa D foi criada em 1993 para criar e fornecer uma ferramenta tecnológica para atender às demandas de escritórios de advocacia. O produto da empresa é um dos primeiros pacotes de software jurídico do Brasil. Foi desenvolvido para atender às necessidades operacionais diárias de escritórios de advocacia. Com o tempo, os departamentos jurídicos de grandes corporações e advogados independentes o adotaram. Após lançar seu primeiro produto, a empresa expandiu e começou a crescer. Sua sede fica em Florianópolis e também possui escritórios em São Paulo e Rio de Janeiro e emprega cerca de 90 funcionários. Depois de seu primeiro produto, que impulsionou

o negócio por muitos anos, a empresa lançou uma segunda suíte de software jurídico em 2011, que só é vendida no Brasil. O software da empresa é o primeiro no Brasil e na Argentina. I6 afirma: “tecnologia e inovação, que sempre fizeram parte da nossa essência, significam que nossa empresa está em constante ciclo de renovação e desenvolvimento”. A empresa está no mercado há mais de 20 anos, um dos fatores mais importantes de sua história, juntamente com o início da internacionalização.

A primeira venda internacional da empresa aconteceu 18 anos após sua fundação. I6 relata que a ideia de internacionalização surgiu de forma bastante fortuita durante uma viagem de férias quando conheceu um argentino e tiveram uma conversa entusiasmada sobre negócios. Apesar de ser um viajante frequente, I6 afirma que essas experiências não influenciaram a decisão de internacionalizar, “[...] (experiências internacionais anteriores) foram importantes, mas não definiram o processo de internacionalização. Já viajei para mais de 25 países” (I6). No entanto, após a conversa com o argentino entusiasmado em um cruzeiro, I6 sentiu a faísca de interesse no país vizinho, tendo identificado como uma oportunidade a ser explorada. Ele afirmou que seu primeiro pensamento foi que, uma vez que toda a América Latina - exceto o Brasil - fala espanhol, a empresa poderia rapidamente expandir-se para vários países se traduzisse seu software para o espanhol. A Empresa D entrou no mercado internacional em 2011. Pelos demonstrativos financeiros da empresa, descobrimos que a falta de recursos financeiros foi um problema ao longo dos 18 anos entre a fundação e a primeira atividade internacional da empresa. “Como não éramos uma empresa de investimentos, todo o capital era sempre nosso; acabei me afastando da empresa por um tempo e trabalhando como consultor até 2005” (I6). Por outro lado, o entrevistado diz que ainda há muito a ser explorado no Brasil. Assim, a internacionalização nunca foi um objetivo estratégico para a empresa: “Estamos nos posicionando para aumentar nossa força aqui no Brasil e depois entrar no mercado internacional com maior vigor” (I6).

## 5. ANÁLISE CRUZADA DE CASOS E DISCUSSÃO

Realizamos uma análise cruzada dos casos como uma matriz, cruzando velocidade e longevidade. Para analisar como EBTs tradicionais e criativas enfrentam a velocidade, seguimos Casillas e Acedo (2013), considerando relações entre o número de mercados acessados e o tempo decorrido e ativos estrangeiros e totais, bem como o ciclo de aquisição de capacidade proposto por Freixanet e Renart (2020). Para avaliar a longevidade, seguimos Mohr e Batsakis (2017), que consideram como evolui a relação entre vendas internacionais e totais. Além disso, seguimos Prashantham e Young (2011), coletando percepções dos entrevistados sobre como geram recursos inovadores em mercados internacionais e acessam conhecimentos internacionais. Observamos que eles combinam percepções tecnológicas, culturais e institucionais que potencialmente representam uma vantagem em outros mercados (Barkema & Droegendijk, 2007; Cunha et al., 2022).

Uma das primeiras características que diferenciam as EBTs criativas das EBTs tradicionais é a velocidade de internacionalização. Enquanto as EBTs tradicionais entram no mercado internacional tarde, as EBTs criativas internacionalizam-se dentro de cinco anos após sua fundação, uma das características de uma empresa born-global.

As EBTs criativas internacionalizam-se rapidamente, e o papel crítico das redes em sua velocidade de internacionalização é evidente. Embora as redes também afetem as EBTs tradicionais, o efeito é muito menos intenso. A Tabela 3 resume os dados dos casos apresentados na seção anterior.

