

A PRESENÇA DO ESPÍRITO EMPREENDEDOR NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA DATASUL

Ana Paula Lisboa SOHN
Professora da Universidade do Vale do Itajaí – Univali
anasohn@uol.com.br

Resumo

Este artigo objetivou identificar características associadas ao espírito empreendedor no processo de formulação de estratégias de internacionalização de uma empresa de *software* catarinense. A pesquisa foi realizada na Datasul e caracterizou-se como qualitativa, descritiva e interpretativa. Os dados foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias, por meio de entrevista aberta individual em profundidade e consulta nos documentos organizacionais, pesquisas sobre a empresa e o setor. A análise dos dados foi feita sob a forma de análise de conteúdo, correspondendo. A abordagem qualitativa utilizada. Os resultados do estudo revelaram a presença das características associadas ao espírito empreendedor na formulação das estratégias de internacionalização na empresa. Viu-se que a Datasul iniciou seu processo de internacionalização de forma emergente e que a liderança teve um papel fundamental neste processo.

Palavras-chave: Empreendedorismo – Internacionalização – Estratégia – Espírito Empreendedor.

Abstract

This article aimed to identify the characteristics related to the enterprising spirit in the process of internationalization strategies of Datasul, a software company located in Santa Catarina State, Brazil. The research was carried through by using qualitative, descriptive and interpretative research methods. Primary and secondary data sources had been obtained by means of individual open interview's deep study and research in the company, on company's internal documents, and at the company's sector. The approach to qualitative data analysis is content analysis. The results of the study disclosed the presence of enterprising spirit characteristics in the Datasul's internationalization strategies. Datasul initiated its process of internationalization by an emergent form, and the leadership had a basic role in this process.

Key-words: Entrepreneurship – Internationalization – Strategies – Enterprising Spirit.

1 Pressupostos teóricos

O termo empreendedorismo é abordado sob diversos enfoques por vários autores. Muitas das definições deste termo evidenciam aspectos voltados ao ensinamento e criação de comportamentos praticados. Sob esta perspectiva, Dolabela (1999) apresenta que empreendedorismo é uma área bastante ampla, que aborda temas como: geração do auto-emprego, empreendedorismo comunitário, intra-empendedorismo, políticas públicas entre outros.

Dentre as percepções que Dolabela (1999) tem do termo empreendedorismo, vê-se a figura do empreendedor aparecendo de três formas distintas: como trabalhador autônomo, como empregado e como comunidade. É de grande relevância salientar que o empreendedor é um visionário, pois tem que enxergar sempre à frente das demais pessoas, tem que ter capacidade de transformar a condição mais insignificante em uma excepcional oportunidade. Quem tem a personalidade empreendedora tem necessidade de exercer o controle para, assim, concentrar-se em seus sonhos e atingir os seus objetivos, que geralmente são traçados no sentido de satisfazer a necessidade de realização e êxito pessoal.

O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem e além de ser capaz de identificar oportunidades de mercado, possui uma aguçada sensibilidade financeira e de negócios, para transformar aquela idéia em um fato econômico em seu benefício. Fazer as coisas acontecerem pode ser a característica mais evidente do espírito empreendedor. Percebendo que a forma de um empreendedor “fazer as coisas acontecerem” não é singular para todos os casos, o SEBRAE (2001) identificou as seguintes categorias: 1ª) Empreendedor artesão: o indivíduo que é essencialmente um técnico e escolhe (ou é obrigado a isso) instalar um negócio independente para praticar seu ofício; 2ª) Empreendedor tecnológico: o indivíduo associado ao

desenvolvimento ou comercialização de um novo produto ou um processo inovador e que monta uma empresa para introduzir essas melhorias tecnológicas para obter um lucro; 3ª) Empreendedor oportunista: o indivíduo que enfoca o crescimento e o ato de criar uma nova atividade econômica e que monta, compra e “faz crescer” empresas em resposta a uma oportunidade observada; 4ª) Empreendedor “Estilo de vida”: o indivíduo autônomo ou que começa um negócio por causa da liberdade, independência ou outros benefícios de seu “estilo de vida” que esse tipo de empresa torna possíveis.

Em todas estas categorias, percebe-se que o empreendedor é aquela pessoa com um diferencial que Schumpeter (1978) apresenta como “inovador”. Para o autor, as funções inovadoras e de promoção de mudanças do empreendedor que, ao combinar recursos numa maneira nova e original, serve para promover o desenvolvimento e o crescimento econômico.

Destacando também o perfil inovador dos empreendedores, Drucker (1986) comenta que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, é o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade de negócio diferente. Segundo Drucker (1986), os empreendedores precisam buscar a inovação, conhecer seus princípios e colocá-los em prática.

Pode-se observar que Schumpeter e Drucker acreditam que o empreendedor não é aquela pessoa que apenas “faz as coisas acontecerem”, mas sim que faz coisas novas acontecerem, pois tem em sua essência a busca pela inovação.

