

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

*Early movers e Late movers*

Caio Giusti Bianchi

### RESUMO

A globalização trouxe uma série de mudanças em todos os vértices da vida moderna, inclusive na abordagem da internacionalização de empresas. O objetivo do artigo é analisar o conflito estratégico entre "*early e late movers*" no comércio internacional, destacando quais suas vantagens e desvantagens na inserção em mercados estrangeiros. Além da contextualização da globalização, enfrentamento de teorias de internacionalização e conceitualização dicotômica, o artigo ilustra através do estudo de caso da empresa Google a importância do empreendedorismo global e da inovação constante como diferenciais competitivos para "*late movers*" ingressarem em um mercado já estabelecido, à égi-de de Michael Porter.

**Palavras-chave:** globalização; internacionalização de empresas; *early movers*; *late movers*; inovação; Google; Michael Porter

### 1. INTRODUÇÃO

É com base na exponencial emergência de empresas nas últimas décadas que o objetivo deste trabalho se encontra: investigar, analisar e dissecar o conflito estratégico e comportamental entre *early movers* e *late movers*, demonstrando também quais as vantagens e desvantagens de estar em cada papel e como se destacar em um setor empresarial dado o contexto em que a empresa se encontra.

Para chegar à análise de *early e late movers*, faz-se necessária uma regressão nos processos que culminam na inserção de cada tipo de empresa em um mercado. Regressão essa que tem início na origem da globalização, com sua peculiaridade em cada uma de suas fases e que, após longos anos, levou à internacionalização de empresas.

No tocante à internacionalização de empresas, optou-se por realizar uma conceituação, destacar a grande dicotomia que surge em relação aos processos de internacionalização e ressaltar a vertente teórica selecionada para dar continuidade ao trabalho: a Teoria Comportamentalista. Com a corrente selecionada, fez-se um modelo de como se portar com a estrutura da empresa no momento de sua internacionalização para posteriormente inserir o tema principal do trabalho: *early e late movers*.

Com os dois tipos divergentes de empresas, uma conceituação foi necessária para posteriormente destacar quais as primazias e os fatores negativos de ser uma primeira entrante ou entrante tardia, além de dar ênfase nas dificuldades de uma *late mover* desde seu processo de internacionalização até seu ingresso em um mercado internacional com empresas já estabelecidas.

Para finalizar o trabalho, optou-se por um estudo de caso no setor da tecnologia, onde o fator de competitividade das *late movers* em detrimento das *early movers* tem seu papel elevado: a inovação. Tendo como exemplo o Google Inc. e seu magnífico crescimento nos últimos 10 anos, a *late mover* em questão atualmente é o maior exemplo de inovação e modelo de uma empresa moderna, segundo Michael Porter.

## 2. GLOBALIZAÇÃO

A globalização, quando abordada fora do senso comum, traz grandes dificuldades no tocante à sua definição. Existem inúmeros teóricos com diversos prismas sobre o fenômeno e seria inadequado padronizar a abrangência do termo em algumas linhas, como “[...] um fenômeno cultural de convergência de pensamento em escala mundial” (MENDES, 1998, p.09), pois como cita Boaventura: “[...] estamos perante um fenômeno multifacetado com dimensões econômicas, sociais, políticas, culturais, religiosas e jurídicas interligadas de modo complexo” (SANTOS, 2005, p.26).

A definição menos excludente, porém ainda não completa em relação à globalização é a entendida por McGrew e Lewis (1992) como:

A globalização refere-se à multiplicidade de ligações e interconexões entre os Estados e as sociedades que caracterizam o presente sistema mundial. Descreve o processo pelo qual os acontecimentos, as decisões e atividades levadas a cabo numa parte do mundo acarretam consequências significativas para os indivíduos e comunidades em zonas distintas do globo. A globalização compreende dois fenômenos distintos: alcance (extensão) e intensidade (profundidade). Por um lado, define um conjunto de processos que abrangem a maioria do globo e que atuam mundialmente; o conceito tem, por isso, uma conotação espacial. Por outro lado, está também implícita uma intensificação dos níveis de interação, interconjugação ou interdependência entre os Estados e sociedades que constituem a comunidade mundial.

Por entre as interações e interconexões da citação de McGrew e Lewis (1992), nota-se que a globalização trouxe inúmeras mudanças no âmbito doméstico estatal e na interação entre os Estados, sendo a internacionalização de empresas uma das maiores consequências de tais mudanças.

### 2.1. A História da Globalização

Considerando as variantes geográficas, climáticas e culturais de um país, assim como Karl Marx discorre no Manifesto Comunista (1848), há a necessidade de comercializar com outro a fim de suprir suas necessidades estruturais, de seu mercado interno ou como podemos observar ao longo da história, para atender as camadas mais abastadas. O comércio entre mercados está presente em grande parte da história da humanidade, assim como as rotas de caravanas que interligavam os povoados da Baixa Mesopotâmia (atual Sul do Iraque), por volta de 4000 a.C., e a primeira rota de comércio internacional com a “Rota da Seda”, que apesar de ter uma data de início imprecisa, no século III já interligava o Oriente com a Europa através da África do Sul, comercializando seda no Mundo Antigo (ELISSEEFF, 2001).

Tendo em vista que a interação entre mercados sempre existiu, faz-se necessária uma regressão à origem do catalisador globalização, para posteriormente analisar seus benefícios e seus malefícios à segregação mercadológica e à internacionalização das empresas. O processo de globalização, aqui tratado como os processos contínuos de integração e interdependência econômicos – ou processo de economia-mundo capitalista, à égide de Immanuel Wallerstein – apesar de nunca ter se interrompido, pode ser dissecada em três grandes momentos, cujos serão explanados abaixo.

#### 2.1.1. Globalização e o Novo Mundo

O primeiro momento é datado de 1450 a 1850, à luz política de monarquias absolutistas que centralizam um enorme poder em suas mãos, e ideologias econômicas exploratórias que propulsionam o desenvolvimento da economia dos reinos. Com a expansão mercan-

tilista europeia na Índia, China e Japão, juntamente à descoberta e colonização do Novo Mundo (atual continente americano), Adam Smith – com sua perspectiva eurocêntrica – as considera os maiores feitos da história da humanidade. Eurocentrismo à parte, a expansão fez com que houvesse um astronômico intercâmbio cultural e racial na Europa, seja com a troca de especiarias abarcadas de uma cultura oriental, seja com o comércio triangular entre Europa, África e América (produção, mão-de-obra escrava e exportação de produtos primários, especificamente). Com a carta escrita por Cristóvão Colombo ao Rei D. Fernando de Aragão e Castela na descoberta do Novo Mundo, pode-se observar o grau de riquezas e especiarias acrescidas aos europeus:

[...] Los puertos de la mar aquí no habría creencia sin vista, y de los ríos muchos y grandes, y buenas aguas, los más de los cuales traen oro. [...] En ésta hay muchas especierías, y grandes minas de oro y do otros metales. [...] Yo defendí que no se les diesen cosas tan civiles, les parecía haber la mejor joya del mundo. [...] En ésta hay oro sin cuento, y de ésta y de las otras traigo conmigo Indios para testimonio. [...] <sup>1</sup>(Cristóvão Colombo, 1493) <sup>2</sup>

### 2.1.2. Globalização Imperialista

Após décadas de exploração e acúmulo de riquezas, o mundo começa a ser esculpido com horizontes políticos que transcendem a Europa, sendo suas forças estendidas para suas colônias e territórios anexados, como a colonização do continente americano e a ocupação da África e Ásia. O desenvolvimento da técnica e da política fez com que a doutrina mercantilista fosse substituída por uma “política de uma minoria sem escrúpulos”, como disse Hobson.

Não mais pelos reinos, a responsável pela globalização entre 1850 e 1950 foi a convergência da burguesia industrial, detentora do conhecimento dos processos técnicos, com a burguesia bancária, responsável pelo financiamento e investimento técnicos. Convergência esta vislumbrada através de um trecho de *Das Finanz Kapital*<sup>3</sup>: “[...] desenvolve-se, por assim dizer a união pessoal dos bancos e das empresas industriais e comerciais, a fusão de uns com os outros [...] (HILFERDING, 1910)”.