A competição se destaca como um dos fatores cruciais na velocidade de internacionalização das empresas estudadas. Enquanto as EBTs criativas identificaram oportunidades para entrar em mercados não competitivos, as EBTs tradicionais estudadas optaram por operar em mercados

**Tabela 3**  
*Resumo dos Casos*

	EBTs criativas		EBTs tradicionais	
	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<b>Fundação</b>	2012	1996	1992	1993
<b>Início das exportações</b>	2017	2000	2002	2011
<b>Número de empregados</b>	620	396	250	87
<b>Velocidade da internacionalização</b>	Cinco anos	Quatro anos	Dez anos	18 anos
<b>Escopo das operações internacionais</b>	20 países, em especial Colômbia, México, Argentina, Portugal, e Espanha	América Latina, Alemanha, Caribe, e África	Operações em 75 países. Revendedores na Argentina, Colômbia, México, e Bolívia	Argentina
<b>Longevidade</b>	Três anos	20 anos	18 anos	Nove anos
<b>Exp/total da receita</b>	5%	10%	25%	1%
<b>Canal de distribuição</b>	Internet	Internet	Distribuidor local	Distribuidor local

*Fonte:* Dados da pesquisa.

onde seus produtos enfrentam uma concorrência intensa. Embora a forma como as EBTs se posicionam em relação à concorrência esteja alinhada com as descobertas de Oviatt e McDougall (2005) – que indicam que a internacionalização de pequenas e jovens empresas não segue a lógica dominante de internacionalização por estágios encontrada na literatura de negócios internacionais –, há nuances que devem ser consideradas com mais cuidado.

Enquanto as EBTs criativas tendiam a internacionalizar rapidamente e permanecer internacionais independentemente da intensidade da concorrência, as EBTs tradicionais avaliaram a concorrência e tendiam a evitar mercados nos quais identificaram um maior risco de não sustentar suas operações em longo prazo. As descobertas também se alinham com as de Andersson et al. (2014), mostrando que empresas em setores tradicionais maduros devem agir de acordo com a estrutura da indústria mais estável. As empresas em indústrias em crescimento têm mais oportunidades de agir de maneiras novas e criativas.

Outra característica de born-globals relacionada aos casos estudados aqui é a venda de produtos e serviços e os canais de distribuição utilizados (Gabrielsson & Gabrielsson, 2011). As EBTs criativas usam a Internet como canal de distribuição de seus produtos, tornando sua oferta de produtos praticamente autosserviço. O cliente faz a compra e imediatamente usa a ferramenta (Gabrielsson & Gabrielsson, 2011). No entanto, as EBTs tradicionais estudadas vendem por meio de distribuidores locais, que revendem e implementam o produto após ajuste, resultando em custos mais altos e receitas menores, dada a existência de intermediários no processo de internacionalização.

Embora haja algumas semelhanças nos processos de internacionalização de EBTs criativas e tradicionais, como seguir a internacionalização de seus clientes estrangeiros ou parceiros brasileiros, as EBTs criativas prospectam potenciais clientes no exterior que comprem seus produtos antes mesmo de serem adaptados para eles. Essa característica constitui uma oscilação entre processos de tomada de decisão baseados na lógica causation e effectuation (Prashantham et al., 2019).

As operações internacionais representam uma proporção relativamente pequena do total de receitas nas empresas estudadas. Nas EBTs criativas, a receita internacional representa entre 5%

e 10% das receitas. Já nas EBTs tradicionais, há uma diferença considerável entre os dois casos, com 15% para a empresa C e 1% para a empresa D. No caso da empresa C, cujo valor médio do ingresso de seus softwares é significativo, os clientes que atende são desempenhos notáveis tanto no mercado doméstico quanto no internacional. Esses fatores podem explicar as altas receitas nos mercados estrangeiros. É importante considerar que a empresa C levou dez anos para internacionalizar-se. Além disso, ela está presente no mercado internacional há 20 anos e em mais de 75 países. De acordo com a literatura (Hilmersson & Johanson, 2016; Mohr & Batsakis, 2017), existe uma relação positiva entre receita e o número de países onde uma empresa opera. Quanto mais países uma empresa opera internacionalmente, maior é sua receita.

Por outro lado, a relação entre a porcentagem de vendas internacionais e o tamanho (Hilmersson & Johanson, 2016) não influencia as vendas. As EBTs criativas têm mais funcionários e um pequeno faturamento internacional em relação às vendas totais. Pode-se observar, nas descrições dos casos, que as empresas A e B estão iniciando seus processos de internacionalização, o que deve aumentar consideravelmente suas receitas à medida que vendem em mais países (Hilmersson & Johanson, 2016; Oviatt & McDougall, 2005) e novas redes são formadas (Gabrielsson & Gabrielsson, 2011). A importância da inovação é notável na descrição do caso D e, especialmente, na criatividade no processo de internacionalização (de Vasconcellos et al., 2019). As EBTs que desenvolvem software tradicional tendem a inovar menos e, conseqüentemente, têm um escopo internacional menor, faturamento menor e menor longevidade das operações internacionais. Em ambos os casos de EBTs criativas, a inovação tecnológica se destaca, absorvida pelo acesso às informações dos primeiros mercados estrangeiros nos quais operaram. As empresas A e B aplicaram rapidamente melhorias no produto e ganharam vantagem tecnológica para competir globalmente (Prashantham & Young, 2011).