A busca pela inovação é fundamental, a ponto de ser considerada por autores como a base do espírito empreendedor. Sob este aspecto, Lenzi (2002) distingue o espírito empreendedor do simples perfil de administrador, apontando que o espírito empreendedor está baseado na inovação criadora, na iniciativa própria, enquanto as habilidades gerenciais focam a capacidade técnica adquirida em bancos escolares e na prática.

O espírito empreendedor não é apenas inovador e criativo. Ao espírito empreendedor também estão associados o senso de oportunidade, sensibilidade apurada no gerenciamento de recursos, e por isso muitas vezes é atribuída ao empreendedor a responsabilidade sobre o desenvolvimento da economia. Confirmando esta crença, Degen (1989) acredita que o melhor recurso para solucionar problemas de âmbito socioeconômicos é a liberação da criatividade dos empreendedores associada ao estímulo à livre iniciativa para produção e comercialização de bens e serviços.

Com o mesmo intuito Dolabela (1999) expõe que o desenvolvimento econômico de uma localidade é função do grau de empreendedorismo, que condições favoráveis ao desenvolvimento precisam de empreendedores que as aproveitem e que, por meio de características próprias como a liderança, disparem e coordenem o processo de desenvolvimento. Assim, Dolabela (1999) frisa que o empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade, ou seja, é fator de inovação tecnológica e crescimento econômico.

Embora o espírito empreendedor fosse originalmente associado aos criadores de seus próprios negócios, a palavra foi gradualmente ampliada para descrever as pessoas que buscavam a inovação e eram capazes de tomar iniciativas estratégicas dentro das organizações. E, com o avanço dos estudos sobre a aprendizagem organizacional e *adhocracia*, surge o termo *empowerment* e o intraempreendedor e as características do espírito empreendedor começam a ser identificadas por toda organização.

Para Dornelas (2001): ser visionário, saber tomar decisões, saber explorar oportunidades, ser determinado e dinâmico, ser otimista e gostar do que faz, ser independente, ser líder e formador de equipes, saber se relacionar, possuir conhecimento em sua área de atuação, assumir riscos calculados e criar valor para a sociedade são características associadas ao espírito empreendedor. Este autor diferencia o

empreendedor do administrador. Segundo Dornelas (2001) o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, fazem com que este venha a promover a inovação organizacional.

As concepções distintas sobre o espírito empreendedor dão origem à formação de cinco escolas com visões diferentes e até mesmo complementares apresentadas a seguir de forma resumida: 1ª) A Escola econômica fixa-se basicamente na questão da inovação; 2ª) A Escola comportamentalista centra seus estudos nos aspectos criativos e intuitivos; 3ª) Escola fisiológica é resultante dos estudos comportamentais e aborda o empreendedorismo como uma característica nata em que as condições ambientais pouco interferem; 4ª) A Escola positivo funcional vê o empreendedor como agente de mudança e iniciação de novos empreendimentos adaptado em seu contexto e evoluindo com as mudanças de seu meio, sendo o ato de empreender entendido como um protótipo do ser social, 5ª) Escola do mapeamento cognitivo é a mais recentemente. Foca seus estudos no mapeamento cognitivo, na qual o empreendedor é estudado em função da visão e formulação de sua estratégia.

Finalizando a exposição sobre o espírito empreendedor, destaca-se que na maior parte da literatura a este são atribuídas forte necessidade de controle, de independência, de realização, um ressentimento em relação à autoridade e a tendência em aceitar riscos moderados.

1.1 Estratégias de Internacionalização

Independente do direcionamento estratégico das empresas no mercado internacional, diversas estratégias de internacionalização podem ser adotadas desde que não sejam conflitantes (PREVIDELLI, 1996).

Loureiro e Santos (1991) classificam as estratégias de internacionalização pela presença ou não de investimento direto no exterior. Para os autores, uma empresa pode adotar duas posições distintas: internacionalizar-se com ou sem imobilização de recursos financeiros no exterior. A internacionalização sem investimento direto pode ocorrer por meio de acordos de licença, exportação, *franchise* e contrato de gestão, enquanto o investimento direto é caracterizado pela presença de subsidiária comercial, subsidiária de produção, subsidiária mista, *joint ventures* e projetos especiais.

Keegan e Green (2000) classificam as estratégias que visam à internacionalização considerando dois amplos aspectos: a organização no país de origem e a organização no país onde está o mercado-alvo. Em relação à organização no país de origem, os autores apontam que uma empresa pode utilizar as seguintes estratégias: representação direta no mercado, representação independente, marketing *piggy-back*. Em relação à organização no país no qual está o mercado-alvo, os autores apontam duas modalidades de estratégias. A primeira sem atribuição de responsabilidade por parte do cliente, quando a empresa utiliza um agente de compra, corretor de exportação ou comerciante de exportação, e a Segunda, quando há atribuição de responsabilidade por parte do cliente: empresas de gerenciamento de exportação, representante de exportação do fabricante, distribuidor de exportação, representante comissionado de exportação, exportador em cooperativa, associação *web-pomerene* e despachante aduaneiro.