A fusão citada por Hilferding caracteriza a doutrina econômica adotada na globalização imperialista (LENIN, 1916) e defendida por Adam Smith e David Ricardo, onde se percebe um liberalismo radical em setores estáveis e desenvolvidos das economias, enquanto há protecionismo para setores onde a indústria ainda não está firmada, como se pode observar com o Tratado de Nanquim em 1842 e o Tratado de Harris em 1858, que fizeram com que os mercados da China e do Japão fossem abertos para o comércio, inserindo assim dois elementos de grande importância para a economia global. (MAGNOLI, 2008)

---

<sup>1</sup> [...] Só se acredita nos portos ao mar vendo, e nos diversos rios e grandes, e nas águas salubres, a maioria trazendo ouro. [...] Nesta existem muitas especiarias, e grandes minas de ouro e de outros metais. [...] Eu defendi que não lhe dessem coisas tão banais, lhes parecia ser a melhor jóia do mundo. [...] Nesta existe incontável ouro, e desta e de outras trago comigo Índios para testemunho. [...] (tradução nossa)

<sup>2</sup> O original da carta de Colombo desapareceu. A citação segue a edição de Lionel Cecil Jane, em sua obra *Selected Documents Illustrating the four Voyages of Columbus*. 2 vols. London: The Hakluyt Society, 1930. Vol. I, 2-19

<sup>3</sup> O Capital Financeiro

A respeito dos processos técnicos, grandes avanços como a criação da máquina a vapor nos meios de transporte, como os trens no âmbito terrestre e o barco a vapor no marítimo facilitam as trocas comerciais antes geograficamente inviáveis, além do vôo transatlântico em 1927, realizado por Charles Lindbergh, considerado um dos maiores feitos da época. Aquém da maior facilidade nas trocas comerciais, a criação do telégrafo e posteriormente do telefone tornaram a comunicação entre países e mercados mais ágil e eficiente, culminando em um crescimento exponencial na interação entre os países.

O lançamento das potências europeias na luta pelo domínio político e econômico de outros territórios fez com que houvesse uma grande corrida imperialista, já citada por John Strachey: “lançaram-se unanimemente, numa rivalidade feroz [...] para anexar o resto do mundo”. A rivalização entre os países europeus culminou em duas grandes guerras mundiais, sendo a primeira entre 1914 e 1918 e a segunda entre 1939 e 1945, onde as consequências do envolvimento dos grandes países europeus trouxeram um novo cenário para a globalização: a independência das antigas colônias européias e a libertação da população colonial, formando assim novas nações com autonomia política e econômica que expandem o processo de globalização significativamente.

### 2.1.3. Globalização Pós-Guerra Fria

*“The inherent vice of capitalism is the unequal sharing of blessings; the inherent virtue of socialism is the equal sharing of miseries.”*<sup>4</sup> (CHURCHILL, 1974 p. 23)

As novas nações lançadas no mundo após o enfraquecimento das potências européias trouxeram um cenário totalmente inovador para a globalização. Baseado no conceito de Wallerstein (1994), a globalização nunca se interrompeu, mas assim como durante as duas grandes guerras mundiais, a formação global se deparou com um terceiro grande obstáculo para seu desenvolvimento: o conflito ideológico entre capitalistas e comunistas na denominada Guerra Fria (HOBSBAWM, 1994).

Este grande embate ideológico representado pelas duas grandes potências da época, os Estados Unidos da América (EUA) e União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) trouxe um momento de estagnação no processo de globalização, tendo em vista que as premissas teóricas do comunismo eram dicotômicas em comparação com o capitalismo, ideologias que podem ser ilustradas com uma frase do capitalista Adam Smith: “não é da benevolência do padeiro, do açougueiro ou do cervejeiro que eu espero que saia o meu jantar, mas sim do empenho deles em promover seu auto-interesse.” e com um excerto de Karl Marx, o autor do tão aclamado Manifesto do Partido Comunista:

Os comunistas não se rebaixam a ocultar suas opiniões e os seus propósitos. Declaram abertamente que os seus objetivos só poderão ser alcançados pela derrubada violenta de toda ordem social existente. Que as classes dominantes tremam à ideia de uma revolução comunista. Nela, os proletários nada têm a perder a não ser suas prisões, tem um mundo a ganhar. Proletários de todos os países, uni-vos! (MARX, 1848)

As duas nações que representam as ideologias divergentes lançaram-se ao redor do globo a fim de consolidar pólos de influência, almejando a hegemonia. Após anos de discussões, uma implosão política e econômica na URSS em 1991 (SEGRILLO, 2000) fez

---

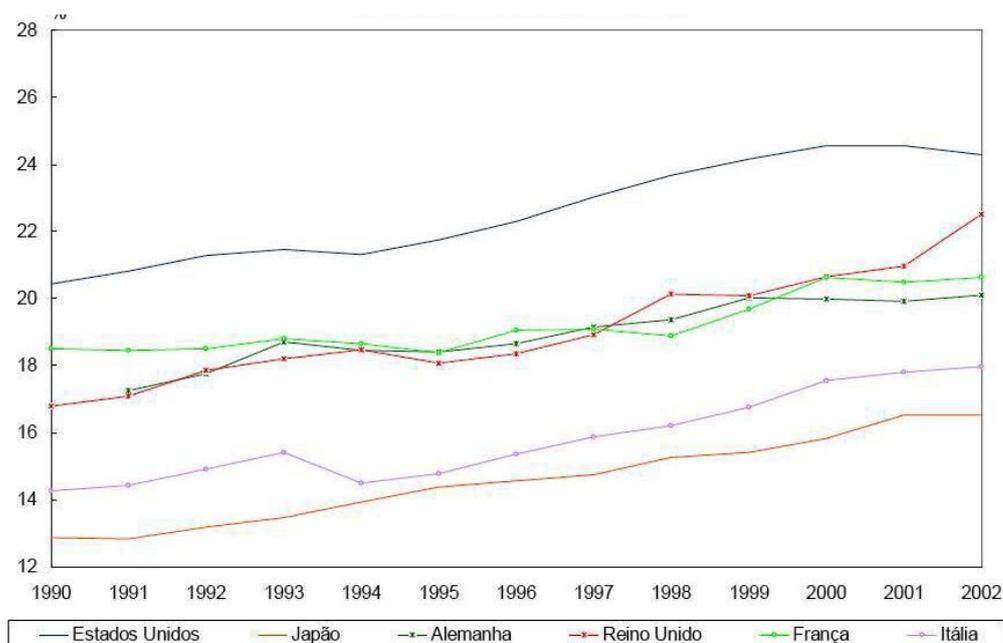
<sup>4</sup> O vício inato ao capitalismo é a distribuição desigual de bênçãos; o do socialismo é a distribuição igualitária de misérias (tradução livre do autor)

com que o capitalismo se consolidasse como o plano econômico global, impulsionando o processo da globalização ao redor do mundo.

A então denominada globalização recente teve como propulsores fatores políticos, como a progressiva democratização dos países<sup>5</sup> e a consolidação de grandes organizações internacionais como a OMC<sup>6</sup>, a UNESCO<sup>7</sup> e o PNUMA<sup>8</sup> – que canalizam as discussões sobre diversos aspectos e desempenham um papel essencial na globalização, como diz Ocampo: “Apesar de a globalização refletir avanços tecnológicos e potências econômicas, ela pode ser moldada pela sociedade e, particularmente, por instituições políticas democráticas” (OCAMPO, 2004, tradução nossa) –, e principalmente por fatores econômicos, onde os Estados Unidos da América são o elemento principal.

Esta etapa da globalização é considerada a “americanização do mundo” (ORTIZ, 1998, p. 81), onde o dólar americano, a língua inglesa e traços da cultura americana são projetados ao redor do mundo graças aos avanços tecnológicos advindos da valorização do conhecimento nos países desenvolvidos (LANDS, 1998). O capital migrou para um caráter transnacional, principalmente nos países que controlaram a primeira fase da globalização, países estes que detêm o monopólio do conhecimento e da tecnologia, além de destinarem imensas verbas para a ciência aplicada, como indica o gráfico 1.

**Gráfico 1** – Participação dos Serviços Intensivos em Conhecimento no Valor Bruto Total, 1990-2002



Fonte: Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (2006) com base nos dados da OECD (2005)

A fusão da tecnologia com a informação pode ser vislumbrada em uma citação de Chiarelli (2002, p. 12):

<sup>5</sup> Como observado num estudo de 2003 da Freedom House, onde 117 dos 192 países do mundo foram classificados como democracias

<sup>6</sup> Organização Mundial do Comércio

<sup>7</sup> Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

<sup>8</sup> Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

Globalização, de que tanto se fala, a que tanto se teme, em que tanto se confia: irreversível. Fruto da associação entre a tecnologia e o poder da informação. [...] Imposição irreversível desse poder de informação e dos seus detentores, levando o processo à massificação do conhecimento, à padronização cultural e ao consumismo: ao mesmo tempo gerador e filho da globalização.

