

## Empreendedorismo e Internacionalização: Um Caso no Setor de Eventos

**Belmiro do Nascimento João**

bjoao@pucsp.br

PUC/SP

**Aparecida Honório Dias**

aparecida.dias@terra.com.br

Unisantos

**João Gonçalves Monteiro Jr.**

jgmonteiro@pucsp.br

PUC/SP

**Fabício César Bastos**

fabricb@hotmail.com

PUC/SP

### Resumo

Este artigo pesquisa o processo de internacionalização de uma empresa de serviços (eventos) de padrão mundial com origem em três empreendedores brasileiros. O objetivo foi, a partir de um estudo de caso único, identificar as características empreendedoras, bem como os modos de entrada e as estratégias de internacionalização de uma empresa na área de mega eventos de gestão (*management*) e bem-sucedida mundialmente. Tradicionalmente países de mercados emergentes, como o Brasil, não têm tradição no processo de internacionalização de empresas de serviços baseados no conhecimento e sim em empresas exportadoras de bens sejam estes *commodities* ou semi-manufaturados. Nesta pesquisa, destacam-se percepções sobre empreendedorismo internacional, perfil empreendedor, competências empresariais e outras características que lançaram e firmaram uma empresa de serviços brasileira no cenário internacional.

### 1. Introdução

Para a presente pesquisa temos que a gama de questões de partida pode ser resumida em “como um grupo de três empreendedores brasileiros deu origem a uma empresa internacional no setor de mega eventos em *management*? Quais competências empreendedoras foram desenvolvidas para ser bem-sucedida internacionalmente em uma indústria de serviços e de uso intensivo de conhecimentos”?

Para um entendimento desse mercado de *management* temos segundo Wood Jr. e Paula (2002):

“Durante os anos 80 e 90, a publicação de revistas e livros de negócios se transformou em um negócio próspero. O contexto, real ou imaginário, de turbulência e competição contribuiu para a geração de uma literatura voltada para as questões, ansiedades e dilemas dos profissionais da administração: a literatura de *pop-management*. (...) Por seu alcance e apelo popular, tal literatura vem desempenhando um papel importante na disseminação de novas idéias e tecnologias gerenciais, além de influenciar, podemos especular, a construção das agendas dos executivos e dos pesquisadores da administração”.

Essa literatura surgiu com o *best seller* de Peters e Waterman (1982) o que revolucionou não somente o mercado editorial (livros, revistas de negócios, vídeos), mas criou a figura dos “gurus” do *management*. Ao longo dos anos, o mesmo aconteceu com diversos autores como Hammer e Champy (1994) com suas concepções a respeito de reengenharia e também com vários *CEOs*, (*Chief Executive Officer*), como Jack Welch da General Electric, que passaram a ter voz ativa em palestras pelo mundo. Dentro desse cenário, surge o *insight* para o desenvolvimento desta pesquisa a partir de uma empresa de eventos, a HSM, que soube detectar a mudança no âmbito da gestão da nova “cultura de negócios” que, segundo Wood Jr. e Paula (2002)

“Segundo Deeks (1993), nossa cultura está se transformando em uma “cultura de negócios”, pois: (1) as instituições e organizações empresariais vêm exercendo grande influência na vida social; (2) as posições de mais alto status social e prestígio estão sendo ocupadas por homens e mulheres de negócios; (3) as empresas vêm desempenhando um papel dominante no processo de socialização dos indivíduos, tanto no que se refere à educação, como na aquisição de habilidades e experiências; (4) as mídias vêm transmitindo e reforçando os valores que estão sob a esfera de influência do mundo dos negócios; e (5) os símbolos, a linguagem, as crenças e ideologias do mundo dos negócios estão invadindo a cultura, tanto do ponto de vista material, como intelectual e espiritual.”.

Ainda dentre dessa lógica a HSM soube detectar os agentes de legitimação e atraí-los para seu quadro de palestrantes.

“Em relação aos agentes de legitimação – indivíduos ou conceitos que legitimam a realidade simbólica retratada pela visão retórica – dois grandes grupos foram identificados: primeiro, os gurus de gestão, com presença ascendente de nomes brasileiros; e segundo, os especialistas – empresários, executivos, professores e consultores – nomes quase sempre respaldados pelas instituições as quais estão filiados. Entre os estrangeiros, têm espaço privilegiado nomes consagrados como Peter Drucker (invariavelmente tratado com reverência), Tom Peters, Stephen Covey e Philip Kotler.” (WOOD JR. e PAULA, 2002)

A motivação se dá por ser uma multinacional, de origem brasileira, cujo nome HSM, iniciais de seus fundadores e empreendedores (Harry Ufer, João Salibi, e Marina Domingues de Souza Ufer) e atuar em um setor onde o Brasil não tem tradição na internacionalização. Outro fato é o de não haver estudos sobre o *HSM Group* publicados (GOOGLE ACADÊMICO, 2007) e de estar nas mãos de grandes investidores entre os quais o J.P.Morgan e o Credit Suisse First Boston (CSFB).

## **2. Referencial Teórico**

Para o desenvolvimento da presente pesquisa procurou-se explorar as convergências entre o processo de internacionalização das empresas e a atividade empreendedora, suas competências empreendedoras, bem como as teorias de internacionalização, do setor de serviços e especificamente de eventos.

### **2.1 O Empreendedorismo e a Internacionalização**

Degen (1989) em uma obra clássica nacional sobre empreendedorismo, chama a atenção para a riqueza do processo de se empreender, quando afirma que as empresas mantêm sua vitalidade empreendedora à medida que desenvolvem novos negócios, passando por diferentes estágios de crescimento, sem que haja necessariamente um mesmo tipo de evolução por parte das empresas. Complementando seu conceito, revela que, em cada estágio, uma

empresa passa por duas fases diferentes: uma administrativa e outra empreendedora. A fase administrativa caracteriza-se por ser de baixo risco, dado que retrata ajustes internos na empresa e suas operações, ficando sob controle da organização. Por sua vez, a fase empreendedora é de alto risco e representa o momento em que a empresa busca redefinir seu negócio, buscando crescimento e ficando assim, em uma posição instável, já que se torna vulnerável perante reações de mercado, seja por parte de concorrentes ou de aceitação de consumidores, por exemplo, (DEGEN, 1989).