Em relação à criatividade, é evidente pelos relatos das EBTs criativas que fazer parte do grupo tecnológico criativo influencia a longevidade de suas operações internacionais e aumenta seu envolvimento internacional. Nossos resultados confirmam aqueles apontados por de Vasconcellos et al. (2019), que investigaram a criatividade organizacional no envolvimento internacional usando capacidades inovadoras e empreendedoras como variáveis mediadoras. A evidência também corrobora as descobertas de Mohr e Batsakis (2017) sobre o efeito positivo dos ativos intangíveis nas operações internacionais, destacando a criatividade como uma vantagem competitiva para um processo rápido de internacionalização e sobrevivência das operações internacionais.

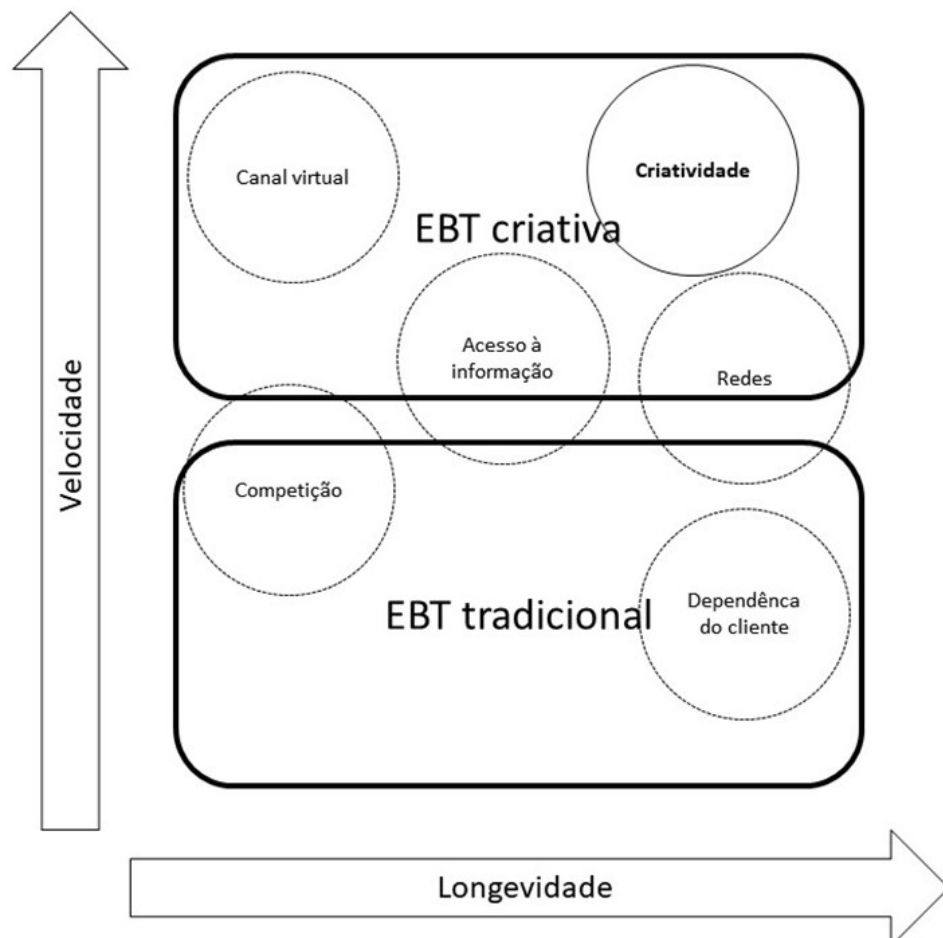
Na Empresa D, o idioma não foi a única barreira, pois sistemas legais e culturais específicos também constituíram obstáculos. A inovação é limitada. Portanto, aumentar as receitas e o número de países atendidos provavelmente será ainda mais demorado e custoso para a empresa (Cavusgil & Knight, 2015). Outro fator que pode explicar a diferença de faturamento entre as empresas investigadas é o interesse delas no mercado interno. Enquanto a empresa C, uma EBT tradicional presente em mais de 75 países ao longo de 20 anos, adotou uma estratégia de aumentar a eficiência de vendas usando conhecimentos genuínos sobre cada país, a empresa D ainda não está familiarizada com sistemas legais estrangeiros, e o mercado doméstico demanda muito dos recursos da empresa. Para ela, fazer negócios no mercado externo aumenta seu valor e legitimidade no mercado doméstico, mesmo que não tenha vantagem competitiva no exterior, como foi constatado por Prashantham e Young (2011).