A concentração do capital, indústria, conhecimento e tecnologia nas grandes potências faz com que uma face negativa da globalização seja revelada: a desigualdade (ROUSSEAU, 1898). De acordo com o relatório de 2009 baseado no coeficiente de Gini e publicado pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP, em inglês), sendo 0 o nível de igualdade de distribuição de renda no país e 100 o nível de desigualdade perfeita, pode-se observar que a Namíbia, país que se encontra no continente africano, alcançou o extremo de 74,3 no cálculo. No pólo contrário está a Noruega, país da Europa setentrional, com a menor desigualdade, atingindo o mínimo de 24,7.

Este é um dos muitos índices de desigualdade que ilustram dois grandes malefícios da globalização, como Adam Smith cita em sua obra *A Riqueza das Nações*, neste caso projetando o excerto para um âmbito global: “Nenhuma sociedade pode florescer e ser feliz enquanto a grande maioria de seus membros for constituída de pobres e miseráveis” (SMITH, 2008).

A desigualdade e a pobreza abrem uma nova faceta da globalização, sendo o suficiente para dar abertura a uma série de críticas sobre os efeitos do processo, assim como Matthew Arnold coloca “A desigualdade materializa a classe mais alta, vulgariza a média, e brutaliza a baixa.” (ARNOLD, 1879). Analisando pelo ‘jogo da barganha cooperativo’ encontrado na obra Ronaldo Fiani (2009), às luzes de Nash, o defeito do processo da globalização não está em sua estrutura, mas sim na divisão dos benefícios alcançados, onde os jogadores devem determinar qual o método de divisão mais justo que deve ser auferido.

Ainda no quesito da marginalização de países, na linha de raciocínio exposta, não há um grande problema estrutural no processo de globalização, e sim uma falha na distribuição igualitária de benefícios, finalizando assim a discussão com uma declaração da Organização das Nações Unidas a respeito dos efeitos da globalização tanto nos países desenvolvidos quanto nos emergentes:

*We believe that the central challenge we face today is to ensure that globalization becomes a positive force for all the world's people. For while globalization offers great opportunities, at present its benefits are very unevenly shared, while its costs are unevenly distributed. We recognize that developing countries face special difficulties in responding to this central challenge.*<sup>9</sup>  
(The United Nations Millennium Declaration, 2000)

### 3. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Antes de discorrer a respeito do processo de internacionalização de uma empresa, cabe introduzir uma definição básica de Empresa Multinacional, definição-premissa essa elaborada pelo Instituto de Direito Internacional:

<sup>9</sup> Nós acreditamos que o desafio central que encaramos hoje é o de assegurar que a globalização se torne uma força positiva para o mundo. Enquanto a globalização oferece grandes oportunidades no momento, seus benefícios são dificilmente compartilhados, enquanto seus custos são mal distribuídos. Nós reconhecemos que países em desenvolvimento enfrentam dificuldades especiais ao reagir com este desafio central. (tradução livre do autor)

Aquela organização constituída de um centro de decisão localizado em um país e por centros de atividades [...] situados em um ou em vários outros países. (DALLIER, PELLET & QUOC DINH, 2000, p. 627)

De acordo com Gray (1999), a ideia de expansão econômica e de permuta de bens entre nações está arraigada na natureza humana e foi impulsionada com a descoberta do Novo Mundo, além de ter ilustrado uma das premissas do mercado global, parte do projeto de Iluminismo. O ideal de expansão até então experimentado pelo mundo não está no mesmo vértice do nível de globalização econômica atual, esta acelerada pela constante inovação tecnológica, emergência exponencial de empresas multinacionais e ratificação de tratados que potencializam a interação econômica.

Percebe-se que a sociedade do século XXI está bombardeada de produtos e serviços que representam um intercâmbio cultural e empresarial ao redor do mundo. As famosas redes de fast food americanas, os aparatos eletrônicos made in China, a moda ditada pelos franceses e produzida pelos italianos e outras mercadorias e serviços são exemplos de que o mundo está englobado no nosso cotidiano. Essa alternativa de comprar produtos – ou contratar serviços – que não são embrionários de nosso país está disponível graças a uma série de empresas que se aventuram internacionalmente e nos oferecem tais oportunidades, tomando como exemplo a pioneira francesa Saint-Gobain em meados de 1750, primeira empresa do mundo a oficialmente se internacionalizar (GALLINA, BULBA & FLEURY, 2005).

### **3.1. Dicotomia nas Teorias de Internacionalização de Empresas**

Assim como nos campos da Economia, Política e Relações Internacionais, existe uma gama de teorias que, com suas peculiaridades ideológicas, procura explicar uma situação ou analisar quais as tendências de um cenário. Na internacionalização de empresas não é diferente: existem dois troncos teóricos que representam a grande divergência no tocante aos processos, valores e objetivos da internacionalização de uma empresa. Ambas as teorias explanadas aqui são tempo, cultura e territorialmente dicotômicas, demonstrando assim prismas diferentes no processo tanto interior quanto exterior de uma internacionalização. Devido à nacionalidade e a situação econômico-política dos progenitores das duas teorias, a caracterização das empresas dá-se basicamente em cenários econômicos e governamentais desenvolvidos, sendo diferente o contexto de empresas que se encontram em economias emergentes.

A primeira é denominada Teoria Econômica, originária das obras de Adam Smith (1776); David Ricardo (1817) e Linder (1961), com os conceitos de vantagem absoluta, vantagem comparativa e de similaridade de demanda, respectivamente. As premissas dessa teoria estão voltadas para aspectos racionais e objetivos, galgados no custo e na receita decorrente da internacionalização, assim como na questão dos incentivos à internacionalização de empresas, sendo os três principais: a neutralização da concorrência, a exploração de vantagens competitivas domésticas ou internacionais e a diversificação da empresa (BARRETO, 2002).

O segundo tronco teórico é a Teoria Comportamentalista, consolidada na Universidade de Uppsala, na Suécia, e baseada na Teoria do Crescimento da Firma de Penrose (1959), que chamou a atenção de estudiosos da área e formou um axioma teórico denominado Escola Nórdica da Internacionalização da Firma (HEMAIS; HILAL, 2001). Diferente da visão pragmática da teoria econômica, o comportamentalismo define que a internacionalização de uma empresa é um processo natural de seu crescimento, resultado da aquisição contínua de conhecimento e a acumulação de experiências coletivas, dessa

maneira não baseadas na economia, mas sim na particularidade do contexto em que a empresa está inserida (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT, 2004).

Em meio ao leque teórico da Escola Nórdica, destacam-se Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), teóricos que desenvolveram um mapa de internacionalização com uma série de conjunturas pelas quais uma empresa deve passar para sua inserção em um mercado internacional, considerando sua aprendizagem contínua, seu comprometimento com a internacionalização e a longitude sócio-cultural do mercado-alvo.

### **3.1.1. O Modelo da Teoria Comportamentalista**

Pode-se encontrar uma vastidão de modelos de internacionalização empresarial, mas o modelo de internacionalização de Uppsala, que demonstra uma crescente interação da empresa com operações internacionais e uma preocupação com sua adaptação estrutural, ilustra segmentalmente tal processo. Esses segmentos têm seu início na atuação da empresa no setor exclusivamente doméstico e culminam, de acordo com cada mudança estrutural, na abrangência internacional da empresa, tanto no tocante às vendas quanto à participação no processo econômico da economia-alvo.

O primeiro estágio da empresa é o da atuação doméstica, onde não faz uso do internacional para gerar suas receitas, atuando somente no mercado interno de seu país de origem. Esse estágio não é relacionado com nenhum processo internacional, porém Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) deixam claro que apesar do envolvimento não direto, a empresa já deve possuir intenções não consolidadas de se inserir em um processo de internacionalização.

A etapa que antecede a exportação é alcançada devido ao crescimento da motivação e do interesse da empresa em analisar a viabilidade da exportação, trazendo-a para um processo decisório de repercussões estruturais em todos seus setores: se há viabilidade no processo de exportação, de acordo com o contexto em que a empresa se encontra.

O terceiro passo registra a viabilidade da internacionalização efetiva da empresa, desencadeando um engatinhar no envolvimento com processos internacionais, inicialmente exportando quantidades limitadas para países com características sócio-culturais estreitas, sendo a adaptação do produto, a estratégia de marketing e o setor internacional da empresa componentes principais de uma ‘fase teste’ num mercado externo.