Apresentando uma visão macro das estratégias que visam a internacionalização Keegan e Green (2000) as classificam em dois grandes segmentos: estratégias globais de entrada no mercado e estratégias cooperativas e parcerias estratégicas globais. No primeiro segmento, enquadram estratégias de licenciamento, *joint ventures* e controle acionário. No segundo, enquadram as parcerias estratégicas globais, ou seja, todas as alianças estratégicas que permitem a formação

de ligações entre empresas para consecução de uma meta em conjunto. Os autores ressaltam que a terminologia utilizada nesse segundo grupo pode abranger uma variedade de acordos entre as empresas, inclusive as *joint ventures*.

Joint venture é uma estratégia de entrada no mercado em que os parceiros compartilham a propriedade de uma entidade comercial (ROOT, 1994). As vantagens dessa estratégia incluem a divisão dos riscos, e a capacidade de combinação de diferentes pontos fortes da cadeia de valor. Assim, uma empresa que tenha profundo conhecimento de um mercado nacional e um amplo sistema de distribuição ou acesso à mão-de-obra e material baratos maximiza este diferencial ao fazer uma *joint venture* com um sócio estrangeiro, possuidor de considerável *know-how* na área de tecnologia, fabricação e aplicações de processo (KEEGAN, GREEN, 2000).

Por meio de *joint ventures*, empresas que não dispõem de capital suficiente podem procurar sócios para financiar um projeto em conjunto. Esta estratégia também pode ser a única forma de entrada em um país ou região onde as práticas governamentais de concessão de contratos favoreçam empresas nacionais. Como por exemplo, leis proíbem controle acionário estrangeiro, mas permitem *joint ventures* (KEEGAN, GREEN, 2000).

Quanto às desvantagens da estratégia de *joint venture* Keegan e Green (2000) remetem-se aos altos custos incorridos pela empresa com questões de controle e coordenação que surgem quando se trabalha com um sócio. Outra desvantagem apresentada pelos autores é a possibilidade de, como no licenciamento, um sócio se tornar um forte concorrente. Os autores ainda apontam que as diferenças culturais quanto às atitudes e estilos gerenciais também podem constituir um desafio de grandes proporções.

A fim de conseguirem expansão mais rápida em um mercado, maior controle ou mais lucros, as empresas podem passar da estratégia de *joint venture* para a de controle acionário. Neste caso

a empresa tem 100% de controle sobre seus investimentos no exterior (ROOT, 1994).

O controle acionário exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial, e em muitos países não é possível devido às restrições governamentais (KEEGAN, GREEN, 2000). Pode ocorrer de duas formas, por expansão ou por aquisição. Para Keegan e Green (2000) a expansão direta em larga escala, por meio de novas instalações geralmente é muito dispendiosa e toma muito tempo e esforço gerencial. Os autores apontam que a aquisição é um meio rápido e algumas vezes mais barato de uma empresa entrar no mercado internacional, mas, que pode também se contrapor às metas de rentabilidade em curto prazo. As vantagens do controle acionário são semelhantes às oferecidas pelas *joint ventures*, como o acesso aos mercados e a anulação de barreiras tarifárias ou de cotas (KEEGAN, GREEN, 2000).

A fim de conseguirem expansão mais rápida em um mercado, maior controle ou mais lucros, as empresas podem passar das estratégias de licenciamento e *joint venture* para a do controle acionário. Neste caso a empresa tem 100% de controle sobre seus investimentos no exterior. O controle acionário exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial, e em muitos países não é possível devido às restrições governamentais (KEEGAN, GREEN, 2000).

Quanto à estratégia de controle acionário, esta pode ocorrer de duas formas, por expansão ou por aquisição. Para Keegan e Green (2000), a expansão direta em larga escala, por meio de novas instalações, geralmente é muito dispendiosa e toma muito tempo e esforço gerencial. Os autores apontam que a aquisição é um meio rápido e algumas vezes mais barato de uma empresa entrar no mercado internacional, mas que pode também se contrapor às metas de rentabilidade em curto prazo. As vantagens do controle acionário são semelhantes às oferecidas pelas *joint ventures*, como o acesso aos mercados e a anulação de barreiras tarifárias ou de cotas.

É muito variada a terminologia usada para descrever as parcerias estratégicas globais. As expressões acordos de colaboração, alianças estratégicas, alianças internacionais são usadas frequentemente. No entanto, para definirem-se como tal, as parcerias estratégicas globais devem estar suplantadas sob três características fundamentais.

1. Os países participantes continuam independentes após a formação da aliança.
2. Os participantes compartilham benefícios da aliança e do controle sobre o desempenho das tarefas a eles atribuídas.
3. Os participantes contribuem constantemente na área de tecnologia, produtos e outras áreas-chave estratégicas. (KEEGAN, GREEN, 2000, p. 272)

Para Keegan e Green (2000), estas parcerias são os meios mais rápidos para o estabelecimento de um direcionamento estratégico global. Desta forma, vêm se tornando mais importantes à medida que as empresas precisam repartir o custo de desenvolvimento do produto, *poll* de habilidades e *know-how*, para ganhar acesso ao mercado global e encontrar novas oportunidades de aprendizagem organizacional.