Para as empresas A e B, o interesse está no mercado internacional. Por conseguinte, foram necessárias adaptações, já que seus serviços foram concebidos e projetados para atender às necessidades de cada país. Mudanças e adaptações são fortes indicadores de sustentabilidade no exterior, como conteúdo e software produzidos no idioma local de cada país e suporte prestado de acordo com o fuso horário. Esses elementos direcionam a estratégia da empresa para o mercado

estrangeiro e indicam potencial de crescimento, corroborando estudos recentes (Stal, 2010). Outro fator importante que indica as perspectivas de sobrevivência das operações internacionais é a estratégia de recursos humanos. Equipes internas formadas por estrangeiros, nativos dos países-alvo e pessoas com experiência internacional anterior impulsionam a cultura internacional da empresa para o ambiente global (Stal, 2010). A experiência internacional anterior é crucial para as EBTs criativas (Prashantham & Young, 2011). As entrevistas mostram que a experiência internacional dos gestores e o envolvimento profissional em uma ampla gama de países forneceram conhecimento e acesso a redes contribuindo para a longevidade das operações internacionais.

Nos casos das EBTs criativas, dois fatores se destacam como fontes de vantagens competitivas e influentes na sobrevivência de suas operações internacionais. A empresa A tem uma estratégia de aumentar rapidamente o escopo das operações em países culturalmente semelhantes para mitigar o risco de depender financeiramente de um único país e desenvolver produtos para novos mercados mais rapidamente, confirmando descobertas relatadas por Preece et al. (1999) e Autio (2005). Em todos os casos estudados, as empresas permaneceram internacionais após entrar em mercados estrangeiros, ou seja, nenhuma falhou em sobreviver internacionalmente. Todavia, enfrentaram desafios constantemente adaptando produtos e estruturas de serviço à medida que se familiarizavam com mercados (Stal, 2010) com efeitos diferentes na velocidade e na longevidade das operações internacionais, conforme alertado anteriormente por Mayer e Floriani (2021).

Em resumo, a Figura 1 mostra a matriz entre rapidez e longevidade para EBTs criativas e tradicionais.



*Figura 1.* A matriz entre velocidade e longevidade em EBTs

A análise indica que EBTs tradicionais e criativas não apresentam diferença significativa em termos de longevidade, mas essa condição pode resultar de aspectos diferentes. Enquanto EBTs tradicionais dependem mais de clientes internacionalizados, EBTs criativas alcançam longevidade ao acessar as informações disponíveis em mercados estrangeiros e usar redes de forma mais intensiva. Quanto à velocidade, EBTs criativas se expandem mais rapidamente porque aproveitam canais virtuais e enfrentam menos concorrência do que EBTs tradicionais.

Considerando a literatura sobre a velocidade no processo de internacionalização, nossas descobertas sobre EBTs estão alinhadas com Casillas e Acedo (2013). Em geral, o número de mercados alcançados em cada período e a relação entre vendas internacionais e vendas totais são condições de velocidade. Contudo, a terceira condição proposta por esses autores - o comprometimento com recursos - como acesso a canais virtuais, acesso a informações e redes fortes - permite que EBTs criativas sejam mais rápidas do que EBTs tradicionais. Essa condição está conectada com as descobertas de Freixanet e Renart (2020) sobre o tipo de aprendizado por meio da experimentação durante a internacionalização.

Nossos resultados confirmam que recursos inovadores são cruciais para que EBTs sustentem suas operações, como anteriormente detectado por Prashantham e Young (2011), referente à sobrevivência e longevidade de operações internacionais. EBTs adquirem conhecimento sobre cultura, leis e novas tecnologias quando internacionalizados, e essa condição fortalece sua longevidade, como proposto por Barkema e Drogendijk (2007). Dessa forma, eles podem atualizar suas práticas gerenciais, combinando a experiência adquirida pelos recursos humanos, como observado anteriormente por Morris et al. (2005). Entretanto, EBTs têm respostas diferentes dependendo de sua criatividade, conforme referido por de Vasconcellos et al. (2019). Nossos resultados revelam que a longevidade de EBTs tradicionais e criativas é semelhante, mas baseada em condições diferentes. Enquanto as EBTs tradicionais sustentam suas operações internacionais com base na posição dos clientes nos mercados internacionais, as EBTs criativas usam suas redes de forma mais intensiva. Complementar às categorias que investigamos, a criatividade organizacional surgiu como uma categoria indutiva. Especialmente as EBTs criativas relataram como pensam e agem de forma criativa para acelerar e sustentar suas operações internacionais.