Um dos estágios mais avançados na internacionalização de uma empresa surge quando há um retorno satisfatório da ‘fase teste’, o que acarreta em um comprometimento ativo com a interação internacional, aumentando o volume de suas vendas, sua abrangência territorial e consolidando uma estrutura física em outro país (filiais ou escritórios internacionais), estabilizando assim suas trocas comerciais com o mercado-alvo. Algumas empresas se contentam com a instalação de filiais e com seu produto sendo exportado para outros mercados, mas a empresa internacional aqui tratada refere-se a uma participação efetiva na economia de outros países, participação essa que, dependendo do contexto em que se encontra, leva anos para que seja alcançada.

Após anos da inserção da empresa em outro mercado, a última fase da internacionalização ocorre quando, além de parte de sua produção dar-se em outro país e possuir uma grande quantidade de funcionários em suas filiais internacionais, a empresa admite a inclusão de investidores internacionais em sua estrutura, realizando acordos como as *joint ventures* e expandindo assim sua avaliação de crédito, se comprometendo não somente com o mercado doméstico e seus colaboradores, mas sim com uma série de agen-

tes internacionais, como bancos, governos, acionistas, parceiros e investidores (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

### 3.2. *Early Movers e Late Movers*

Realizando uma revisão teórica na questão da internacionalização de empresas, nota-se que todas as teorias produzidas até então têm sua gênese em países desenvolvidos, como as teorias econômicas (SMITH, 1776; RICARDO, 1817; LINDER, 1961) e comportamentais (PENROSE, 1963; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Faz-se necessário lembrar que, decorrente do processo de globalização, existe uma disparidade entre países desenvolvidos e países emergentes, onde as teorias produzidas por autores de países desenvolvidos não se encaixam no contexto que as empresas em países emergentes se encontram. Baseado na deficiência teórica voltada para empresas de países emergentes, adota-se aqui uma explanação de uma via incipiente no estudo da internacionalização de empresas, via esta que confronta as perspectivas tradicionais do processo de internacionalização: as vantagens e desvantagens de empresas *early movers* e *late movers*.

As *early movers* são as primeiras empresas a ingressarem em um mercado, os primeiros competidores que em sua maioria são embrionários de um país desenvolvido. De acordo com a obra de Lieberman e Montgomery (1988), que reuniram a literatura teórica com uma vasta literatura empírica, as *early movers* detém uma série de vantagens em relação aos seus futuros concorrentes.

A primeira grande vantagem é a da liderança tecnológica da empresa. Segundo Makadok (1998), o desenvolvimento tecnológico de uma *early mover* pode ser obtido por uma curva de aprendizagem temporal ou pelo processo de P&D. A *early mover* precisa sempre procurar assegurar sua liderança tecnológica através do registro de suas patentes, evitando assim, pelo menos por um período de tempo, que as entrantes tardias (ou *late movers*) lancem produtos com as mesmas características de uma *early mover*. Outras vantagens como a aquisição primária de recursos naturais, mão-de-obra, localização geográfica, dependência dos compradores e um público-alvo fiel também caracterizam os *gaps* que uma *early mover* detém em detrimento de uma *late mover*. Já no tocante às desvantagens de ser uma *early mover*, Lieberman e Montgomery (1988) listam três grandes pontos: ter que lidar com as incertezas do mercado, não ter outra empresa no mercado para poder aprender com os erros de outrem e estar sujeito às adversidades de mudanças tecnológicas e necessidades dos consumidores.

Uma *late mover*, empresa geralmente advinda de um país emergente que integra um mercado já composto por outras empresas, encarando de pronto a concorrência, se encontra prejudicada desde o momento em que procura se internacionalizar: a alta tributação, a escassez de investimento, a corrupção, a falta de posicionamento em P&D e altas taxas de juro, como descrevem Sull e Escobari (2004). A empresa, superando as dificuldades domésticas para sua internacionalização, se depara com um mercado já formado, com produtos similares já consolidados nas prateleiras e com empresas concorrentes estabilizadas, detentoras de conhecimento empírico decorrente da experiência em campo.

Com a tecnologia atrasada em relação à *early mover*, a dificuldade na internacionalização e um público fiel ao produto de outras empresas, o grande diferencial competitivo que uma *late mover* tem em mãos é a inovação. O quesito de inovação depende única e exclusivamente da competência empresarial, onde se devem evitar os caminhos antes

traçados por outras empresas e procurar estratégias inovadoras que trazem a *late mover* para uma situação de vantagem competitiva em relação à *early mover* (SHANKAR; CARPENTER; KRISHNAMURTHI, 1998).

Como já existe um mercado formado, a *late mover* pode optar por inicialmente copiar os líderes do ramo, enquanto busca setores inexplorados no mercado, fazendo uso de sua capacidade de inovação e se adaptando de acordo com as necessidades do público-alvo. Empreendedores que forem responsáveis pela inserção de uma *late mover* no mercado devem estar atentos à situação da mesma em relação às *early movers*, além de sempre usar da inovação radical para atingir seu ponto de competitividade dentro do setor.

#### **4. CASE STUDY**

##### **4.1. O Estudo Multipolar**

Com as vantagens e desvantagens de uma *early* ou *late mover* ingressar em um mercado e não havendo uma gama teórica sólida no tocante às estruturas divergentes de ambos os tipos de empresas, é cabível uma análise de campo sobre o assunto. No tema abordado, um estudo de caso unipolar – com uma primeira entrante ou uma entrante tardia – seria teoricamente incompleto e não faria jus à amplitude da proposta do trabalho.

Tomando como base a necessidade de uma análise bipolar ou multipolar de empresas que se encontram no mercado, o setor trabalhado será o da tecnologia, mais precisamente o leque de empresas que se desenvolvem fornecendo seus serviços através da rápida expansão da *internet*: os *websites* de busca, ou buscadores. Em um curtíssimo espaço de tempo, mais de trinta empresas lançaram serviços de busca semelhantes na *internet*, a grande maioria sem grande sucesso e sucumbindo às sombras de uma grande empresa que hoje em dia é considerada o maior símbolo da *internet* ao redor do mundo: o Google.

Este estudo de caso visa mostrar quais as estratégias adotadas pelos mentores, administradores e proprietários da empresa Google, uma *late mover* que há pouco comemorou 10 anos e foi capaz de superar um aglomerado de empresas que já existiam anos antes de sua emergência (como as *early movers* Excite, Alta Vista e Yahoo), pontuando qual o grande diferencial da empresa, como foi sua inserção no mercado e de que maneira a fusão da tecnologia com o empreendedorismo e a inovação fez com que uma idéia concebida por dois jovens universitários se tornasse em um referencial estratégico, estrutural e comportamental na esfera empresarial.

##### **4.2. A Concorrência**

Criada a partir de uma necessidade de comunicação entre bases militares americanas durante a Guerra Fria – e conhecida como ArpaNet –, a hoje conhecida *internet* passou por longos processos de amadurecimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento até se tornar a vasta rede invisível de informações que percorre o mundo todo que temos hoje em dia.

Com o final da Guerra Fria, os militares deixaram de considerar a Arpanet importante e disponibilizando a tecnologia para uma série de universidades, dando acesso aos cientistas, que por sua vez transformaram-na em uma rede de comunicação entre pensadores e teóricos, permutando informações entre universidades. É por esse motivo que os maiores adventos da *internet* – no caso os buscadores – foram majoritariamente criados por universitários, com suas primeiras ‘sedes’ em dormitórios de faculdades.

O primeiro *website* de busca foi o **Archie**, criado em uma universidade de Montreal em 1990. Apesar de ter dado o primeiro grande passo no sistema de buscas, não conseguiu manter-se como principal provedor do serviço devido à falta de atualização tecnológica, sendo hoje em dia somente um banco de dados especializado em *softwares* de acesso privado e especializado.

Os grandes pioneiros dos buscadores foram as empresas Excite, Yahoo e AltaVista. Também criada por universitários, a **Excite** inovou o processo de busca através de análises estatísticas. Com um processo de formação rápido, um ano entre sua idealização e sua entrada no mercado em 1995, a Excite também pecou em questões de inovação e hoje em dia faz parte da empresa AskJeeves, com um foco diferente da proposta inicial do serviço.

O ano de 1995 também foi importante para duas grandes empresas idealizadas por universitários de Stanford: o **Yahoo** e o **AltaVista**. Com serviços de busca que prometiam essencialmente a mesma coisa, mas com peculiaridades inovadoras, o Yahoo e o AltaVista deram longos passos, receberam investimentos e as empresas foram fundadas. Apesar de nomes como Archie, Excite e AltaVista não serem muito pronunciados hoje em dia, o Yahoo foi capaz de se adaptar aos avanços tecnológicos e hoje em dia é uma das únicas empresas que surgiram antes do Google e que continuam operando, mesmo que com uma baixa nos acessos.

