

O processo de internacionalização de empresas de tecnologia de informações: o caso do *LinkedIn*

Gabriel Guimarães Raupp*

Fernando Seabra**

Resumo

O objetivo é analisar as principais teorias referentes à internacionalização de empresas e modos de entrada em mercados e verificar como estas formulações explicam o crescimento de empresas de tecnologia da informação, com enfoque no *LinkedIn*. Procedese, assim, uma breve resenha das teorias sobre a internacionalização de empresas. Em seguida, descreve-se a história de crescimento do *LinkedIn* em relação ao seu ingresso e expansão no mercado internacional. Com base na revisão teórica e na trajetória de internacionalização, avalia-se a aderência das teorias em relação a experiência da empresa. Embora algumas abordagens expliquem parcialmente a expansão do *LinkedIn*, os princípios *born global* são os que melhor explicam tal trajetória. O curto espaço de tempo antes da internacionalização, o caráter inovativo das plataformas social e profissional e a rápida expansão dos investimentos diretos externos confirmam a aplicabilidade dessa abordagem teórica ao caso do *LinkedIn*.

Palavras-chave: internacionalização; *born global*; *LinkedIn*

The process of internationalization of information technology companies: the case of *LinkedIn*

Abstract

The objective of this paper is to analyze the main theories regarding the internationalization of companies and entry modes into new markets, and to verify how these formulations can explain the growth of information technology companies, such as *LinkedIn*. In this context, we provide a brief survey of the main theories about the internationalization of companies and their processes to the international markets. Based on the literature review and the internationalization trajectory, we evaluate the adherence of these theoretical approaches to the company experience. Although some approaches partially explain *LinkedIn* expansion to international markets, the main traits of the *born global* company approach are the ones that explain best the *LinkedIn* experience. The short period of time before internationalization, the innovative character of the social and professional platform developed by *LinkedIn* and the rapid expansion of foreign direct investment confirm the adherence of this theory to the case of *LinkedIn*.

Keywords: internationalization; *born global*; *LinkedIn*

JEL: D25; L24

* Bacharel em Relações Internacionais junto a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: gabrielgraupp@hotmail.com

** Professor do Departamento de Economia e Relações Internacionais e do Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: fseabra@ufsc.br

1 Introdução

A internacionalização de uma empresa, do ponto de vista conceitual, depende fundamentalmente do envolvimento dessa empresa com o mercado de um país diferente daquele em que o empreendimento se originou (VIANNA; ALMEIDA, 2012). Em geral, a determinação sobre como uma empresa se internacionaliza, desde seu modo de entrada até o modo de disponibilizar seus produtos no exterior, vai depender de suas motivações e de seus objetivos ao adentrar um outro mercado (CARNEIRO; DIB; 2006).

As empresas, historicamente, se internacionalizam a partir da busca de novos mercados para seus bens e serviços, tornando-se exportadoras. Alternativamente, ou mesmo em uma etapa subsequente, as empresas tornam-se multinacionais, deslocando parte de seus ativos para produzir em mercados de outros países. A natureza do bem ou serviço ofertado, portanto, pode influenciar no grau e na rapidez do processo de internacionalização.

Nesse sentido, a decisão de internacionalização assume características específicas no contexto de empresas de tecnologia da informação (TI). O rápido crescimento dessas empresas em âmbito global nesses últimos 50 anos pode ser creditado principalmente ao surgimento da internet e a expansão dos negócios virtuais (ITA, 2015).

Nesse nicho de empresas de TI, o objeto do presente estudo é o *LinkedIn*: a maior rede social profissional do mundo. O objetivo é, primeiro, examinar as principais formulações teóricas sobre a internacionalização de firmas e seu processo de crescimento internacional e, então, analisar a aplicação destas abordagens teóricas para a compreensão do processo de internacionalização e expansão do *LinkedIn*.

O restante do estudo está organizado em uma revisão das teorias de internacionalização, com ênfase à aplicação aos casos de empresas de TI (seção 2), uma avaliação do histórico de internacionalização do *LinkedIn* (seção 3) e, nas seções 4 e 5, respectivamente, a análise dos resultados da adequação das abordagens ao estudo de caso (*LinkedIn*) e as considerações finais.

2 Razões para a internacionalização: tratamento teórico

A internacionalização de uma empresa é um processo que envolve um mercado de um país diferente do qual o empreendimento se originou com esta mesma empresa

(VIANNA; ALMEIDA, 2012). O estudo mais sistemático da estratégia internacional das empresas ganha importância a partir da segunda metade do século XX e, principalmente, a partir dos anos 1980, em que muitas corporações mudam sua orientação de crescimento para o sentido internacional, deixando suas características multisetoriais e domésticas, para aderir ao mercado global (MALHOTRA; AGARWAL; ULGADO, 2003).