Nesta linha de pensamento, ao se empreender internacionalmente, sabendo-se que manter a vitalidade empreendedora redundaria em expandir negócios, tem-se que a empresa passa a viver em um nível potencialmente mais crítico e instável, já que trabalha em novas condições ambientais e possivelmente encontra riscos e impactos não desejados. Assim, explicar a expansão internacional das empresas, seja pelo reconhecimento e exploração de oportunidades; entender as motivações que levam empreendedores a efetuar operações internacionais; focar empresas já estabelecidas em esforços empreendedores, são focos importantes para o estudo do empreendedorismo internacional.

O termo empreendedorismo internacional, ou "*international entrepreneurship*" data do final da década de 1980, tratado em artigos acadêmicos por J.F. Morrow e P.P. McDougall, que lançaram as bases iniciais de compreensão do fenômeno (McDOUGALL e OVIATT, 2003). À época, empreendedorismo internacional era compreendido como a simples existência de empreendimentos de nível internacional. Os primeiros estudos sobre o conceito focaram basicamente empresas que se internacionalizam desde seu surgimento, ou seja, que realizam atividades a nível internacional desde a sua fundação, e são coincidentes com o surgimento das empresas *Born Globals*. Com o passar dos anos, a percepção de empreendedorismo internacional vai sendo ampliada e refinada. Na década de 90, Wright e Ricks (1994) afirmam que mesmo empreendedores com visão mais focada em seu local, deveriam estar atentos à concorrência internacional, em vista da possibilidade de empresas que atuam internacionalmente, passarem a concorrer no mercado local.

Oviatt e McDougall também acompanharam o aprofundamento conceitual sobre empreendedorismo internacional. Em 1994, estes autores, definiram empreendedorismo internacional como "uma organização comercial que, desde sua criação, obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e a venda de produtos finais em vários países" (McDOUGALL e OVIATT, 1994). Mais a frente, McDougall e Oviatt (2000) ampliam ainda mais suas concepções sobre a modalidade internacional de empreendedorismo, definindo-a como "a combinação de inovação, pró-atividade e aversão ao risco que cruza ou é comparado através das fronteiras nacionais e planeja criar valor em negócios da organização".

Nesta concepção defendida por McDougall e Oviatt (2000), a idade, o tamanho e a característica de uma organização não são excludentes para enquadrar uma empresa como empreendedora internacional. Para os autores, ficam excluídas da concepção de empreendedorismo internacional as organizações governamentais e aquelas sem finalidade lucrativa. Assim, para organizações empresariais típicas, o tamanho da empresa, seu tempo de existência não interferem na possibilidade de haver um comportamento empreendedor internacional por parte de uma organização (McDOUGALL e OVIATT, 2000). Tal concepção também contribui para a derrubada de um mito em empreendedorismo: o de que empresas bem estabelecidas possuem aversão ao risco e não são inovadoras (ZAHRA e GEORGE, 2002).

No olhar de Yeung (2002), empreendedorismo internacional supõe que o empreendedor deve ser dotado de controle dos recursos, capacidade de controle das estratégias, e habilidades para criar e explorar oportunidades em diferentes países. Estas características, espelhando a necessidade de inovação e a aversão ao risco necessários às empresas para que possam alavancar suas operações internacionais, tornam o

empreendedorismo internacional um atrativo e singular campo de pesquisa (ZAHRA e GEORGE, 2002). Mesmo havendo interesse crescente pelo fenômeno do empreendedorismo internacional, Rialp, Rialp e Knight (2005) observam que este está ainda distante de se tornar bem caracterizado, ou seja, com contornos bem definidos e compreendido.

A literatura nacional da área se estende por conhecimentos referentes a perfil de empreendedores, gestão de empresas, etapas e planos de negócios, estratégias e projetos, competências, empreendedorismo corporativo, entre outros (DEGEN, 1989, DORNELAS, 2003, 2007, MAXIMIANO, 2007). Tais recortes da caracterização do empreendedorismo auxiliam na compreensão de fenômenos empresariais, como no caso aqui estudado, focado também pela ótica da internacionalização.

Num olhar estrito focado no empreendedorismo internacional, Andersson, um dos representantes das novas linhas de pensamento seguidas pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais (Uppsala), afirma existir um peso significativo no papel de empreendedores como força motriz da internacionalização (ANDERSSON, 2000). Estudo do autor revela a importância limitada de se analisar a empresa e os fatores externos do processo de internacionalização no caso dos indivíduos não serem incluídos na análise. Andersson entende ser a figura do empreendedor a de ter habilidade em lidar com diferentes combinações, desenvolver essas combinações, perceber formas de ação e conseguir convencer terceiros a investir em seus projetos e todas dentro de um tempo apropriado (ANDERSSON, 2000). Para o autor o conceito de empreendedor vincula conceitos macroestruturais e a empresa com conceitos processuais de estratégia e de internacionalização. Nesse sentido, o processo de internacionalização ocorre a partir da ação empreendedora de um indivíduo, o que o torna protagonista desse processo, já que não seria suficiente dispor de recursos e caminhar em direção a oportunidades se a internacionalização não fosse desejada e efetivamente realizada por pessoas dotadas de perfil empreendedor.

Melhor caracterizando uma definição de empreendedor, este é tido como afirma Dornelas (2007) “[...] aquele que faz acontecer, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2007). Ou, em Barringer e Bluedorn (*apud* HITT, 2002) “[...] empreendedores sentem as oportunidades antes dos outros e assumem riscos da incerteza de se estabelecerem novos mercados, desenvolver novos produtos ou formarem processos ou mecanismos de prestação de serviços inovadores”.