Foi possível identificar algumas características que diferenciam os dois grupos de EBTs. As EBTs criativas internacionalizaram mais cedo e alcançaram a internacionalização de forma mais rápida por meio da Internet, embora não haja diferença em termos de sobrevivência. Nos casos analisados, a sobrevivência está mais relacionada à capacidade de seguir clientes que se internacionalizaram ou entrar em redes que permitem às empresas atender novos clientes no exterior.

A Tabela 4 resume os elementos do processo de internacionalização de EBTs criativas e tradicionais, destacando as categorias dedutivas deste estudo: velocidade e longevidade do processo de internacionalização. Com base na análise das questões iniciais que inspiraram esta pesquisa, com descrições individuais dos casos e análise em conjunto, apresentamos um quadro esboçando os principais elementos que influenciam a velocidade de internacionalização e a longevidade das operações internacionais nas EBTs estudadas.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar o processo de internacionalização de EBTs criativas e tradicionais em relação à velocidade de internacionalização e ao tempo de sobrevivência de suas operações internacionais. Para isso, apresentamos os processos de internacionalização de EBTs criativas e tradicionais. Inicialmente, muitas descobertas foram observadas ao analisar EBTs nos grupos criativos e tradicionais em separado. Pesquisas anteriores trataram as EBTs como um único

Tabela 4

Elementos dos processos de internacionalização de EBTs criativas e tradicionais.

	EBTs criativas	EBTs tradicionais
<b>Velocidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes</li> <li>• Experiência internacional prévia</li> <li>• Prospecção de potenciais clientes estrangeiros</li> <li>• Exploração de mercados sem concorrência</li> <li>• Internet como canal de distribuição</li> <li>• Criatividade como recurso intangível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes</li> <li>• Contas grandes (clientes estrangeiros ou clientes brasileiros que trabalham no exterior)</li> <li>• Software para demandas pré-existentes</li> </ul>
<b>Longevidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número maior de países simultaneamente</li> <li>• Maior faturamento</li> <li>• Inovação tecnológica</li> <li>• Adaptação de produtos, processos e estrutura</li> <li>• Marketing direcionado</li> <li>• criatividade como recurso intangível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contas grandes (clientes de grande porte)</li> <li>• Valor de mercado da empresa</li> <li>• Adaptação de produtos</li> </ul>

*Fonte:* Dados da pesquisa.

tipo, sem entender que uma distinção pode ser feita em relação à intensidade da criatividade incorporada em seus serviços.

Em geral, observamos que a literatura caracteriza as EBTs como born-globals. Entretanto, com relação à primeira questão investigada, as EBTs criativas internacionalizaram mais rapidamente, dentro de cinco anos de fundação, em comparação com as EBTs tradicionais, que internacionalizaram mais de dez anos após a fundação. A triangulação dos dados revelou que as EBTs criativas exibiram uma série de elementos adicionais que influenciaram a velocidade de sua internacionalização. Enquanto os processos de internacionalização das EBTs tradicionais foram acelerados apenas por meio de redes, grandes contas e venda de software para uma demanda existente, as EBTs criativas também alavancaram redes internacionais desde um período anterior à sua fundação e outros elementos aceleradores. Esses elementos adicionais incluem a acumulação de experiências internacionais anteriores e consistentes por seus gestores, o que permitiu a construção de redes internacionais e tornou possível uma perspectiva internacional do negócio desde o início. Outros elementos incluem a demanda por inovação e criatividade do produto por clientes no exterior e a inexistência de concorrentes diretos, aliados à velocidade com que as EBTs criativas podem criar, vender e entregar seus produtos ao usuário pela Internet.

Em relação à velocidade de internacionalização, há evidências de que a criatividade como um ativo intangível, intrínseco ao produto, é um dos elementos que permitiu às EBTs criativas acessar mercados estrangeiros mais rapidamente. Em contraste, para as EBTs tradicionais, os produtos eram a causa da demora no processo de internacionalização, uma vez que primeiro tinham que superar barreiras técnicas, legais e culturais que exigiam ajustes antes de entrar no mercado internacional. No entanto, um processo rápido de internacionalização não é garantia de que as operações serão sustentáveis ao longo do tempo. Por esse motivo, também procuramos avaliar as características de sobrevivência e longevidade das operações internacionais de EBTs criativas e tradicionais. Exceto pelo caso D, nos casos investigados, construir relacionamentos duradouros com clientes internacionalmente conhecidos foi um fator que facilitou a conquista de novos negócios e, conseqüentemente, refletiu em sua longevidade nos mercados estrangeiros, tanto para EBTs criativas quanto tradicionais.