A motivação e as escolhas estratégicas para o avanço internacional de uma empresa podem variar de acordo com as peculiaridades de cada empreendimento e dos perfis dos tomadores de decisão dentro de tais companhias. Nesse sentido, as abordagens teóricas voltadas à internacionalização de empresas e suas estratégias de entrada nos mercados estrangeiros são distintas quanto a sua natureza e aos fatores determinantes.

Neste sentido, nas subseções, a seguir, procedem-se breves revisões das principais contribuições à teoria de internacionalização; a saber: (2.1) Teoria do ciclo internacional de vida do produto; (2.2) Teoria da internacionalização da Universidade de Uppsala; (2.3) Teoria das imperfeições de mercado; (2.4) Teoria do recurso e vantagem; (2.5) Teoria da vantagem do primeiro a atuar; (2.6) Teoria da análise de custo de transação; e (2.7) Teoria das empresas *Born Global*.

2.1 Teoria do ciclo internacional de vida do produto (*IPLC Theory*)

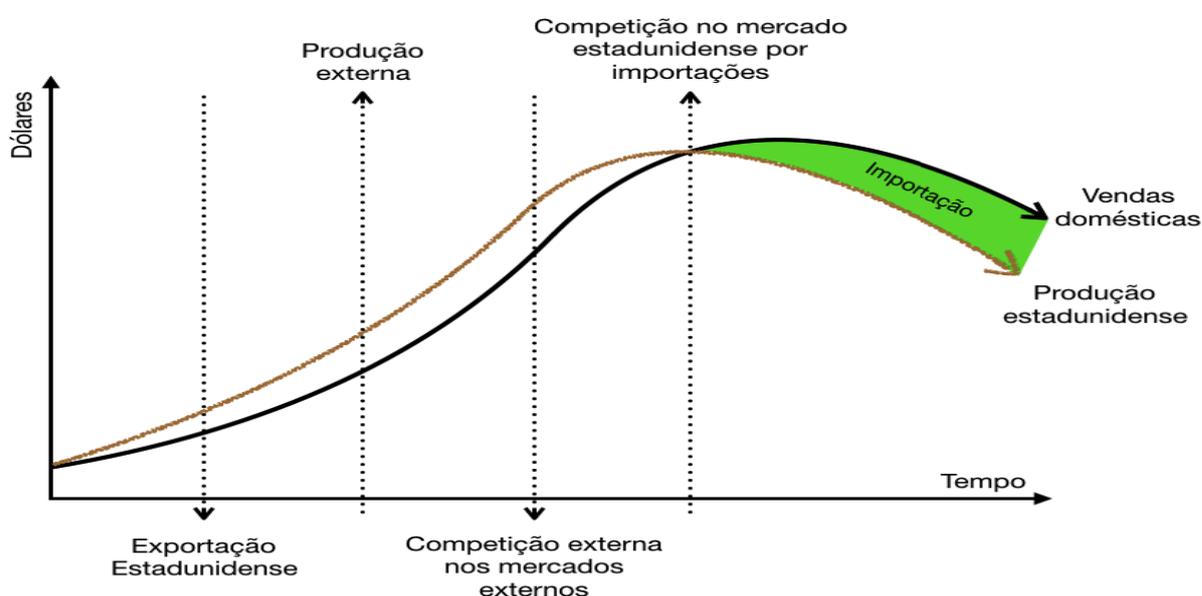
A Teoria do ciclo internacional de vida do produto tem como preocupação central as razões de surgimento de uma determinada produção em uma determinada região e como essa se desenvolve, ganhando escala e mercados em outras regiões do mundo (PESSOA e MARTINS, 2007).

Formulada inicialmente por Vernon e seus associados (1966, 1971, 1976), e tendo como área de estudo o mercado estadunidense, a teoria postula quatro fases nas quais se deve encaixar o ciclo de comercialização internacional da maior parte dos produtos comercializados (MALHOTRA; AGARWAL; ULGADO; 2002).

Os quatro estágios defendidos pela IPLC são: (1) o produto em questão é produzido e exportado de forma majoritária pelos Estados Unidos da América (EUA) para outros países; (2) com a presença do produto em outros mercados, o item começa a ser produzido e copiado por outras empresas também em outras localidades; (3) com tal fabricação fora do território doméstico (no caso, EUA), as empresas norte-americanas começam a ter competição externa com as empresas que também desenvolvem o produto em questão,

mesmo que sua réplica ou cópia; e por fim, (4) no quarto estágio, as empresas americanas que inicialmente fabricavam o produto continuam a enfrentar a competição com empresas estrangeiras, mas dessa vez em território americano, haja vista que estas começam a exportar para os EUA (VERNON, 1966). No último estágio, a produção americana começa a cair, por conta da produção externa acompanhada pela incorporação do produto estrangeiro ao mercado estadunidense, conforme ilustrado na Figura 1 (ajustada a partir de Ball *et al.* (2004).