Estas ou outras definições ou caracterizações de empreendedorismo, possuem um eixo comum de aspectos referentes ao empreendedor, como a iniciativa para criar um negócio e ter paixão pelo mesmo; utilização criativa de recursos disponíveis; aceitação de riscos e da possibilidade de fracasso. Características como correr riscos, independência/autonomia, ser inovador e realização, destacam-se na literatura de negócios (WALTER *et al* 2005 *apud* DORNELAS, 2007). Andersson (2000) também contribui para uma percepção de perfil empreendedor, indicando três tipos: técnicos, de marketing e estruturais.

Os técnicos agem para introduzir novos produtos ou novos métodos de produção, ou ainda para conquistar fontes de suprimento de matérias-primas ou de produtos. Operam com inovações técnicas, sendo seu principal foco a tecnologia e as atividades de produção e de desenvolvimento de produtos. A internacionalização é motivada não pelo interesse deste tipo de empreendedor, mas um eventual pedido do exterior pode levar à exportação ou ao licenciamento. Este tipo de atividades normalmente não necessita de recursos como um investimento em uma subsidiária. A estrutura industrial típica para mercados com novos produtos é basicamente emergente ou em crescimento, e a escolha de mercados a serem trabalhados depende naturalmente de uma estratégia de *international-pull*, ou movida pela demanda.

Os empreendedores de marketing agem focando a abertura de novos mercados. Podem inovar, se empregarem novos métodos de marketing. O produto aqui é visto de maneira

ampliada, visto que canais de mercado e as marcas podem superar em importância o próprio produto físico. O mercado encontra-se normalmente em crescimento ou é emergente. Este empreendedor é proativo no processo de internacionalização, e escolhe normalmente modos de entrada que requerem muitos recursos, tais como investimentos em novas plantas no exterior, como forma de penetrar rapidamente em novos mercados. Sua escolha de mercados não é necessariamente racional: preferências pessoais e redes de relacionamento pessoal podem influenciar a decisão. A sua estratégia pode ser apelidada de estratégia de *international push*, ou movida pela oferta.

Os de tipo estrutural são os empreendedores que agem voltados a uma nova organização de qualquer indústria. Em geral, agem em indústrias maduras. Implementam, por exemplo, a quebra ou a criação de uma situação de monopólio de mercado. Sua estratégia atende ao nível corporativo e raramente intervêm diretamente em assuntos operacionais. Mediante a combinação de organizações novas, idéias de negócios são desenvolvidas e estes empreendedores empenham-se em re-estruturar empresas e indústrias. Dessa perspectiva, a internacionalização não é algo isolado, como um objetivo independente, mas parte da estratégia total da firma. Como a maioria das indústrias maduras está internacionalizada, este tipo de empreendedor se torna um importante ator internacional, dando preferência por aquisições e fusões para reduzir a capacidade das indústrias. Os mercados escolhidos pelos empreendedores estruturais estão de acordo com a sua situação competitiva, onde aqueles sem atrativos, no que se refere a aquisições e fusões, não são considerados como tendo potencial para entrada. A sua estratégia é também conhecida como estratégia internacional de re-estruturação da indústria, ou movida pela transformação.

Conforme exposto, os diferentes tipos de empreendedores implementam diferentes estratégias internacionais. Segundo Andersson (2000) a perspectiva do empreendedorismo propõe que os indivíduos que participam do processo de internacionalização são os fatores mais importantes na determinação e escolha do modo de entrada. Indivíduos em firmas que parecem similares e têm ambientes similares podem, assim, diferir em suas visões de internacionalização.

## **2.2 O desenvolvimento de competências essenciais**

O conceito de competência ganhou importância e passou a ser distinguida como uma característica da organização. Competência é considerada freqüentemente como um vínculo entre o conhecimento e a estratégia, como a habilidade de uma organização em implementar ou agir com outras organizações. Prahalad e Hamel (1990) incluem as habilidades técnicas e administrativas que permitem a organização sobreviver a qual denominam de “competências essenciais”. Os autores apresentam uma análise de competências essenciais baseadas na metáfora de uma “árvore de competências”.

As competências essenciais, no longo prazo, transformam-se em vantagem competitiva pela habilidade em construir competências únicas e antecipar necessidades. A fonte de vantagem é a habilidade para consolidar tecnologias por toda a organização e conhecimentos de produção em competências. Competências essenciais constituem um aprendizado coletivo na organização, especialmente no modo de coordenar diversas habilidades de produção, harmonizar fluxos de tecnologia, a organização do trabalho e a entrega de valor (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Dada a dispersão do conhecimento e a incerteza do ambiente, a sua aquisição é um importante processo pelo qual, gerentes identificam e absorvem o conhecimento relevante que está sendo criado. Fluxos de conhecimento na organização envolvendo a sede e operações globais passam a ter importância crescente em processos como os estudos de internacionalização de empresas (KOGUT e ZANDER, 1992). Construir colaboração é central para atualizar a base de conhecimento empresarial, seja por meio de parcerias, seja por

meio de alianças ou aquisições de outras empresas e processos de aquisição interna de conhecimento. A transferência da capacidade envolvida na codificação do conhecimento se torna real quando o conhecimento tácito referente às inovações se torna mais explícito de maneira a ser mais facilmente comunicado e entendido pelas pessoas (EISENHARDT e SANTOS, 2002).

### **2.3 Internacionalização do setor de serviços**

As pesquisas sobre internacionalização de empresas têm sido tradicionalmente, centrada em empresas de manufatura. Mas atualmente há uma crescente atenção ao desenvolvimento de pesquisas em empresas de serviços. De acordo com Arvidsson (1997) este aumento pode ser atribuído à importância maior das indústrias baseadas em serviços nos principais países industrializados. No Brasil alguns trabalhos recentes espelham essa realidade (CERQUEIRA e QUADROS, 2003; SACRAMENTO, 2005; SILVA NETO e PAULA, 2005 e MAZZOLA, 2006).