As parcerias estratégicas globais se distinguem por cinco atributos: constituem estratégias de longo prazo para atingir a liderança global, envolvem relacionamento recíproco, a visão dos parceiros é verdadeiramente global, envolvem transferências de recursos contínua e lateral, e os parceiros conservam sua identidade nos mercados que não fazem parte da parceria (KEEGAN, GREEN, 2000).

1.2 Escolas do Pensamento Estratégico

Historicamente, a estratégia tem sido abordada por diversas linhas de pensamento. Ao longo dos últimos cinquenta anos, vários pesquisadores dedicam-se ao estudo das estratégias nas organizações, e suas conclusões influenciaram e continuam influenciando as organizações e seus executivos. Mintzberg et al.

(2000), no livro *Safari de Estratégia*, organizam e apresentam de forma sintética e crítica os trabalhos de alguns destes pesquisadores. Para os autores, cada um destes trabalhos tem apenas uma visão limitada da estratégia, focalizando em certo sentido uma perspectiva única, estreita e exagerada. Assim, entendem que “somos cegos e a formação da estratégia é o nosso elefante” fazendo uma metáfora da formação da estratégia com a antiga fábula “Os cegos e o elefante” de John Godfrey Saxe.

Buscando uma visão ampla sobre o processo de formulação de estratégias, Mintzberg et al. (2000) identificam dez escolas na formação da estratégia empresarial: *Design*, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, da Aprendizagem, do Poder, Cultural, Ambiental e da Configuração.

Mintzberg et al. (2000) agrupam estas dez escolas em três categorias: prescritivas, descritivas e da configuração. As escolas prescritivas são aquelas mais preocupadas com a formalização do processo, do que com os resultados ou a eficiência da estratégia. Neste grupo estão: a escola do *Design*, do Planejamento e do Posicionamento. As escolas descritivas são aquelas preocupadas com a descrição do processo de formulação da estratégia. Fazem parte deste grupo: as escolas Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural e Ambiental. Por fim, a escola da Configuração, que para os autores é a categoria de escolas mais completa, envolve elementos das duas categorias anteriores; está tanto centrada no processo de formalização quanto no processo de descrição da estratégia respeitando as particularidades de cada organização.

Destaca-se que por este artigo ter como objetivo identificar as características associadas ao espírito empreendedor no processo de formulação de estratégias de internacionalização na Datasul, dar-se-á neste referencial teórico um enfoque maior sobre a escola do Empreendedorismo.

1.3 Escola do Empreendedorismo

Para a escola do Empreendedorismo, o responsável pela formulação das estratégias organizacionais é o empreendedor, que, segundo Mintzberg et al. (2000), as desenvolve com base na sua capacidade de julgamento, intuição, sabedoria e experiência. Surgindo de um processo basicamente mental de formulação, a estratégia representa um senso de direção do que deve ser feito – uma idéia guia. Para os autores, isto promove uma visão da estratégia como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é a visão.

Segundo os autores desta escola, a visão é a principal ferramenta para o líder elaborar as estratégias. E, o processo de elaboração de estratégias faz com que a liderança mantenha controle total sobre a implementação das mesmas. Fazendo com que a organização fique dependente da visão do líder, que torna a organização submissa às suas idéias.

As premissas da escola do Empreendedorismo evidenciam que: 1) a estratégia existe na mente do líder e dá um senso de direção, uma visão do futuro da organização; 2) o processo de formulação da estratégia é influenciado pela experiência do líder, por sua intuição; 3) a necessidade de controle do líder, que pode estar envolvido pessoalmente na implementação da estratégia para ser capaz de a reformular; 4) a estratégia empreendedora tende a ser deliberada e emergente, tendendo assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças da concorrência (MINTZBERG et al., 2000)

2 Procedimentos metodológicos

A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma metodologia qualitativa do tipo interpretativa, pois se acredita que um estudo sobre o processo de formulação de estratégias de internacionalização envolve categorias que denotam de uma carga histórica, cultural,

política e ideológica que não pode ser contida apenas em uma fórmula numérica ou em um dado estatístico. A abordagem interpretativa permitiu a compreensão do processo de formulação de estratégias de internacionalização a partir da interpretação dos atores, buscando captar como eles percebem, influenciam e se posicionam no processo de formulação de estratégias de internacionalização, procurando, sempre que possível, evitar a imposição de conceitos estranhos à compreensão do fenômeno.

Este artigo foi fruto de uma dissertação, na qual a população objeto de estudo é constituída pelas empresas que desenvolvem e exportam *softwares* em Santa Catarina. A escolha do caso se deu em função de o mesmo ser julgado como típico da população em que os pesquisadores estão interessados. No caso da presente pesquisa, selecionaram-se as empresas A, B, e C por serem líderes em seus segmentos, além de desenvolverem e exportarem *softwares* não embarcados em Santa Catarina. Entretanto, por ocasião deste artigo, utilizou-se os dados obtidos de apenas uma das empresas estudadas.