Figura 1 – Ilustração do Ciclo Internacional de Vida do Produto (IPLC Theory)



Fonte: Elaboração pelos autores com base em Ball *et al.*, (2004)

Embora o argumento dos quatro passos da teoria continue válido, do ponto de vista acadêmico, pesquisadores como Toyne e Walters (1993) defendem a redução das regras para apenas três, englobando as duas primeiras em uma grande regra que aborda a vantagem norte-americana no desenvolvimento dos produtos.

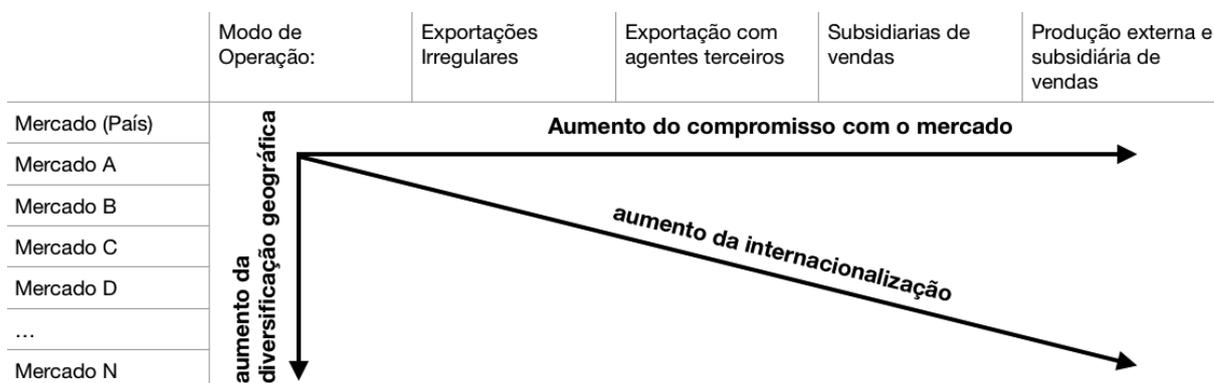
Embora a IPCL continue entre as mais importantes formulações sobre o assunto, a teoria foi criticada por conta da carência de dados utilizados em sua formulação: um único país central (EUA), agregados do setor industrial e estatísticas do comércio internacional (AYAL, 1981).

2.2 Teoria da internacionalização da Universidade de Uppsala

O modelo de (internacionalização da Universidade de) Uppsala baseia-se em uma análise indutiva a partir de observações de diversas empresas suecas nas décadas de 1960 e 1970. O principal argumento dessa abordagem é o paradigma comportamental, de aprendizagem que as empresas ainda não internacionalizadas realizavam em relação às grandes empresas já inseridas nos mercados internacionais. Esses processos de aderência estratégica a empresas bem-sucedidas tendem a ocorrer entre países psicologicamente semelhantes, do ponto de vista de suas lideranças empresariais (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Como nos assegura Johanson e Vahlne (1977), a Teoria de Uppsala divide o processo de internacionalização a um mercado estrangeiro de uma empresa em 4 estágios principais, nos quais: inicialmente (1) a empresa não faz exportações e não possui ativos e produção de seu bens no mercado internacional; depois (2) a firma começa a fazer sua exportação através de agentes terceiros; logo (3) a corporação estabelece uma ou mais sucursais de vendas no estrangeiro; e por fim, em alguns casos, (4) inicia sua produção no país hospedeiro. Esses 4 estágios estão esquematizados na Figura 2. Deve-se notar que a hipótese de internacionalização gradual está explícita tanto em relação ao grau de comprometimento da empresa ao mercado externo quanto à expansão geográfica da internacionalização, que se inicia com países vizinhos, psiquicamente próximos, até nações distantes.

Figura 2 – O processo de internacionalização do modelo de Uppsala



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Forsgren and Johanson, 1975, p. 16.

Na teorização é aplicada grande importância ao conhecimento, que é tido por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) como um diferencial estratégico e competitivo. Esse é levado em consideração no que tange à distância psíquica e é componente chave do processo de expansão segundo o modelo de Uppsala. Tal conhecimento é tido como um processo incremental da firma, que visa o crescimento não só quantitativo da empresa, porém também qualitativo, visto que o comprometimento com o aprendizado e os benefícios trazidos por esse às etapas do crescimento externo da empresa estimulam o desenvolvimento da própria empresa.