Nos anos 1980 viu-se uma elevação nos Investimento Estrangeiro Direto (FDI) e o aumento na internacionalização de empresas de serviços. Esses fluxos de investimento representam mais de 50% do total dos investimentos das principais nações durante as últimas décadas, aumentando assim, a internacionalização do setor de serviços (UNCTC, 2007).

Como resultado deste aumento da atividade internacional no setor de serviços, há uma necessidade de uma melhor compreensão do processo de internacionalização dessas empresas. No entanto, antes de analisar as várias correntes teóricas de internacionalização, é importante ter uma compreensão das diferenças na forma de atuação da indústria de serviços em relação à indústria de transformação ou manufatureira.

A expressão “empresas de serviço” tem sido definida como uma empresa fornecendo produtos por meio de processos de produção e vendas que se caracterizam pelo alto grau de simultaneidade, perecibilidade ou intangibilidade (ARVIDSSON, 1997, LOVELOCK e WRIGHT, 2002). Buckley, Pass e Prescott (1992) também fornecem uma definição de serviços semelhantes, destacando suas características distintas como intangibilidade, inseparabilidade de produção e de consumo, heterogeneidade e perecibilidade.

É à luz destas características que Chrysochodis *et al.* (1997) observam que empresas de serviços não enfrentam as mesmas alternativas de investimento em seu processo de internacionalização do que as empresas manufatureiras, por conseguinte, três modos de envolvimento internacional são destacados, em conexão com as empresas de serviços.

1. Exportação de serviços finais
2. Acordos contratuais sobre serviços intermediários
3. Disponibilidade de serviços diretamente pelo estabelecimento estrangeiro.

#### **2.3.1 O *mainstream* conceitual.**

A partir do paradigma eclético tem-se o *framework* OLI, onde as vantagens específicas de propriedade para empresas de serviços são, geralmente, resultantes dos empregados, de conceitos específicos da firma ou sistemas de distribuição de serviços. Assim, as possibilidades de manter vantagens específicas de propriedade de longo prazo bem sucedidas resultam de sistemas de serviços conceituais (CHRYSSOCHODIS, 1997).

O aspecto da internalização do *framework* OLI é altamente aplicável no contexto da internacionalização de serviços. Isso ocorre porque a internalização é quase por definição feita em empresas de serviços quando escolhem iniciar atividades no exterior (ARVIDSSON, 1997). Mas há certos fatores que são relevantes na internalização de operações no exterior.

De um lado, empregados locais podem ser ativos importantes quando uma empresa de serviços tenta abordar clientes, uma vez que estes pertencem a essa mesma cultura. Há também maior probabilidade de registros de experiências estabelecidas que a empresa utilize

como uma ponte para esse novo mercado. Agrega-se a isto a cooperação com empresas locais que fornecem legitimidade e boa reputação, contribuindo na construção de um rápido relacionamento com clientes e outros intervenientes neste novo ambiente.

Uma questão fundamental que uma empresa enfrenta no seu processo de internacionalização é o encontro com novas culturas e valores. Esta questão foi abordada por Johanson e Vahlne (1977), sob o termo "distância psíquica" e inclui fatores distintos, tais como as barreiras lingüísticas, as diferenças no gosto do consumidor e as diferenças em termos de valor, atitudes e comportamentos entre outras. Para empresas de serviços a reputação ou o registro de experiência têm forte significado (LOWENDAHL, 2000), daí uma grande distância psíquica entre empresas de serviço e a de seus clientes ser suscetível a uma visão enviesada em relação aos registros de experiência e a criação de valor. Por último, uma grande distância psíquica poderia levar a empresa a fornecer um serviço menos satisfatório devido a problemas de comunicação (ARVIDSSON, 1997).

Outro fator relevante que vincula o desenvolvimento de uma empresa à internacionalização é a influência das redes, como defendem Johanson e Sharma (1987) em um estudo com empresas suecas de serviços. Redes, arranjos cooperativos e relacionamentos pessoais são fatores frequentemente relevantes para a possibilidade de realização e de resultados das operações no exterior (JOHANSON e MATTSSON, 1988). Acredita-se que as redes são relativamente mais importantes para as empresas de serviço que para as empresas manufatureiras no relacionamento comprador-vendedor uma vez que o serviço é frequentemente produzido por meio de interações pessoais entre comprador e vendedor. De acordo com Arvidsson (1997) implica que a rede em torno de uma empresa de serviços e suas oportunidades resultantes são fatores que influenciam fortemente a internacionalização. As empresas de serviços podem entrar em redes mundiais com suas congêneres estrangeiras, com o intuito de obter ganhos de eficiência tanto de escala como de escopo.

#### **2.4 A Expressão do Setor de Eventos**

O setor de eventos é uma indústria prestadora de serviços, mas pouco estruturada para uma economia dominada por serviços podendo ser classificada por: abrangência (mundiais, internacionais, latino-americanos, brasileiros, regionais ou municipais); competição (esportiva, cultural, artística, concurso, campeonatos ou desfiles); demonstração ou exposição (inaugurações, exposições, desfiles, leilões, shows ou noites de autógrafos); data ou frequência (permanentes, esporádicos, únicos ou de oportunidade); categoria e função estratégica (público ou privado); dimensão (macro evento, de grande porte, de médio porte ou de pequeno porte); área de interesse (artístico, assistencial, científico, filantrópico, folclórico, gastronômico, governamental, incentivo, informativo, institucional, político, promocional, religioso, social, técnico ou turismo/lazer); perfil dos participantes (geral, dirigido, específico ou especializado); e tipo de adesão (fechado ou aberto) (MARTIN, 2003 *apud* PISCOPO, 2004)

A área de marketing promocional, onde estão inseridos os eventos, corresponde a um mercado de mais de 20 bilhões de reais em 2006, ou seja, mais de 50% do total dos investimentos em comunicação e marketing, conforme levantamentos realizados pela Associação de Marketing Promocional (AMPRO, 2007) para o mercado brasileiro, sendo seu orçamento (*budget*) promocional hoje superior às verbas de publicidade e propaganda. O setor de eventos é representado por empresas organizadoras, promotoras e prestadoras de serviços para eventos com profissionais tais como: organizador, promotor e prestador de serviços para eventos.