Além disso, ficou evidente que, embora a criatividade seja um recurso intangível difícil de medir, as EBTs criativas se destacaram por sua capacidade de internacionalizar rapidamente.

Isso pode indicar que a criatividade é um fator que impacta tanto na rapidez com que uma empresa começa a se internacionalizar quanto na rapidez com que ela progride uma vez iniciada. Os casos analisados não forneceram dados suficientes para indicar se a criatividade impacta a longevidade da internacionalização, o que ainda precisa ser explorado no futuro. Em relação a essa limitação, uma sugestão para futuras pesquisas é aplicar uma pesquisa em EBTs brasileiras para identificar a relação entre criatividade e longevidade da internacionalização, bem como velocidade e sobrevivência. Uma limitação do estudo exploratório é que não é possível concluir sobre aspectos específicos, e os resultados não podem ser generalizados. Essa linha de pesquisa deve ser investigada utilizando uma amostra maior na qual a intensidade maior ou menor de criatividade nas operações das empresas seja controlada. A contribuição deste estudo é gerar insights para uma nova corrente de pesquisa, que é a relação entre criatividade e velocidade de internacionalização e, especialmente, a relação entre velocidade, sobrevivência e longevidade das operações no exterior. Por fim, apesar da riqueza do contexto brasileiro para explorar os efeitos de velocidade e longevidade na internacionalização de EBTs, é possível que estudos em indústrias mais ou menos internacionalmente interconectadas em outros cenários possam oferecer uma lente alternativa para explorar os efeitos de velocidade, longevidade e os efeitos da criatividade no caminho da internacionalização.

Também enfatizamos a criatividade como um recurso básico a ser transformado em um ativo intangível para a geração de vantagem competitiva, como já demonstrado por de Vasconcellos et al. (2019). Os resultados desta pesquisa inferem que as EBTs criativas têm vantagens em relação às EBTs tradicionais que lhes permitem acessar mercados estrangeiros mais rapidamente após a fundação e facilitar a sobrevivência de suas operações internacionais, desde que sua inovação e criatividade possam ser mantidas ao longo do tempo. A criatividade, como recurso intangível, pode ser entendida de diferentes maneiras. Este artigo analisa empresas das indústrias criativas relacionadas à tecnologia que produzem software, como sugerido por Lazzeretti et al. (2008). As aqui chamadas empresas tradicionais foram identificadas pela produção de software para indústrias de fabricação tradicionais, ou seja, um setor mais conhecido. Muitas outras características da criatividade podem ser encontradas nas EBTs, sugerindo novos estudos para avaliar características como a criatividade na geração de ideias, processos e novos serviços.

Portanto, consideramos que o argumento “baseado na criatividade”, uma categoria emergente e indutiva neste estudo, é uma contribuição relevante para as teorias de Negócios Internacionais, especialmente para teorias que abordam a velocidade de acesso aos mercados internacionais e a resiliência das operações internacionais. Nossa contribuição reside na discussão de que uma entrada rápida nos mercados internacionais após a fundação é vital para as EBTs, mas que a sustentabilidade das operações internacionais é ainda mais relevante.

Por fim, os resultados indicam que nossa primeira pergunta tem uma resposta inconclusiva e merece mais investigação. A percepção de tempo entre as EBTs é diferente e possivelmente é influenciada pela criatividade da EBT e pela dependência delas em relação aos clientes na criação de produtos e serviços. No entanto, acreditamos que os achados desta pesquisa são úteis para as organizações de EBT em três aspectos principais. O primeiro é sua contribuição para a compreensão dos elementos que aceleram o processo de internacionalização de EBTs não internacionalizadas. O segundo é que os fatores identificados como relacionados à sobrevivência das operações internacionais das EBTs permitem que as EBTs internacionalizadas encontrem apoio para sustentar suas operações no exterior ao longo do tempo. Finalmente, a terceira contribuição é a compreensão de que a criatividade deve ser transformada em um ativo de valor competitivo para o processo de internacionalização de EBTs. Seja internacionalizada ou não, a inovação deve ser tão dinâmica quanto as estratégias iniciais das EBTs criativas ou tradicionais.