A caso foi selecionado a partir de dados secundários extraídos da pesquisa “Fortalecendo a Economia do Conhecimento no Brasil, China e Índia: A Trajetória de Três Indústrias de *Software*” realizada pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), com o apoio da Sociedade SOFTEX. A referida pesquisa foi baseada em coleta de dados secundários e entrevistas com 57 empresas líderes em vários segmentos da indústria nacional, uma amostra que, em 2001, correspondia a 21,4% da comercialização total nacional de *software*.

Foram selecionadas três empresas e, dentre essas três, foram pesquisadas e analisadas duas, visto que os pesquisadores não obtiveram aprovação da terceira empresa selecionada. Assim, a Paradigma e a Datasul foram as empresas pesquisadas. Este artigo apresenta os dados relativos ao caso da Empresa Datasul.

Como procedimento de coleta de dados, foram utilizados dois recursos distintos. O primeiro foi a análise documental para obtenção dos dados referentes ao histórico, produtos e serviços, número de funcionários, dentre outras informações das empresas pesquisadas. Este recurso foi utilizado para ajudar na identificação de características objetivas (RICHARDSON, 1999). Inicialmente buscou-se informações sobre as empresas em suas *home-pages* e em revistas especializadas. O exame do material encontrado serviu como base para os próximos passos a serem desenvolvidos e para a montagem do contexto e da história de vida das empresas estudadas.

O segundo método de coleta de dados foi a entrevista aberta e individual em profundidade. A técnica de entrevista foi a de encadeamento, cujas perguntas progridem das características do processo estudado (AAKER, 2001). Nesta segunda etapa, foi utilizado um roteiro de entrevistas semi-estruturado e não disfarçado, a fim de demonstrar aos respondentes o propósito da entrevista. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas. Optou-se por entrevistar os diretores das empresas, posto que, em conversas iniciais, entendeu-se que esse grupo possui maior volume de informações, já que todos estavam ligados à criação da empresa. Além do que, pelo fato de possuírem controle acionário, estão intimamente ligados ao processo de formulação de estratégias.

As transcrições das entrevistas foram analisadas seguindo a técnica da análise de conteúdo que consiste na análise sistemática do conteúdo manifesto de uma mensagem, permitindo a análise em profundidade das informações coletadas durante as entrevistas (FREITAS, JANISSEK, 2000). As colocações dos entrevistados foram classificadas em categorias definidas a partir da revisão da literatura.

3 Resultados

A Datasul é uma empresa que desenvolve *softwares* de gestão empresarial, com sede em Joinville. Atualmente é líder brasileira no fornecimento de soluções empresariais, sendo eleita a melhor empresa em sistemas de gestão empresarial, no ranking das 100 Maiores de Informática em 2003, pela Computerworld Brasil. Opera desde 1978 no mercado nacional, com incursões no mercado internacional, tem uma rede de aproximadamente 2,5 mil profissionais, mais de 80 mil usuários ativos, 1,6 mil clientes em cerca de 2 mil sites e 52 mil módulos comercializados. Está presente em todo território nacional e também atualmente nos Estados Unidos, no Canadá, no México e na Argentina.

Fundada em 1978 por Miguel Abuhab, a Datasul tinha como objetivo prestar consultoria às empresas que desejavam implementar sistemas de manufatura. Em 1988, a empresa lançou o primeiro sistema gerenciador de banco de dados com a base Progress. Este programa fez com que, de um ano para o outro, o faturamento da Datasul dobrasse. Foi nesta época que começaram a chegar na empresa consultas do exterior. A Datasul foi procurada por empresas de países como: África do Sul, México e Estados Unidos.

Em 1992, a Datasul começou, por decisão de seu fundador Miguel Abuhab, a fazer negócios com uma empresa de consultoria na África do Sul. Abuhab ao compreender que possuía um *software* de qualidade internacional (ERP), e que haviam empresas no exterior interessadas na solução da Datasul, de forma bastante empreendedora decide exportar. Esta decisão evidencia uma característica empreendedora típica, que é o senso de oportunidade ligado a visão de negócio (DORNELAS, 2001). A vontade de Miguel Abuhab de exportar é bastante evidente quando este coloca que foi ele quem decidiu ir para África do Sul visitar a empresa que o havia procurado, e que ele acreditava que a exportação dos *softwares* da Datasul seria um bom negócio, isso mesmo consciente que a empresa na época não estava preparada para lançar-se no mercado externo.

Conforme exposto, destaca-se que a ida da Datasul para o mercado externo foi decisão de Abuhab, atual Presidente do Conselho Administrativo da empresa, que na época detinha 80% das ações da Datasul, e foi ele quem “empolgado” com as chances que estavam sendo apresentadas no mercado externo, decidiu internacionalizar a Datasul. Esta decisão evidencia características associadas ao fato do empreendedor ser: auto-motivado, otimista, independente e líder (DORNELAS, 2001).

Ao expor os motivos de ter decidido internacionalizar a Datasul nota-se um claro senso de oportunidade de negócio e da inquietude, que para Brito e Wever (2003) é um dos traços mais marcantes da vida do empreendedor. Os autores ao desenvolverem uma pesquisa para a obra “Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes” concluíram que Miguel Abuhab é um verdadeiro empreendedor em período integral inquieto e criativo.