O Brasil ocupa lugar de destaque no ranking da *International Congress and Convention Association* (ICCA), por ser o primeiro país latino-americano a estar entre países do mundo que mais sediam eventos e feiras. Esse destaque do país fica demonstrado pelo

crescimento de eventos internacionais realizados no Brasil: em 2001 ocupava a 21<sup>a</sup>. posição, com 59 eventos e salta para a 7<sup>a</sup>. em 2006, sediando 207 eventos internacionais.

Demonstrando a importância do setor segundo Piscopo (2004:83)

“O desenvolvimento de eventos exige uma gestão mais eficiente dos processos de planejamento e execução, para a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, associada à otimização dos recursos, condição necessária, entretanto não suficiente, à obtenção de retornos financeiros acima da média do mercado. A dinâmica dos cenários competitivos deixa clara a necessidade de a empresa se posicionar estrategicamente no mercado. Para tanto, é preciso considerar o processo de formulação estratégica de curto e longo prazo, o que envolve as estratégias operacionais, estratégias no nível de negócios e estratégias corporativas”.

Outros autores como Bowdin *et al.* (2006) destacam a necessidade da gestão e do planejamento de eventos em todos os seus aspectos incluindo gestão de projetos e marketing estratégico. Desse modo uma gestão estratégica é um passo necessário para empresas nessa indústria que pensem não somente em um desempenho superior, mas também no seu processo de internacionalização, pois há uma maior complexidade, com a adaptação às características e necessidades locais. A forma de atuação não pode ser unicamente global e replicada nos diversos locais de atuação para uma empresa, de eventos, que queira se tornar internacional.

### **3. Metodologia**

O objetivo desta pesquisa é identificar as estratégias de internacionalização adotadas pelo *HSM Group* a partir de sua criação, no Brasil, em 1987. Busca-se, desta forma, conhecer as estratégias para a internacionalização de uma empresa de eventos que possui contrato com alguns dos maiores palestrantes e executivos (CEO) da indústria do *pop-management* (WOOD JR.e PAULA, 2002). A pesquisa é qualitativa e a opção por estudo de caso único deve-se ao fato que são raras as pesquisas, no Brasil, sobre internacionalização de empresas de eventos. Nenhum trabalho foi encontrado em *sites* especializados em buscas de artigos científicos como no Google Acadêmico (2007) segundo várias combinações de palavras-chave. Conforme Sacramento (2005:82) “O estudo da internacionalização de serviços no Brasil se encontra ainda em fase exploratória. Parte disto se deve ao fato de o índice de internacionalização das empresas brasileiras serem, infelizmente, baixo”.

Por se tratar de uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando, os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente evidentes (YIN, 1994; 13), escolheu-se, dentre as modalidades de estratégias qualitativas, a de estudo de caso único para realização de nossa pesquisa. Dentre os fatores para a escolha do *HSM Group* tem-se: ser uma empresa multinacional reconhecida em sua área de atuação. Ser de um setor intensivo em conhecimento e no qual o Brasil tem pouca tradição (setor de serviços - eventos) e pela mesma ter origem no Brasil.

O trabalho teve início em consulta a assessoria de imprensa da HSM no Brasil e uma primeira entrevista semi-estruturada foi realizada por telefone, sendo respondente o gerente dessa assessoria da HSM. Seguiram-se novos contatos até que se completassem as informações necessárias. Essas entrevistas foram realizadas no início de outubro de 2007. Informações e dados secundários, a partir de consulta aos diversos *sites* corporativos e à literatura acadêmica focada em empreendedorismo, negócios internacionais e internacionalização de serviços e eventos.

### **4. O Caso HSM Group**

A *HSM Group* é uma empresa, de origem brasileira, com presença internacional, líder em produtos de capacitação de executivos. Dentre suas atividades realiza conferências (fóruns



e seminários), disponibiliza conteúdo *on-line* e publica as revistas *de Management*. Desse modo o foco central da HSM é prover conteúdo de gestão. Por ser uma empresa global a HSM fez um reposicionamento de sua imagem com a definição de uma nova identidade visual, criando o conceito *inspiring ideas*.

A história da HSM começa no Brasil em 1987 quando três amigos têm a idéia de trazer para os maiores nomes do *management* mundial para seminários de um dia pioneira na época. Temas como *franchising* e alta *performance*, por exemplo, foram lançados no país em eventos da HSM. Nomes como Don Peppers, Al Ries, Philip Kotler, Michael Porter, Ram Charan e Tom Peters vieram ao Brasil pela primeira vez por meio da HSM.

A idéia dos seminários de um dia deu tão certo que o formato deixou de atender à demanda dos executivos brasileiros por conhecimento especializado em *management*. Nessa direção, a HSM passou a organizar fóruns com duração de dois dias, nos quais diversos “gurus” discorrem sobre o mesmo tema, mas com abordagens diferentes.

Os eventos realizados pela empresa começaram a repercutir fora do Brasil. E, em 1993, interessados em implantar o conceito HSM de organizar conferências empresariais na Argentina, dois grupos locais propuseram sociedade para os sócios brasileiros. Desse modo tem início a internacionalização da HSM em seus primeiros passos.