- ABES. (2019). *Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências*. Associação Brasileira de Empresas de Software. [http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados 2011/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware2019.pdf](http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware2019.pdf)
- Andersson, S., Evers, N., & Kuivalainen, O. (2014). International new ventures: rapid internationalization across different industry contexts. *European Business Review*, 26(5), 390-405. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2014-0040>
- Auger, P., & Woodman, R. W. (2016). Creativity and Intrinsic Motivation: Exploring a Complex Relationship. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 342-366. <https://doi.org/10.1177/0021886316656973>
- Autio, E. (2005). Creative tension: the significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article 'toward a theory of international new ventures.' *Journal of International Business Studies*, 36(1), 9-19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400117>
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1132-1148. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400315>
- Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2013). Speed in the Internationalization Process of the Firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15-29. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00331.x>
- Castillo-Vergara, M., García, D., & Lema, P. (2022). Creativity in SMEs: An overview and agenda for future research. *Brazilian Business Review*, 19, 431-453. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.4.5.en>
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). Applied Linguistics. In *Designing and conducting mixed methods research* (Vol. 2nd). Sage Publications, Ltd.
- Cunha, H. C. da, Farrell, C., Andersson, S., Amal, M., & Floriani, D. E. (2022). Toward a more in-depth measurement of cultural distance: A re-evaluation of the underlying assumptions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(1), 157-188. <https://doi.org/10.1177/14705958221089192>
- de Vasconcellos, S. L., Garrido, I. L., & Parente, R. C. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*, 28(3), 438-449. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.003>
- Fayena, I., Nelson, A., Rashman, L., & Rensburg, D. J. Van. (2020). Learning strategies of high-tech entrepreneurs about business opportunities. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 12(2), 228. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2020.105549>
- Freixanet, J., & Renart, G. (2020). A capabilities perspective on the joint effects of internationalization time, speed, geographic scope and managers' competencies on SME survival. *Journal of World Business*, 55(6), 101110. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101110>
- Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2011). Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review*, 20(1), 88-99. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.05.001>
- Garrido, I., Kretschmer, C., de Vasconcellos, S., & Gonçalo, C. (2020). Dynamic Capabilities: A Measurement Proposal and its Relationship with Performance. *Brazilian Business Review*, 17(1), 46-65. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.3>

- Hilmersson, M., & Johanson, M. (2016). Speed of SME Internationalization and Performance. *Management International Review*, 56(1), 67–94. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0257-4>
- Kannebley Júnior, S. (2011). Firms heterogêneas e exportações: uma resenha à luz das evidências brasileiras. *Revista de Economia Contemporânea*, 15(1), 143–170. <https://doi.org/10.1590/S1415-98482011000100006>
- Kevill, A., Trehan, K., Harrington, S., & Kars-Unluoglu, S. (2021). Dynamic managerial capabilities in micro-enterprises: Stability, vulnerability and the role of managerial time allocation. *International Small Business Journal*, 39(6), 507–531. <https://doi.org/10.1177/0266242620970473>
- Khojastehpour, M., & Johns, R. (2015). From pre-internationalization to post-internationalization: relationship marketing perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 157–174. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914073>
- Kumar, N., & Yakhlef, A. (2014). How capabilities evolve in a born global firm? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 6(3), 223–242. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2014-0018>
- Lazzeretti, L., Boix, R., & Capone, F. (2008). Do Creative Industries Cluster? Mapping Creative Local Production Systems in Italy and Spain. *Industry & Innovation*, 15(5), 549–567. <https://doi.org/10.1080/13662710802374161>
- Mayer, B. Z., & Floriani, D. E. (2021). The temporal dimension from the perspective of internationalisation: a theoretical discussion. *Critical Perspectives on International Business*, 18(5), 699–723. <https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2020-0075>
- Mohr, A., & Batsakis, G. (2017). Internationalization Speed and Firm Performance: A Study of the Market-Seeking Expansion of Retail MNEs. *Management International Review*, 57(2), 153–177. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0284-9>
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726–735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>
- Nigri, H. (2009). *Indústrias Criativas de Base Tecnológica: Estudo para o Desenvolvimento de um Cluster de Inovação no Brasil* [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]. [http://www.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0511115\\_09\\_pretextual.pdf](http://www.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0511115_09_pretextual.pdf)
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 30–43. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9506273269>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Pacheco, J. A., & Rivero Neto, M. (2018). *Observatório Acate: Panorama do Setor de Tecnologia de Santa Catarina 2018*. Acate. <https://www.acate.com.br/wp-content/uploads/2018/11/ACATE-Observatório-2018.pdf>
- Pati, C. (2017). *Floripa, a Ilha do Silício, tem vagas e quer atrair mais gente*. Exame. <https://exame.com/carreira/florianopolis-vagas/>
- Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S., & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(1), 3–21. <https://doi.org/10.1177/0266242618796145>
- Prashantham, S., & Young, S. (2011). Post-Entry Speed of International New Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 275–292. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00360.x>