Para conseguir vender no mercado externo a Datasul teve que desenvolver uma versão internacional de seu *software* ERP (*Enterprise Resource Planning*). Assim, com a criação de uma versão internacional do *software* de gestão da Datasul, a empresa deu seu primeiro passo no mercado externo, começando a exportar para África do Sul, tendo como parceira na época uma empresa de consultoria sul-africana. Uma situação bastante semelhante aconteceu no México em 1993 e nos Estados Unidos em 1994. Deve-se frisar que a criação da versão internacional do *software* ERP sinaliza a presença da inovação no processo de internacionalização da empresa, o que corrobora a idéia exposta por Drucker (1986), de que a inovação é um meio para os empreendedores fazerem as coisas acontecer.

Nota-se que na Datasul as estratégias de internacionalização na primeira fase surgiam de forma emergente e eram absorvidas pelo fundador da empresa que as deliberava tendo como base sua personalidade empreendedora. Assim, o início do processo de internacionalização na Datasul aconteceu basicamente de forma emergente e

empreendedora. Emergente, pois não foi planejado, sendo percebido como uma linha de ação coerente que poderia levar a Datasul ao alcance de resultados importantes e desejáveis (MINTZBERG, 1995).

Mas os negócios da Datasul no mercado externo não proporcionavam à empresa uma lucratividade necessária, a Datasul investia muito mais no mercado externo do que o retorno proporcionado pelas exportações. O surgimento de problemas com os distribuidores também atrapalhou a expansão da empresa no exterior. No México, as pessoas que vendiam os produtos Datasul brigaram entre si e a parceria não vingou. Então, Miguel Abuhab decidiu montar um escritório da Datasul naquele país. Na África do Sul, as vendas começaram a cair, pois o país naquela época entrou em uma crise política e econômica, motivo pelo qual a empresa de consultoria parceira da Datasul decide vender os produtos Datasul nos Estados Unidos. Estas decisões (escritório próprio no México e ida para os EUA) demonstram a capacidade do empreendedor de tomar a iniciativa de reunir recursos de uma maneira nova ou reorganizar recursos de maneira a gerar uma organização relativamente independente, cujo sucesso é incerto (SHAPERO, 1980).

Destaca-se aqui que a estratégia de estabelecer escritórios próprios no exterior apresenta características associadas ao espírito empreendedor, sendo neste caso evidente a necessidade de novos desafios, a determinação. Segundo Dornelas (2001) uma das características associadas ao espírito empreendedor é a determinação. Para o autor, empreendedores ultrapassam obstáculos com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Neste caso, quando a Datasul encontra problemas com seus parceiros no exterior não tem dificuldades em decidir continuar atuando no mercado externo, e, transpõe os problemas por meio da criação de escritórios próprios no mercado externo. Esta estratégia pode ser considerada uma estratégia de controle acionário, pois com ela a Datasul

passou a ter 100% do controle sobre seus investimentos no exterior (ROOT, 1994).

Vê-se que na Datasul as primeiras estratégias de internacionalização surgiam de forma emergente, muito mais impulsionadas pelo mercado do que dirigidas e orientadas pelo planejamento estratégico da empresa. Este caráter emergente das estratégias, na primeira fase do processo de internacionalização da Datasul, também evidencia a aprendizagem que esta fase trouxe à empresa. No caso da Datasul quem decidia quais projetos seriam realizados e como estes seriam postos em prática era o fundador da empresa, Miguel Abuhab. Assim, percebe-se que o poder de decisão não estava distribuído por toda a empresa. A centralização do poder, e da tomada de decisão são características associadas ao espírito empreendedor. Corroborando esta característica, Mintzberg (1973) expõe que na organização empreendedora o poder encontra-se centralizado nas mãos do executivo principal. No modelo proposto por Mintzberg (1995), o papel da direção é o de incentivar seletivamente o crescimento de estratégias emergentes. Para Mintzberg (1995), administrar esse processo não é criar e traçar as estratégias, mas reconhecer sua emergência e incentivá-las ou interrompê-las. Entretanto, na Datasul, viu-se que o espírito empreendedor de seu fundador determinou a formulação das estratégias, foi o fundador da empresa que percebeu no mercado a emergência da internacionalização, quem decidiu por ela, e quem a conduziu em todos os momentos.

Ao comentar sobre a decisão de a Datasul ir para o mercado externo, Abuhab coloca que quando foi procurado pela empresa sul africana decidiu pela internacionalização, pois “estava muito entusiasmado” porque acreditava, ou melhor vislumbrava, grandes oportunidades no mercado externo. Em sua colocação, identificam-se em Abuhab características empreendedoras como a visão de futuro para sua organização e a transformação desta visão em uma oportunidade de negócio. Segundo Dornelas (2001), para os visionários (os empreendedores) as boas idéias

são geradas daquilo que todos conseguem ver, mas não conseguem identificar algo prático para transformá-las em oportunidade. Assim, acredita-se que foi o espírito empreendedor de Abuhab que identificou na proposta da empresa sul-africana uma oportunidade de negócio.