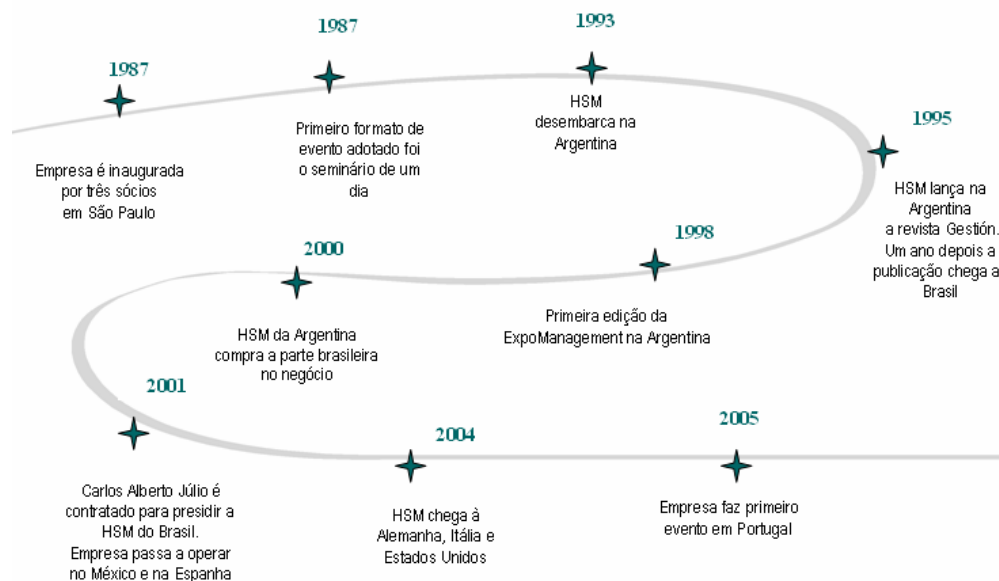
Dois anos após o desembarque na Argentina, a operação daquele país resolve expandir a atuação como provedora de conteúdo exclusivo sobre *management* e lança, em 1995, a revista *Gestión*. A publicação chega ao Brasil em 1996 como *HSM Management*.

Nos anos seguintes, se consolida como uma empresa de conteúdo multimídia de *management*, que é transmitido para a comunidade executiva por meio de conferências, fóruns e seminários, de publicações impressas e *on-line*, fornecendo conteúdo multimídia, onde se apresenta *site web on-line*, publicação de revistas e de canal de TV por assinatura.

O ano de 1998 marca a entrada da HSM no calendário das maiores conferências do mundo por meio da primeira ExpoManagement na Argentina. O evento passa a ser organizado no Brasil em 2001.

Em 2000 ocorre uma nova injeção de capital na companhia. Quatro grupos argentinos passam a controlar o negócio. O investimento dá condições para uma expansão global. Assim, entre 2001 e 2004, a HSM monta operações no México, Espanha, Itália, Alemanha, EUA e em Portugal totalizando oito países com mais de 300 mil clientes, que atuam em cerca de 80 mil empresas em todo o mundo.

Essa evolução do processo de internacionalização e seus principais eventos são resumidos na figura 1.



**Figura 1: O Processo de Internacionalização da HSM Group. Elaboração própria**

A partir de uma lógica de uma empresa internacionalizada que desenvolve e deve compartilhar conhecimento entre suas diversas unidades. A operação brasileira, por exemplo, montou as operações no México e nos EUA. A área de tecnologia da Argentina serve de paradigma para todas as demais bases. Já o conteúdo é principalmente desenvolvido no Brasil. Dentre os funcionários a operação global conta com 250 sendo 80 funcionários no Brasil.

Eventos	2003	2004	2005	2006
<b>Número</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>40</b>
<b>Palestrantes</b>	<b>44</b>	<b>63</b>	<b>70</b>	<b>150</b>
<b>Cidades</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>15</b>
	Buenos Aires São Paulo Cid. do México Madri	Buenos Aires São Paulo Cid. do México Madri Chicago Nova York Barcelona Frankfurt Milão	Buenos Aires São Paulo Cid. do México Madri Nova York Barcelona Frankfurt Milão Munique Los Angeles Lisboa	Buenos Aires São Paulo Cid. do México Madri Chicago Nova York Barcelona Frankfurt Milão Munique Lisboa Boston Zaragoza Sevilha Monterrey

**Tabela 1: Número de Eventos, Palestrantes e Cidades. Dados Internos. HSM Group 2007**

A tabela 1 apresenta a evolução dos eventos de 12 para 40 no período entre 2003 e 2006, do número de palestrantes de 44 para 150 no mesmo período. Outro aspecto é o do número de cidades (de quatro para 15) nos oito países na qual a *HSM Group* atua.

A seguir será apresentada uma síntese das principais áreas de negócios da *HSM Group* excluídos o portal *HSM On-line*, de conteúdo multimídia, e o *MaxiMailing* apesar da importância dessas áreas de negócios. Desse modo será apresentada os principais eventos e demais conteúdos multimídia.

#### **4.1 A *Expomanagement***

Segundo a HSM trata-se do maior encontro de executivos do mundo. Tem um público selecionado, formado por tomadores de decisão, e com diversos ambientes estruturados para propiciar oportunidades de relacionamento entre os participantes. No evento brasileiro há a apresentação de melhores práticas do mercado brasileiro na área de exposição do evento.

Na área de Exposição, há dezenas de auditórios, com capacidade para cerca de 100 pessoas, onde são realizadas mais de 200 palestras paralelas durante os três dias do evento, abertas ao público do evento e ministradas por profissionais selecionados pela equipe da HSM.

A *ExpoManagement*, que foi criada em 1998 na Argentina e, posteriormente, aperfeiçoada no Brasil, hoje é realizada também no México e na Espanha.

#### **4.2 Fóruns Mundiais**

Os fóruns mundiais representam um novo formato da HSM na organização de conferências empresariais. Esses fóruns são dedicados a um assunto específico do *management*, sobre o qual discorrem diferentes especialistas nacionais e internacionais, e abordam temas como Marketing, Vendas, Alta *Performance* e Negociação. No Brasil o primeiro evento da série, realizado em 2006, foi o Fórum Mundial de Alta *Performance*. O Fórum Mundial de Marketing e Vendas teve como foco primordial em marketing de resultados. O Fórum Mundial de Negociação é outro evento que lida com as principais habilidades e a capacidade de negociação.