O Yahoo programou um sistema de buscas que inovou a *internet*, fazendo com que outros pequenos sites buscadores seguissem seu modelo de pesquisa. Em 2003, a empresa comprou o AltaVista por uma quantia de 80 milhões de dólares, agregando as peculiaridades do AltaVista e assim melhorando suas tecnologias de busca. Outra manobra estratégica que fez com que o Yahoo continuasse no páreo mercadológico foi que, ao perceber que o Google inseriu um sistema de busca mais avançado, rápido e preciso que o programado pelo Yahoo, aderiu ao novo modelo de pesquisas, abandonando o sistema de criação própria e incorporando o sistema de seu concorrente, para que não acabasse sendo engolido pelo gigante.

### 4.3. O Google

*“Estratégia é mais importante do que crescimento”  
(Michael Porter)*

Por mais pessimista que a análise teórica de *late movers* em comparação com *early movers* pareça, existem inúmeros casos de entrantes tardias que foram capazes de se enraizar no mercado, conquistar clientes e superar as primeiras entrantes. Qual é o fator decisivo que essas *early movers* tem de possuir para que elas sejam capazes de crescer seus respectivos nichos mercadológicos? É fazendo uso de um grande exemplo de inovação, gerenciamento e superação de dificuldades de investimento que a resposta pode ser dada: com o ‘boom’ da empresa Google.

Idealizada por dois jovens da Universidade de Stanford, em 1997 o Google é registrado como domínio na *web*, mas as expectativas em relação ao serviço não eram muito grandes pelo fato de que não parecia haver uma grande vantagem competitiva em questão de inovação (PORTER, 1990). Com dificuldades de localizar investidores, os dois grandes mentores da empresa passaram a divulgar seu *site* – até então sem empresa constituída e com a ‘sede’ em seus dormitórios – no ‘boca a boca’, chegando ao ponto do servidor de *internet* da universidade não suportar tantos acessos ao *website* e expulsarem os estudantes juntamente com seu projeto.

Havendo uma repercussão sobre o ocorrido, o Google chamou a atenção de um renomado investidor de risco, famoso por suas previsões em relação ao sucesso de empresas, que investiu US\$ 100.000 na então formada Google Inc. A partir do investimento, a empresa foi fundada em 1998, colegas de classe dos universitários foram contratados pela recém aberta empresa, novos escritórios foram abertos e a partir deste momento o Google se lançou em um mercado altamente competitivo e com uma contínua necessidade de atualização.

Abrir escritórios e expandir a empresa não é grande novidade para o ramo da tecnologia, mas a questão aqui colocada é como o Google foi capaz de sair de um de um dormitório de universidade, receber um investimento relativamente generoso e, após somente dez anos, se tornar uma das maiores empresas de serviços de tecnologia do mundo. Baseado na afirmação de Shankar, Carpenter e Krishnamurthi (1998), a melhor estratégia que uma entrante tardia pode ter para seu sucesso é a inovação, que tem seu papel e potencial maximizados quando se trata do ramo da tecnologia.

Foi com base na inovação que o Google se tornou o gigante que é hoje. Criando sistemas de busca que redefiniram a *internet* – sistema este que inclusive foi adotado pela Yahoo –, inserindo um novo conceito de produção e trabalho com uma atmosfera descontraída e relaxada – que por sua vez potencializa a criação de novos projetos – e com estratégias empresariais às luzes de Michael Porter (1990). Em 2001 o Google abriu seu primeiro escritório internacional e em 2004 o primeiro centro voltado exclusivamente para P&D, grandes marcos na proposta de inovação e criação devido à decisão geográfica das duas grandes investidas: Tóquio, Japão. Um excerto de uma publicação dos hoje empresários demonstra o motivo pelo qual tal decisão foi tomada: “Abrimos nosso escritório e centro de P&D em Tóquio para atrair os melhores e mais brilhantes engenheiros japoneses e de outros países da Ásia”.

Com uma projeção cada vez mais global, o Google foi aos poucos inserindo seus serviços em grande parte dos países do mundo, sendo seu portal sempre adaptado às nações, respeitando os traços culturais de cada população. Com seu crescimento acelerado, a empresa foi comprando outros domínios da *internet*, como a rede social Slide (por US\$ 182 milhões), a empresa de publicidade DoubleClick (por US\$ 3,1 bilhões), e talvez a compra mais influente na *internet*: a do Youtube, por US\$ 1,65 bilhão. Estes são três exemplos da força econômica do Google hoje em dia, sendo que somente no primeiro semestre de 2010 o gigante já comprou mais 22 empresas, expandindo cada vez mais sua presença na *internet*.

Com um dos maiores faturamentos anuais de empresas de tecnologia que hospedam sites de mídia gerados por usuários, o Google ultrapassou seus concorrentes buscadores e adquiriu empresas que fornecem os mais variados serviços, formando uma curva acentuada de crescimento em poucos anos, como se pode vislumbrar no gráfico 2:

**Gráfico 2** – Crescimento da Google

Fonte: Associated Press e comScore

Não saciado com a concorrência direta com a Microsoft e a Apple, o Google lançou um novo grande concorrente no mercado, agora de sistemas operacionais (*softwares*) para aparelhos celulares (*hardwares*): conhecido como *Android*, indo de confronto direto com suas já rivais. “*Android’s success has yielded something else: a hostile, organized campaign against Android by Microsoft, Oracle, Apple and other companies, waged through bogus patent*” Essa é a frase pela qual David Drummond – vice-presidente sênior e diretor jurídico do Google –, através do blog corporativo oficial<sup>10</sup> do Google, inicia as acusações sobre sabotagem nas patentes por parte das concorrentes, apelando para uma ação do Departamento de Justiça dos Estados Unidos e ainda acrescentando: “*Patents were meant to encourage innovation, but lately they are being used as a weapon to stop it*”.

Ainda na linha de inovação e busca de novos mercados, o Google recentemente realizou uma manobra que desarmou seus sabotadores e trouxe a empresa a um novo patamar: o de fabricante de *smartphones* e *tablets*. No dia 15 de agosto de 2011 Larry Page, CEO do Google, anunciou em nota oficial no blog da empresa que o Google comprou um dos ramos da Motorola, chamado *Motorola Mobility*, por 12,5 bilhões de dólares. Essa última aquisição da empresa a torna concorrente no mesmo nível que a Apple, sendo responsável pela produção<sup>11</sup> de interação entre *hardware* e *software*. Não somente no tocante a questões econômicas e de faturamento, o Google, notando sua influência no mundo, participa de uma série de projetos que visam o bem estar da população global, a sustentabilidade e o desenvolvimento cultural.

<sup>10</sup> <http://googleblog.blogspot.com>

Criador do *Literacy Project*<sup>12</sup> em parceria com a UNESCO, o Google faz uso de sua projeção e promove a alfabetização, a divulgação da literatura e o incentivo aos estudos em todos os lugares do mundo. Notando as grandes discussões internacionais em relação à sustentabilidade, o Google também investe em programas como o *RechargeIT*<sup>13</sup>, o *Climate Savers Computing*<sup>14</sup>, além da instalação de painéis solares em todos os prédios da empresa, tornando-os totalmente carbonos-neutros. No tocante ao bem estar da população, o Google aderiu recentemente à campanha *It Gets Better*, que sensibiliza a sociedade para um grande problema nos Estados Unidos: o *bullying* homofóbico, mostrando que dentro de sua empresa qualquer tipo de pessoa é bem recebida e tratada como qualquer outra, fator este que também contribuiu para o Google ser considerado a melhor empresa para se trabalhar no mundo.

Passados 10 anos de seu surgimento e com um faturamento 80 mil vezes maior do que a época de seu registro, o Google é um ícone em questão de importância de um espírito empreendedor e da presença da inovação contínua dentro de uma empresa, combinação essa que fez com que uma *late mover* criada por dois jovens tenha se tornado parte de uma cultura global e possua mais de vinte mil empregados, cerca de 650 milhões de clientes diários e um valor de mercado que gira em torno de US\$ 150 bilhões.

#### 4.4. Análise de Cenários

Com a cultura empresarial do Google, sua criação, processo inovador, inserção no mercado e transposição sobre concorrentes explanadas, uma análise de tendências se faz necessária, teorizando aqui situações que a empresa em questão pode vir a enfrentar e mostrando, na fusão da teoria com a prática empreendedora, quais são as possíveis reações da estrutura da empresa perante condições precárias.