Em meio aos problemas enfrentados no mercado externo, a Datasul também sentiu pela primeira vez as dificuldades de concorrer no mercado interno com multinacionais como SAP e BAN. Foi nesta época que a empresa fez parceira com um fundo de investimento americano. Os parceiros americanos, percebendo os altos custos da Datasul em suas operações no exterior, impuseram à empresa a extinção de sua área internacional da forma como ela vinha acontecendo.

Embora sem querer extinguir os negócios da Datasul no exterior, Miguel Abuhab percebia que sua empresa não estava preparada para mercado externo. A decisão estratégica de desinvestir no mercado externo, combinada com outras decisões estratégicas tomadas pela Datasul, exerceu um forte impacto nas condições determinantes da ameaça de novos entrantes (PORTER, 1998). Esta decisão evidencia novamente o senso de oportunidade de mercado e de visão de futuro presentes no processo de formulação das estratégias de internacionalização da Datasul.

Neste período, a Datasul passa por um processo de reestruturação organizacional, e visando continuar no mercado externo, Miguel propõe que a empresa continue com seus atuais clientes e busque parcerias comerciais para ampliar as vendas; estes parceiros seriam tidos como Distribuidores Homologados Datasul. No processo formulação da estratégia de reestruturação da Datasul no mercado externo, destaca-se também a presença de características associadas ao espírito empreendedor. Naquele momento, a empresa precisava mudar para poder manter-se competitiva no mercado, e foi por meio de uma inovação, uma nova estratégia para o

mercado externo, que Abuhab fez com que a Datasul explorasse a mudança como uma oportunidade de negócio diferente. Destaca-se aqui a colocação de Drucker (1986) quanto ao fato de ser a inovação um instrumento empreendedor, um meio pelo qual empreendedores exploram a mudança como oportunidades de negócio.

O novo modelo de comercialização das soluções Datasul no mercado externo criou uma rede de parceiros que, após um processo de avaliação, tornam-se distribuidores homologados pela empresa, e com isto acontece igualmente com as franquias comerciais instaladas no Brasil, posto que vendem, prestam consultoria e fazem desenvolvimento específico das soluções Datasul, ou seja, estão envolvidos com a distribuição completa. Hoje a empresa possui distribuidores homologados nos EUA, México e Canadá. Destaca-se que na Argentina a empresa não trabalha com distribuidores homologados; nesse país a Datasul trabalha como no mercado interno, com uma franquia de distribuição. Hoje a empresa atua no mercado externo por meio de parcerias comerciais, nas quais os distribuidores dos *softwares* da Datasul são responsáveis pela venda e pelo suporte dos produtos em seus mercados.

Identificou-se na Datasul um padrão de tomada de decisões que determinou como a empresa deveria atuar no mercado externo, ou seja, determinou as estratégias de internacionalização na Datasul. Como este padrão foi determinado pelas características empreendedoras da personalidade do fundador e, até então, maior acionista da empresa, diz-se que, além de emergente, o início do processo de internacionalização da Datasul foi também empreendedor.

Conforme Mintzberg et al. (2000), para escola Empreendedora o responsável pela formulação das estratégias é o empreendedor. No caso da Datasul, a figura do empreendedor é personificada na pessoa do fundador da

empresa, que é reconhecido por todos dentro e fora da Datasul como uma pessoa empreendedora. Miguel Abuhab desenvolveu as estratégias de internacionalização da Datasul tendo como base sua capacidade de julgamento, intuição, sabedoria e busca por novos desafios. Shumpeter (1978) afirma que a essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios. As características empreendedoras apontadas por Shumpeter (1978) são claramente observadas nas atitudes de Miguel Abuhab diante do processo de internacionalização da Datasul, o qual buscava aproveitar novas oportunidades no mercado externo, acreditava, e ainda acredita, no crescimento da Datasul no exterior. E, pode-se constatar que foi esta crença fez Miguel Abuhab redesenhar as estratégias de internacionalização da Datasul. Por fim, destaca-se que outra característica da escola empreendedora observada no processo de internacionalização da Datasul é a formação das estratégias de internacionalização de modo emergente e deliberado, adaptadas às experiências do líder, neste caso de Miguel Abuhab.

Na segunda fase da empresa no mercado externo, a estratégia da Datasul é reformulada, as filiais ou escritórios de venda da empresa são fechados, e a Datasul começa a trabalhar outras empresas que, após uma rigorosa análise, credencia como Distribuidores Homologados Datasul. Esta nova estratégia de atuação no mercado externo também foi formulada pelo então Presidente do Conselho Administrativo da empresa. Analisando o processo de internacionalização da Datasul, percebeu-se que a formulação desta estratégia – adequar os objetivos da empresa no mercado externo – com os recursos que a empresa tinha disponíveis para investir neste mercado, foi extremamente importante para manutenção da competitividade da Datasul no mercado interno e externo.

4 Conclusão

Este artigo teve como objetivo identificar características associadas ao espírito empreendedor no processo de formulação de estratégias de internacionalização de uma empresa de *software* catarinense. Para alcançar deste objetivo, foi desenvolvida a partir de uma abordagem exploratória uma pesquisa qualitativa do tipo interpretativa na Datasul.