#### **4.3 *Special Management Programs***

A série *Special Management Programs* é um evento organizado pela HSM e que permite uma maior interação entre os participantes e o palestrante. Foi desenvolvido em um formato que lembra uma sala de aula, e desse modo recebe professores e consultores internacionais do *management*, que abordam somente temas específicos em dois dias. Exemplos de nomes envolvidos neste formato são Ram Charan, John Davis e Philip Kotler. A “sala de aula” tem, no máximo, 150 participantes.

#### **4.4 Revistas *Gestión e HSM Management***

As revistas *Gestión e HSM Management* estão entre as mais importantes publicações dos países ibero-latino-americanos como Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Espanha. A revista trás prioritariamente artigos traduzidos e adaptados de publicações acadêmicas, executivas e de consultorias internacionais como a Harvard Business Review, Sloan Management Review, Management Review, CIO, CFO, Strategy & Business, Fast Company, The McKinsey Quarterly, entre outras.

#### **4.5 *Management TV***

Um produto disponibilizado em 2007, mas inserido no escopo das competências da *HSM Group*, tem-se a *Management TV* que é uma TV por assinatura distribuída no Brasil pela Sky. Trata-se de um canal de programação de gestão executiva sendo veiculado 24 horas por dia. A intenção é ser um canal internacional trazendo os destaques de gestão global. O conteúdo será totalmente produzido em inglês e tem como base a Argentina, mas não está descartada a hipótese de serem feitas produções brasileiras.

Com essa visão vimos as principais áreas de negócios como eventos, publicações, internet, *e-learning*, vídeos, TV para a constituição do conhecimento da *HSM Group* para que esta possa desenvolver uma vantagem competitiva em um setor baseado no conhecimento.

## 5. Análise do Caso e Considerações Finais

A pesquisa desenvolvida e seus resultados, tratando de cobrir a maioria das áreas de negócios da HSM, fornece a oportunidade de contato com um caso real de internacionalização de uma empresa brasileira em um setor pouco estudado. Apresentando seus principais eventos e serviços, esta pesquisa, mesmo não estudando a totalidade destes, indica diversas evidências sobre a experiência de empreendedorismo internacional e das estratégias da HSM.

Sua ação empreendedora, voltada ao exterior, mostra alguns paralelos com o universo teórico. A vitalidade encontrada ao longo dessa trajetória de expansão é um indicador da capacidade empreendedora daqueles envolvidos no desenvolvimento da HSM. Seus empreendedores e um projeto de negócios inovador, que explorou oportunidades e parcerias, retratam um processo de internacionalização bem-sucedido de uma empresa já estabelecida.

A forma como a HSM dispôs seus recursos, realizando projetos semelhantes que já incluem sete países no exterior, é mostra de uma experiência que se vale de uso inovador de recursos e da venda de produtos finais em vários países. Na experiência de internacionalização da empresa, depreende-se uma postura pró-ativa, a capacidade de correr riscos, sua busca por inovações, subjacentes a sua experiência ao longo dos anos, que dão corpo a seu perfil empreendedor, e que também são encontrados no universo teórico.

A iniciativa em criar novos negócios, a aceitação de riscos, a autonomia, entre outras características indicativas de capacidade empreendedora, soma-se às já indicadas do perfil empreendedor HSM. Este também se alinha ao perfil empreendedor de marketing, como proposto por Andersson (2003), já que se voltou a abrir novos mercados em um cenário de oportunidades, seja pela emergência de mercados voltados ao conhecimento, como pelo surgimento de uma demanda crescente de informações e consumo de conhecimento em *management*.

A HSM soube aproveitar o desenvolvimento de suas competências essenciais, como identificar e desenvolver eventos sobre *management* para o público executivo. De outra forma, soube identificar o conhecimento criado localmente e disseminá-los por toda a corporação. A Revista *Gestión* é um exemplo, assim como a *ExpoManagement* que surgiu na Argentina, mas tem sua atuação mais forte no Brasil.

Nota-se uma preocupação muito grande com a estratégia corporativa contrastando com a especificidade da estrutura do setor de atuação, envolvendo nessa estratégia a montagem de redes e forte desenvolvimento de sua reputação como competência essencial.

De algum modo a *HSM Group* segue o modelo incremental da Escola de Uppsala. Analisando a evolução do Grupo este se estabelece primeiro no Brasil em 1987, depois na Argentina, México e Espanha, Alemanha, Itália, Estados Unidos e Portugal. É bom destacar que temos dois pólos para a determinação da distância psíquica, ou seja, Brasil e Argentina, e que esta última, por exemplo, tem uma grande proximidade com a Itália segundo o Modelo de Hofstede, que analisa pontos de semelhança entre culturas distintas. O exemplo da *ExpoManagement* é típico, criada na Argentina (1998) aperfeiçoada no Brasil e realizada no México e na Espanha. Em relação à *Management TV* ocorre o mesmo, o lançamento e sua

base operacional são na Argentina, mas com a vocação de inserir conteúdo local. A participação em redes e os relacionamentos influenciam significativamente as atividades da *HSM Group* sendo mais importantes ainda destacando-se a audiência de seus eventos e conteúdos multimídia. Um exemplo é o fato de apresentar o mesmo conjunto de palestrantes internacionais em vários de seus eventos pelo mundo.

Constatou-se, na perspectiva de analisar o processo de empreendedorismo internacional da HSM, que este tem as marcas de sua ação concreta rubricadas por conceitos e modelos teóricos, o que, em algum sentido, torna a experiência da HSM um caso com contornos teóricos plausíveis com concepções de empreendedorismo e internacionalização.