Aplicando um conhecimento básico do setor empresarial e mercadológico, sabe-se que em todo e qualquer ramo, independente do tipo de empresa que atua ou serviço que fornece, há um valor limítrofe de saturação, que acaba se tornando uma barreira praticamente intransponível para as empresas do setor em questão.

Baseada nas necessidades limitadas do mercado e inspirada pela essência empreendedora e inovadora do Google, esta análise faz uso da estrutura empresarial contextualizada em que o Google se encontra, interligada com as necessidades do mercado que está inserido, destacando-se assim três variáveis que podem ser consideradas grandes possíveis influenciadoras no futuro da empresa: o processo de inovação, a saturação de mercado e a aresta filantrópica empresarial – levando em conta que todas as predições dissecadas aqui tem como base fatos verídicos da empresa e são inseridas em cenários hipotéticos para que a análise seja realizada.

##### 4.4.1. Inovação

Uma especificidade que é facilmente notada na empresa Google é o processo contínuo de inovação. O processo de inovação possui um valor tão relevante na estrutura do setor que pode ser destacado tanto como o grande diferencial competitivo (PORTER, 1990), quanto a primeira variável a ser analisada hipoteticamente. Com a variável em questão, podem-se pontuar três comportamentos diferenciados: o primeiro comportamento, que

---

<sup>12</sup> Projeto Literatura (tradução livre do autor).

<sup>13</sup> Programa destinado a acelerar a adoção de veículos elétricos.

<sup>14</sup> Em colaboração com Intel, Dell e outras 30 empresas de tecnologia, com o objetivo de evitar a destruição do planeta.

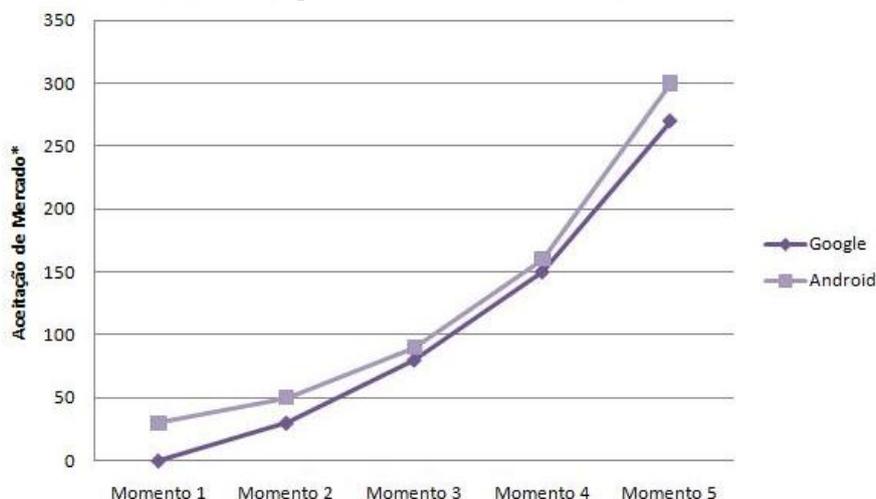
no caso seria positivo para a empresa, é o de haver uma continuidade no sistema de P&D, agregando continuamente o conhecimento todos os dias através do seu leque de funcionários que criam um corpo de criatividade quase infinito, mantendo assim uma das características mais marcantes da empresa: a inovação contínua, que por sua vez mantém a predominância do Google no mercado e expande suas raízes ao redor do mundo. Os dois cenários subsequentes foram criados a partir de uma mudança hipotética de estratégia empresarial, sendo um deles em um processo de inovação menos acelerado e a emergência de novos concorrentes ou até mesmo a reciclagem de outros já superados, fazendo com que o Google deixe de ter a primazia de inovação, fazendo com que seus concorrentes possam acompanhar seu desenvolvimento, mas não superá-lo no mercado – realizando aqui uma alusão ao ocorrido com o Yahoo no momento do ‘boom’ do Google. O último cenário comportamental dá-se no âmbito de uma mudança drástica na empresa em questão, fazendo com que o fato ocorrido em suas antigas concorrentes (Excite e AltaVista, principalmente) se reproduza na sua própria estrutura, ou seja, o Google não ser capaz de continuar inovando, seus concorrentes aproveitando a lacuna estrutural para se reerguer e o gigante da *internet* que hoje conhecemos sucumbir às sombras inovadoras de seus concorrentes.

#### 4.4.2. Saturação de Mercado

A segunda variável a ser analisada é a aplicação de um conhecimento básico do setor empresarial e mercadológico, onde todo e qualquer ramo, independente do tipo de empresa que atua ou serviço que fornece, há um valor limítrofe de saturação, que acaba se tornando uma barreira praticamente intransponível para as empresas do setor em questão.

Três cenários podem ser criados a partir da variável de saturação de mercado. O primeiro deles depende exclusivamente da estratégia adotada pela empresa, onde, sabedora dos limites de aceitação de cada mercado, deve adaptar seus produtos e serviços de acordo com a demanda, mesmo que seja necessária a criação de um produto ou serviço diferente, que atenda a um público diferente e concorra com outras empresas. Podemos observar tal decisão estratégica no caso da criação do Android pelo Google, onde a empresa se lançou em outro setor, fazendo uso da sua imagem e credibilidade anterior, como se pode notar no gráfico 3 hipotético:

**Gráfico 3** – Análise de Comportamento Setorial

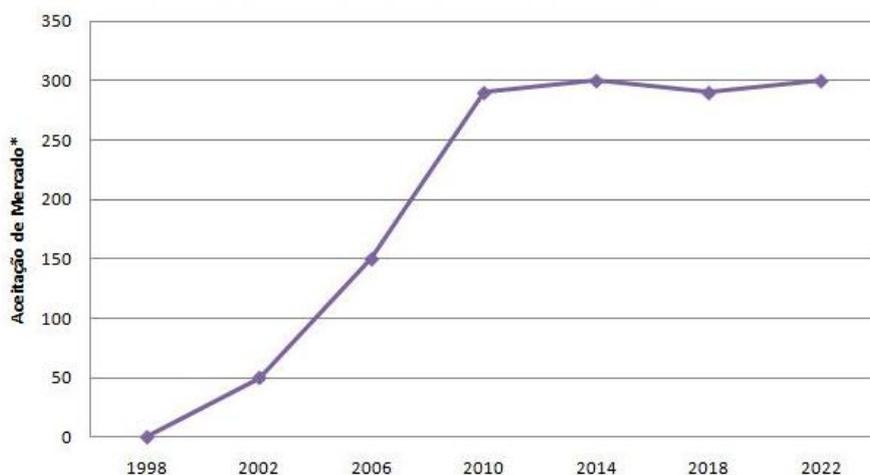


\* Valores hipotéticos para construção da curva de aceitação

O gráfico 3 demonstra a curva de aceitação de mercado da empresa Google em cinco momentos (1998, 2004, 2006, 2008 e 2010), considerando o ano de 2010 o ponto de saturação do Google, a empresa lança um novo produto, com uma aceitação inicial já superior à do primeiro produto decorrente do histórico de credibilidade e clientes fiéis à marca.