Na análise do processo de formulação de estratégias de internacionalização na Datasul, viu-se a presença das características associadas ao espírito empreendedor do fundador da empresa, Sr. Miguel Abuhab. Acredita-se que na Datasul a concepção de formação da estratégia refletiu uma abordagem de cima para baixo. Identificou-se então que processo de formulação das estratégias de internacionalização esteve centralizado na figura do fundador da empresas. Devido a esta centralização percebeu-se na Datasul características da escola Empreendedora. Constatou-se que a empresa é comandada por um “empreendedor” que desenvolve as estratégias de forma bastante visionária, e o processo de formulação das estratégias centrado em sua mente configura-se como um misto das suas experiências e intuição (MINTZBERG et al., 2000).

Na Datasul, foram identificadas as seguintes estratégias de internacionalização: formação de parcerias com empresas no exterior, que levou a empresa implantar de escritórios comerciais nos países atendidos, sendo esta segunda estratégia substituída pela formação de parcerias comerciais, que revendem os produtos Datasul em mercados específicos e dão suporte aos clientes no exterior. A primeira estratégia de internacionalização adotada pela Datasul teve início com a formação de uma parceria com uma empresa de consultoria sul africana que foi desfeita quando a África do Sul, no final da década passada, enfrentou uma grande crise política e econômica. Além da parceria com a empresa sul-africana a Datasul também firmou nesta época parcerias com empresas mexicanas

e norte-americanas. Esta primeira estratégia configurou-se como um meio mais rápido para a Datasul entrar no mercado externo, pois naquela época a empresa precisava repartir o custo de desenvolvimento da versão internacional de seu software e, precisava também de um pool de habilidades e know-how para ganhar acesso ao mercado externo (KEEGAN, GREEN, 2000). Quando as parcerias com as empresas estrangeiras foram desfeitas, a Datasul teve como estratégia a instalação de escritórios comerciais no México e nos Estados Unidos. Esta estratégia pode ser considerada uma estratégia de controle acionário, pois com ela a Datasul passou a ter 100% do controle sobre seus investimentos no exterior (ROOT, 1994). O fechamento dos escritórios comerciais no exterior da Datasul aconteceram com a reestruturação da empresa. Esta reestruturação e a sociedade da empresa com um grupo estrangeiro levaram a Datasul buscar parceiros comerciais nos países que atendia, fazendo com que a empresa adotasse como estratégia a formação de uma rede de Distribuidores Homologados Datasul.

Por fim, a análise do processo de formulação de estratégias de internacionalização destaca que na Datasul seu fundador teve um papel fundamental, evidenciando algumas características da escola Empreendedora e do espírito empreendedor como: visão de futuro, senso de oportunidade e liderança. Acredita-se que estas características são frutos da ímpar visão de negócio de Abuhab, a par da firme vontade de abrir novos horizontes de mercado.

Referências

AAKER, D. A., **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRITO, F.; WEVWE, L. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DEGEN, R. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empreendedora**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DE LEERSNYDER, J. M. **Marketing internacional**. Paris: Dalloz, 1982.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios. In: **Revista de Administração da USP – RAUSP**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, Abr./Jun. 1999.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M.C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

HAX, A **Defining the concept of strategy**. In: DE WIT, B; MEYER, R: **Strategy: process, content, context – an international perspective**. St. Paul/USA: West Publishing, 1994, p. 8-12.

LENZI, F. C. **O perfil dos empreendedores do setor de serviços: um estudo nos restaurantes de Balneário Camboriú**. Dissertação (Mestrado). FURB, 2002

LIMA, E. O. **A formação em empreendedorismo face à realidade do pequeno empresário brasileiro**. SEBRAE, Brasília, 30 set. – 03 out., 2001.

LOUREIRO, F.; SANTOS, S. A. Internacionalização de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração**, v. 26, n. 1, p. 23-34, Jan./Mar. 1991.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **ERA**. São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, Abr./Mai./Jun. 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. Strategy-making in three modes. In: **California Management Review**, v. XVI, n. 2, p. 44-53, Winter 1973.

PREVIDELLI, J. J. **Mudanças organizacionais em empresas multinacionais. Estudo exploratório das EBIMs – Empresas Brasileiras Internacionalizadas no Mercosul.** Tese (Doutorado). São Paulo: FEA/USP, 1996.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C.K. Estratégias de crescimento. In: GIBSON, R. **Repensando o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1998, p. 42-53.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, L.C. **Empreendedorismo: construindo empresas vencedoras.** Blumenau: Ed. Acadêmica, 2001.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets.** New York: Lexington Books, 1994.

SCHUMPETER, J.A. **The Theory of Economic Development.** Oxford: Universit Press, 1978.

SEBRAE. **Manual de operacionalização do projeto EMPRETEC.** Brasília/DF, 2001.

SHAPERO, A. **Some social dimension of entrepreneurship.** Artigo apresentado no Congresso Entrepreneurship Research, Waco, TX, 24-25 Mar. 1980. Documento Resumo, 28 p. ED. 236.351.