Esperamos com este trabalho ter contribuído para a literatura brasileira de internacionalização de suas empresas, neste caso uma empresa de origem brasileira, atuando no sensível setor de serviços e mantendo, mesmo com a internacionalização, uma forte presença em seu país de origem, seja pelo elevado percentual de faturamento ou número de funcionários no Brasil.

### **Referências**

- ANDERSSON, S *The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective*, International Studies of Management and Organization, Spring, v30, 65-94., 2000.
- ARVIDSSON, Niklas. Internationalisation of Service Firms: Strategic Considerations In: CHRYSOCHOIDIS, George., MILLAR, Carla. e CLEGG, Jeremy.(Org.) Internationalisation Strategies (Academy of International Business), Palgrave Macmillan, 1997.
- AMPRO. Associação de Marketing Promocional, disponível em <<http://www.ampro.com.br>> Acesso em 15 set. 2007.
- BOWDIN, Glenn, ALLEN, Johnny, O'TOOLE, William, HARRIS, Rob, MCDONNELL, Ian. Events Management. Butterworth-Heinemann, 2nd. Ed, 2006.
- BUCKLEY, Peter J., PASS, C.L. e PRESCOTT, Kate, The Internationalization of Service Firms: A Comparison with the Manufacturing Sector, Scandinavian International Business Review, (1) (1) (1992), 39-56.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas *In: Anais do EnAnpad 2006*
- CERQUEIRA, Alair Helena F., QUADROS, Ruy. O Processo de Internacionalização dos Serviços: Um enfoque nos Serviços Produtivos Intensivos em Conhecimento. São Paulo, IV Iberoamerican Academy of Management Proceedings, 2003.
- CHRYSOCHOIDIS, George., MILLAR, Carla. e CLEGG, Jeremy. Internationalization Strategies (Academy of International Business), Palgrave Macmillan, 1997.
- DALMORO, M. Empreendedorismo Internacional: Internacionalização como uma Atividade Empreendedora. *In: 32º Encontro Nacional dos Estudantes de Administração (ENEAD)*, Florianópolis, 2006
- DEEKS, J. Business and the culture of enterprise society. Westpost: Quorum Books, Connection, 1993.
- DEGEN, R. O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DORNELAS, J. Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. Empreendedorismo na Prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- EISENHARDT, K., SANTOS F. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: PETTIGREW, A., THOMAS, H., WHITTINGTON, R. (eds.), Handbook of Strategy and Management. London: Sage Publications, 2002.

GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, *The Academy of Management review*, vol. 27, n. 2, pp. 185-203, 2002.

GOOGLE ACADÊMICO disponível em <academico.google.com.br> Acesso em 15 set. 2007.

HAMMER, M. e CHAMPY, J. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais. In: XVI ENANPAD, Anais..., Campinas: ANPAD, 2001

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. Administração Estratégica. Editora Thomson. São Paulo: 2002.

JOHANSON, J., SHARMA, D. Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, v. 4, p. 20-29, 1987.

JOHANSON, J., MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London: CroomHelm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8, Spring/Summer, 1977.

KNIGHT, A.; RIALP A.; RIALP, J. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?, *International Business Review*, v. 14, n. 2, Pages 147-166, April 2005.

KOGUT, Bruce, ZANDER, Udo, knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, vol.3, n.3, pp. 383-397, 1992.

YEUNG, H. Wai-Chung *Entrepreneurship in International Business: An Institutional Perspective*. *Asia Pacific Journal of Management*, v.19, n. 1, p. 29-61, 2002

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren.. *Serviços: Marketing e Gestão*. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

LOWENDAHL, B. R. *Strategic management of professional service firms* 2nd Ed. Copenhagen:Copenhagen Business School Press. 2000.

MAZZOLA, Homero Jorge *Estratégias de Internacionalização em Serviços de Engenharia Intensivos em Conhecimento*. Workshop sobre Internacionalização de Empresas USP. Maio 2006.

MARTIN, Vanessa. *Manual Prático de eventos: Procedimentos e técnicas*. 2ª. ed. Barueri:Manole, 2001.

MAXIMIANO, A. *Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.

McDOUGALL, P.P., SHANE, S., OVIATT, B.M. Explaining the formation of international new ventures, *Journal of Business Venturing*, vol. 9 pp.469-487, 1994.

McDOUGALL, P.P., OVIATT, B.M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, vol. 43 n..5, pp.902-906,2000.

McDOUGALL, P.P., OVIATT, B.M., SHRADER, R.C. A comparison of international and domestic new ventures, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n.1, pp.59-82, 2003.

PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H.. *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*. London: Harper & Row, 1982.

PISCOPO, Marcos Roberto. *Estratégias das Empresas Organizadoras de Eventos nos Anos 2000: Um Estudo Exploratório da Indústria Paulistana de Eventos*. Dissertação de Mestrado (Administração). São Paulo: PUC/SP. 2004.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.; *The core competence in the corporation*. *Harvard Business Review*, 1990, p.79-91.

RICKS, D. A.; WRIGHT, R. W. Trends in International Business Research: Twenty-Five Years Later. *Journal of International Business Studies*, vol. 25, 1994.

SACRAMENTO, Isabella Chinelato. *Motivos, Formação de Redes e Direção da Internacionalização de Escolas de negócios do Brasil e da América Latina: estudos de casos*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD, 2005

SILVA NETO, José Borges, PAULA, Germano Mendes. *Internacionalização de Serviços: uma análise de empresas líderes no mercado mundial de serviços de call center*. 5°. Workshop de Internacionalização. Coppead, 2005.

YIN, R.K. *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, California, 2nd.Ed, 1994.

UNCTC The United Nations Centre on Transnational Corporations. Disponível em <<http://unctc.unctad.org>> Acesso em 11 out. 2007.

WOOD JR, T., PAULA, A. P. P. *Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26, 2002. Salvador, Anais... [S.I.]: 2002. CD-ROM.