O segundo cenário que pode ser destacado é o de estagnação empresarial, onde a empresa atende às demandas-padrão de seus clientes, deixando o processo de inovação, não lançando novos produtos no mercado e se mantendo enraizada no limite de saturação do mercado, evitando perder seu público, mas ao mesmo tempo não inovando e maximizando suas receitas. Na maioria dos casos, a empresa é capaz de manter-se desta maneira por muitos anos, sendo considerada uma “empresa vegetativa”, segundo Michael Porter. O gráfico 4 demonstra claramente o comportamento de uma empresa vegetativa, com seu faturamento congelado no limite do mercado:

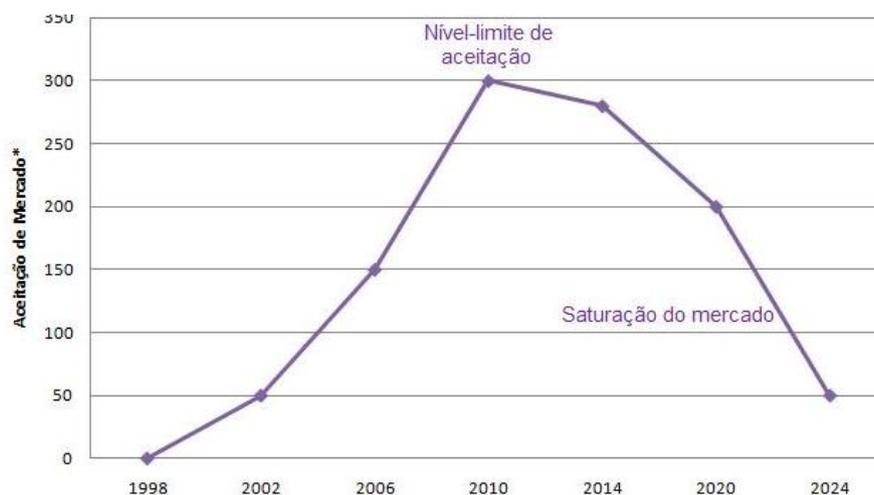
**Gráfico 4 – Prospecção da Estagnação do Mercado**



\* Valores hipotéticos para construção da curva de aceitação

No assunto abordado por esta variável, uma análise estratégica e tomada de decisão erradas por parte dos administradores da empresa poderiam levar a um cenário pessimista e um tanto quanto comum no setor empresarial em geral: o da real saturação de mercado. Caso a empresa não seja capaz de reconhecer quais são os limites do mercado em que ela se encontra, suas ofertas e prospecções para seus clientes podem ser maiores do que a demanda que necessitam, levando sua curva de aceitação até o limite, onde a mesma passa a entrar em queda vertiginosamente, carregando consigo toda a credibilidade da empresa e seu faturamento, sendo este o pior cenário que um empreendedor pode imaginar: a falência da empresa. A falência de uma empresa é decorrente principalmente de uma má administração e uma total negligência à curva de aceitação de mercado, como podemos observar no gráfico 5:

**Gráfico 4 – Prospecção da Aceitação do Mercado**



\* Valores hipotéticos para a construção da curva de aceitação

#### 4.4.3. Filantropismo

A última, porém não menos importante variável, a ser analisada é outra aresta da cultura empresarial do Google: a preocupação com o desenvolvimento da sociedade, cultura e educação globais. Em um mundo onde há tanta disparidade entre países, ocorrência de desastres naturais decorrentes da ação do ser humano está cada vez mais presente – e talvez irremediável – e povos com um índice de pobreza assustador, algumas empresas possuem intrínsecos em sua cultura valores que remetem a preocupação com o mundo, e não somente com a questão financeira da entidade.

O primeiro cenário que pode ser analisado através da variável apresentada é de um crescente envolvimento com questões filantrópicas por parte da empresa, fazendo com que seus clientes, investidores e mercado em geral reconheçam sua preocupação com o mundo e passem a valorizar não somente os pontos estruturais ou as receitas da empresa, e sim seu valor inserido em uma sociedade global, transcendendo fronteiras e buscando o bem estar das nações como um todo.

Em uma variação menos literária, o Google pode se empenhar em participar de inúmeros projetos, apoiar manifestações, doar quantias inimagináveis para programas de educação e desenvolvimento e desenvolver uma empresa, mas o que mudaria neste cenário em particular seria a visão que o mercado e os investidores teriam de tais atitudes, às luzes dos estudos de Thomas Hobbes, filósofo inglês, que já dizia “homo homini lupus”, enfatizando a característica egoísta e atrelada a questões materiais do homem, onde não se importariam com as atitudes filantrópicas como as em que o Google se envolve, neutralizando assim tanto sua credibilidade com o mercado como as receitas morais geridas pelos projetos.

O último cenário aqui analisado é decorrente de mudanças em dois pontos: na estratégia da empresa e na percepção de tal mudança no prisma mercadológico. Como o Google já possui uma cultura filantrópica muito influente e objetivos focados na estratégia e excelência de serviços ao invés de serem focados na questão financeira, se maximizados ambos os fatores estratégicos, o mercado passaria a ver a empresa não mais como uma entidade comercial que tem como objetivos o lucro, e sim como uma entidade engajada em questões socioculturais sem grande preocupação com suas receitas e seu faturamento. Esta maximização na estratégia empresarial, juntamente com a mudança na percep-

ção do mercado e investidores faria com que a credibilidade da empresa como fator de lucro sofresse uma baixa, transformando o foco de sua imagem pública em uma entidade filantrópica com pouca preocupação nos lucros de seu capital social ou investidores.

#### 4.5. Tendências de Mercado

*“Tilling the seas strengthening the hidden sources of growth in developing countries”*

(FAIRBANKS, LINDSAY, 2002)

A análise trilateral realizada com base nas variáveis estruturais da empresa Google faz alusão à conceituação e teoria criadas por Michael Porter e transpostas por Michael Fairbanks e Stacey Lindsay no livro *Arando o Mar*, onde além de inserir o modelo de Empresa Moderna na gama de teorias para empreendedores do mundo empresarial, listam também três grandes reações de uma empresa que trabalha em um ambiente em constante mutação.

Essas mudanças constantes, assim como o fator da inovação, são maximizadas quando se trata do setor da tecnologia. As variações nas necessidades e expectativas dos consumidores geram uma nova realidade nos âmbitos sociais, econômicos, ambientais e principalmente tecnológicos, catalisando assim a emergência de novas regras quando se trata da relação entre empresas e seus clientes. As mudanças mais profundas que uma empresa tem que adotar para manter-se no mercado são no tocante à sua estrutura, seus processos internos, a administração humana e analisar se seu contingente humano é compatível com suas necessidades e com seu plano estratégico.

Como cada empresa possui sua peculiaridade estrutural e uma estratégia de mercado diferenciada, é difícil estabelecer um padrão de comportamento para a situação estudada, porém Porter, Fairbanks e Lindsay destacam três grandes tipos de empresa que são resultados da mutação constante. Com o estudo de caso realizado e a explanação teórica aqui dissecada, é possível realizar uma projeção teórica dos três resultados que caracterizam as empresas nas empresas utilizadas na prática (AltaVista, Google e Yahoo).

O primeiro tipo de empresa resultante da mutação constante é a que, ao perceber que não possui um espírito empreendedor, uma tecnologia suficiente, uma estrutura competitiva, ou não se encaixa nos novos padrões de demanda, decide realizar uma saída honrosa do mercado. A desistência nesses casos não é vista como um ato de covardia, e sim como uma visão perspicaz estratégica perante o contexto que se encontra (remetendo assim à teoria comportamentalista de internacionalização de empresas), onde os responsáveis pela empresa anunciam sua desistência seja vendendo a empresa ou seguindo para outro ramo, ao invés de continuar no mercado e culminar em sua falência. Podemos notar tal atitude no momento em que o AltaVista, percebendo que o Google e o Yahoo estavam monopolizando o mercado, decide vender sua empresa para a segunda maior empresa do ramo, evitando assim sua extinção forçada.

O segundo padrão de comportamento em momentos de mudança de mercado é o que mais se destaca no tocante a estruturação e empreendedorismo, pois suas decisões estratégicas no momento de atualização são profundas e decisivas, fazendo com que sua empresa dure além dos ciclos de mudanças. Em empresas deste tipo, uma visão empreendedora é o fator decisivo quando um contexto de metamorfose surge. O responsável pela empresa tem de ser capaz de mapear as novas regras e os novos riscos do contexto, analisar quais são os fatores-chave no novo ambiente, ter em mente todas as habilidades, competências e diferenciais competitivos de sua empresa, gerir suas novas estraté-

gias e acompanhar constantemente seu centro de P&D. Com todas as medidas acima tomadas, a empresa está apta a acompanhar toda e qualquer mudança na estrutura de mercado, fazendo com que soluções complexas sejam tomadas a fim de manter seu nome e sua credibilidade perante seus clientes. O maior exemplo de soluções globais e complexas é da empresa Google, que possui em seu axioma estrutural a teoria de Michael Porter, fator certamente decisivo para seu atual reinado no mercado em apenas dez anos.

Menos radical que as duas reações citadas, um terceiro padrão pode ser traçado, ponderando características do primeiro e do segundo modelos. Não extremo como a venda da empresa ou a falência, porém não realizando mudanças profundas e radicais para sobreviver, o empreendedor pode optar por soluções singulares em sua empresa, evitando assim sua devastação, mas não alcançando com primazia a adaptação plena. Este ponto médio pode ser alcançado com atitudes como *downsizing* (PEREIRA, 2001), que é basicamente a racionalização da burocracia e o enxugamento de setores da empresa para alcançar uma maior lucratividade; o *empowerment* (*ibidem*), ou seja, uma maior liberdade aos funcionários da empresa em pontos como poder, motivação, desenvolvimento e liderança, a fim de dinamizar os processos internos e catalisar a geração de receitas; e a adoção de uma reengenharia, vista por Stair e Reynolds em *Principles of Information Systems* (2008) como:

“[...] radical redesign of business processes, organizational structures and values of the organization to achieve a breakthrough in business results [...]”