- Preece, S. B., Miles, G., & Baetz, M. C. (1999). Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. *Journal of Business Venturing*, 14(3), 259–281. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00105-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00105-5)
- Roecker, R., & Floriani, D. E. (2022). Cultural intelligence, international experience and early internationalization: An essay on connecting constructs. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 20, 112–124. <https://doi.org/10.19094/contextus.2022.72806>
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 367–472. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602>
- Stal, E. (2010). Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. *INMR-Innovation & Management Review*, 7(3), 120–149.
- University Cornell, INSEAD, & WIPO. (2020). *The Global Innovation Index: 2020: Who Will Finance Innovation*. [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf)
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Sage Publications, Inc.
- Yonatan, M. (2017). Platforms, ecosystems, and the internationalization of highly digitized organizations. *Journal of Organization Design*, 6(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0012-3>
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Journal*, 27(2), 185–203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2005). Qualitative Analysis of Content by. *Analysis*, 1(2), 1–12.
- Zheng, C., Khavul, S., & Crockett, D. (2012). Does it transfer? The effects of pre-internationalization experience on post-entry organizational learning in entrepreneurial Chinese firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 10(3), 232–254. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0090-9>
- Zheng, H., Luo, J., & Yu, R. (2014). From memory to prospection: what are the overlapping and the distinct components between remembering and imagining? *Frontiers in Psychology*, 5, 856. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00856>


#### CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

DF: Conceituação, Coleta de dados, Análise formal, Metodologia, Redação-rascunho original; SV: Conceituação, Análise formal, Metodologia, Validação, Redação-rascunho original, Redação-revisão; CM: Conceituação, Metodologia, Validação, Redação-revisão, Edição; SA: Conceituação, Metodologia, Redação-revisão.

#### CONFLITO DE INTERESSE

Os autores afirmam que esta pesquisa não possui conflitos de interesse.

#### EDITOR-CHEFE

Talles Vianna Brugni 

#### EDITOR ASSOCIADO

Dr. João José Matos Ferreira 

## PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Data: \_\_\_\_\_

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

## INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE O ENTREVISTADO

- Nome completo/Cargo/Idade/Tempo no cargo/Trabalha na empresa desde/
- Formação acadêmica
- Experiência profissional no exterior (TEMPO)

## INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A EMPRESA

- Fundação
- Tempo operando no exterior
- Número de mercados que opera
- Nacional/Estrangeiro/Próprio/Fundo de investimento
- Número de funcionários (Brasil e exterior)
- % de vendas externas/total de vendas
- Tipo de produto:
  - Produtos tecnológicos voltados a setores baseados em tecnologia tradicional (gestão, varejo, estoque, contabilidade, finanças)
  - Produtos tecnológicos voltados a setores baseados em criatividade (jogos, educacional, moda, marketing)

## HISTÓRIA DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO

- Experiência profissional prévia
- Aspectos da carreira que impactaram a experiência atual
- Experiências anteriores e contatos com pessoas/empresas que impulsionaram a internacionalização
- Fatores que influenciaram o início da internacionalização

## OPERAÇÕES NO EXTERIOR

560

- Histórico internacional - países onde você trabalha ou já trabalhou, em ordem cronológica, tipo de atividade realizada e motivação para entrar nesse país
- O principal mercado da empresa. Como a empresa e os gestores aprenderam a lidar com esses mercados?
- Responsável pelas atividades de internacionalização?
- Relevantes critérios na escolha de atuar no mercado internacional?
- Pontos fortes e fracos da empresa versus pontos fortes e fracos dos concorrentes
- Respostas aos concorrentes no lançamento de um serviço/produto inovador
- Parcerias pós-internacionalização/tempo da parceria/objetivo

## ADAPTAÇÃO DO PRODUTO/SERVIÇO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO

- Como o tipo de produto influenciou a velocidade de internacionalização?
- Principais dificuldades e facilidades relacionadas ao tipo de produto

## LONGEVIDADE DA OPERAÇÃO INTERNACIONAL

## SUSTENTABILIDADE NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

- Como a empresa é reconhecida/conhecida no mercado internacional?
- Como a empresa controla os indicadores e resultados para monitorar o desempenho das atividades internacionais?
- A categoria de produto influencia a pós-internacionalização?
- Como a empresa identifica novos mercados?
- O que a empresa faz para se manter nos mercados onde já opera?
- Como a empresa mede o desempenho da operação internacional? O que indica que operar no exterior é sustentável?