Fazendo uso de ações como essas, o empreendedor é capaz de manter sua empresa com um subdesempenho satisfatório, como coloca Porter e seus seguidores. Podemos observar tal atitude no momento em que a Yahoo realizou uma reciclagem em seus processos internos e principalmente quando adotou o sistema de busca criado pelo Google, adaptando-se às novas necessidades do mercado, evitando sua extinção, mas ao mesmo tempo tendo uma baixa em seus acessos e estando em segundo lugar quando se trata de buscadores.

## 5. CONCLUSÃO

Depois de realizada a regressão temporal no processo fragmentado e contínuo da globalização; expostas as duas grandes vertentes que regem os troncos teóricos dicotômicos no processo de internacionalização de uma empresa; e definidos os pontos fortes e fracos de uma *early mover* e uma *late mover*, a problematização da fórmula de sobrevivência de uma entrante tardia foi apresentada, mostrando que o modelo mais adaptado ao contexto mercadológico que nos encontramos atualmente é o da **Empresa Moderna**, conceituação esta criada por **Michael Porter** no livro *A Vantagem Competitiva das Nações*.

Uma empresa que já enfrenta dificuldades em questões burocráticas para abastecer seu mercado interno e inúmeros obstáculos político-econômicos no momento de sua internacionalização, mesmo superando estes dois grandes desafios, se depara com um mercado já ocupado por outras empresas com clientes fiéis e uma gama de produtos enraizados nos costumes dos compradores.

Por mais que o caminho que uma *late mover* tem de percorrer pareça pessimista, o uso da empresa **Google** como um modelo de superação transcende os objetivos iniciais de sua aplicação e passa a um âmbito de aprendizado às possíveis futuras *late movers*,

mostrando que fazendo uso da inovação contínua e de um espírito empreendedor que não vê limites para seus ideais, uma *late mover* pode não somente manter-se no mercado, mas sim concorrer diretamente com as *early movers* do segmento e possivelmente superá-las ao longo dos anos, de acordo com o contexto em que a empresa está inserida e de acordo com os moldes do sucesso de uma internacionalização da **Teoria Comportamentalista** destacada no trabalho aqui finalizado.

## REFERÊNCIAS

AUCHARD, Eric. **Google conclui compra do Youtube por US\$1,65 bilhão**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,AA1349693-6174,00-GOOGLE+CONCLUI+COMPRA+DO+YOUTUBE+POR+US+BILHAO.html>>. Acesso em: 28/out/2010.

BARRETO, A. **A Internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

CHURCHILL, Winston. **The sinews of peace: post-war speech**. New York: Chelsea House Publishers, 1974.

CHIARELLI, Carlos Alberto. “O tempo novo: dúvidas e esperanças.” **Revista Trabalho e Ambiente**. Ed. EDUCS, n. 1, 2002, p. 9-17.

CNN Money. **100 Best companies to work for**. Disponível em: <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/full\\_list/index.html](http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/full_list/index.html)> Acesso em: 20/out/2010.

CUCOLO, E. Empresas dão sua receita para internacionalização. Encontrado em <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,AA1329509-9356,00.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1329509-9356,00.html)>. Acesso em: 17/ago/2010.

DALLIER, P; PELLET, A; QUOC DINH, N. **Direito internacional público**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbekian, 2000.

DRUMMOND, David. **When patents attack Android**. Disponível em: <<http://googleblog.blogspot.com/2011/08/when-patents-attack-android.html>>. Acesso em: 17/ago/2010.

ELISSEEFF, Vadime. **As estradas de seda: Estradas da cultura e do comércio**. Publicar do UNESCO/Berghahn, 2001.

FAIRBANKS, M; LINDSAY, S. **Arando o Mar**. São Paulo: Qualitymark, 2002.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos Jogos**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

G1. **Em dez anos, Google passa de projeto universitário a gigante da web**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Tecnologia/0,,MUL750333-6174,00-EM+DEZ+ANOS+GOOGLE+PASSA+DE+PROJETO+UNIVERSITARIO+A+GIGANTE+DA+WEB.html>>. Acesso em: 28/out/2010.

GALLINA, R.; BULBA, E.A.; FLEURY, A. O Processo de Internacionalização de Uma Empresa Brasileira do Setor de Autopeças: O Caso Sabó. In: XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, 2005. **Anais...** Salvador, Bahia, 2005

GRAY, Jonh. **Falso Amanhecer: os equívocos do capitalismo global**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

- HILAL, A; HEMAIS, C. A. Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revista analítica. In: XXV ENANPAD, 2001. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001
- HILFERDING, R. **O capital financeiro**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- HOBBSAWM, Eric. **Era dos Extremos: O breve século XX, 1914-1991**. São Paulo: Companhia das Letras, 1994
- JANE, Lionel Cecil. **Selected Documents Illustrating the four Voyages of Columbus**. 2 vols. London: The Hakluyt Society, 1930.
- JOHANSON, G; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-22, 1975.
- LANDS, David. **A Riqueza e a Pobreza das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LENIN, Vladimir Illitch. **O Imperialismo, fase superior do capitalismo**. São Paulo: Centauro, 3 edição. 2005
- LIEBERMAN; M. B; MONTGOMERY, D. B. First-Mover Advantages. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 5, 1988.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; SEIFERT, R. E. Ambiente, Recursos e Interpretação Organizacional: um Modelo para Análise de Estratégias de Internacionalização. In: III EnEO, 2004 **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2001.
- MAGNOLI, Demétrio. **História da Paz**. São Paulo: Contexto, 2008
- MAKADOK, R. Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? **Strategic Management Journal**, 19, p. 683-696, 1998.
- MARX, Karl. **Manifesto do Partido Comunista**. São Paulo: Martin Claret, 2006.
- MCGREW, Anthony G.; LEWIS, Paul. **Global politics: globalization and the nation state**, Cambridge: Cambridge England 1992.
- MENDES, Márcio Costa. O Direito Globalitário – O novo céu que nos protege? **Jornal Síntese**, nº 11, 1998.
- ORESKOVIC, Alexei. **Google compra rede social Slide por US\$182 milhões**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2010/08/google-compra-rede-social-slide-por-us182-milhoes.html>>. Acesso em: 28/out/2010.
- ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1998.
- OSSE, J. S. **Google conclui compra da empresa de publicidade online DoubleClick**. Disponível em: <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL347962-9356,00-GOO-GLE+CONCLUI+COMPRA+DA+EMPRESA+DE+PUBLICIDADE+ONLINE+DOUBLECLICK.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL347962-9356,00-GOO-GLE+CONCLUI+COMPRA+DA+EMPRESA+DE+PUBLICIDADE+ONLINE+DOUBLECLICK.html)>. Acesso em: 28/out/2010.
- PAGE, Larry. **Supercharging Android: Google to Acquire Motorola Mobility**. Disponível em <<http://googleblog.blogspot.com/2011/08/supercharging-android-google-to-acquire.html>>. Acesso em: 17/ago/2010.

- PENROSE, Edith. *The Theory of the Growth of the Firm*. Nova Iorque, 1959
- PEREIRA, M; *et al.* **Gestão Empresarial: De Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 2001
- PORTER, Michael. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens**. São Paulo: Ática, 1989
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **A globalização e as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2005.
- SEGRILLO, Angelo. **O Declínio da URSS – Um Estudo das Causas**. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- SHANKAR, V.; CARPENTER, G. S.; KRISHNAMURTHI, L. Late Movers Advantage: how innovative late entrants outsell pioneers. **JMR, Journal of Marketing Research**, v. 35, n. 1, pp. 54-70, 1998.
- SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Hemus, 3ª edição, 2008.
- STAIR, R, REYNOLDS, G. Principles of Information Systems. **MIS Series**, 2008.
- SULL, D. N.; ESCOBARI, M. Agora sim: prepare sua empresa para a concorrência global. **Harvard Business Review Brasil**, 2004.
- UN Development Programme. **The UN Millennium Declaration**. New York, 2000.
- UNDP. Human Development Report, 2009. Encontrado em <<http://hdrstats.undp.org/en/indicators/161.html>>. Acesso em: 30 set. 2010.
- WALLERSTEIN, Immanuel - **El sistema mundial**. México: Siglo XXI, 1984