A Teoria de Uppsala permite analisar o processo de expansão de empresas, porém não é válida para todos os segmentos de firmas, principalmente por não considerar a interdependência que se desenvolve com a globalização e que existe entre mercados de diferentes regiões (JOHANSON; MATTSON, 1986).

2.3 Teoria das imperfeições de mercado

A teoria das imperfeições de mercado, proposta por Hymer (1976), aborda as imperfeições e diferenciações entre mercados como catalizadores do processo de investimento direto externo. Bem como no modelo de Uppsala, o conhecimento tem grande importância para a proposição de Hymer.

Essa abordagem defende que, ao entrar em um mercado estrangeiro, empresas são prejudicadas devido aos custos provenientes em lidar com o novo cenário, desta vez internacional (Hymer, 1976). De acordo com Andersen, Ahmad e Chan (2014), nesses custos relacionados ao início de um negócio no estrangeiro estão incluídas despesas por adquirir informações sobre cultura, política, diferenças entre os mercados e seus consumidores, economia, modelo de governo, taxas e impostos. Para superar tais custos e tornar os investimentos lucrativos, os autores alegam que as firmas que se internacionalizam devem utilizar recursos próprios ou de terceiros, para de modo independente ou associado com instituições do país estrangeiro (ANDERSEN; AHMAD; CHAN, 2014), adquirir vantagens competitivas em relação a outras empresas que já atuem naquele mercado alvo (MALHOTRA, AGARWAL E ULGADO, 2003).

Por essas razões, pode se argumentar que o investimento direto externo de empresas é um modo de superar as imperfeições de mercado, dadas por barreiras à entrada ao mercado estrangeiro. Investindo em sua internacionalização, uma empresa visa superar deficiências

tais quais: custos de transação por operações internacionais; incertezas e riscos nos mercados estrangeiros; e suplantam distorções de mercado criadas por governos. Investindo nesses novos mercados, portanto, é esperado que as empresas que se internacionalizam possam utilizar-se de bens públicos (por exemplo, melhores condições de infraestrutura), explorar novas economias (mercados ampliados pelos seus produtos) e desviar-se de riscos (políticos ou mesmo de cópia de seu produto) (DUNNING, 1993).

2.4 Teoria do recurso e vantagem (R.A. Theory)

A teoria dos recursos e vantagens parte do pressuposto de que as firmas podem possuir vantagens comparativas, de acordo com seus recursos e habilidades internas. Dessa forma, Andersen (1997) articula que uma firma deve aproveitar suas características exclusivas e suas vantagens relativas as outras companhias quando decide entrar em um mercado estrangeiro.

Tamir Gedo (2011) adiciona que caso a vantagem comparativa que uma empresa possui seja derivada da área tecnológica ou de produtos cujos consumidores são fiéis, o modo de entrada que mais adequado seria através de agentes locais que prontamente conhecem o mercado. Contudo, se a vantagem comparativa for proveniente de conhecimento não formalmente exposto e não transferível, a internalização da empresa no mercado estrangeiro seria preferível para a firma. Ainda, Gedo (2011) argumenta que, caso a empresa não tenha os recursos ou conhecimentos para a penetração em um mercado de outro país, seria preferível encontrar um parceiro comercial que complemente sua necessidade.

Dessa forma, a heterogeneidade das firmas explica o motivo de diferentes empresas terem diferentes resultados em seus processos de expansão. Destarte, identificando suas vantagens comparativas, de acordo com a teoria de RA, uma empresa pode explorar e desenvolver sua capacidade de expandir seus negócios em relação a mercados externos. No entanto, como defende Andersen (1997), o modo específico de entrada no mercado alvo vai depender dos tipos de vantagens que a empresa considera ter.

2.5 Teoria da vantagem do primeiro a atuar

Essa abordagem argumenta que uma empresa tem vantagem quando se estabelece de forma pioneira um investimento internacional em um mercado externo determinado (SUAREZ; LANZOLLA, 2008). Contudo, conforme ilustra Lanzolla e Suarez (2008), a evidência indica que nem sempre o fato de uma empresa ser a primeira em um mercado, confere a ela, tais vantagens. Ter muitos recursos financeiros e ferramentas para lançar-se no mercado internacional não garante o sucesso de uma empresa. Existem diversos exemplos de empreendimentos que tiveram sucesso sendo pioneiras, como a Sony, a Kleenex e o eBay. De igual maneira, há também exemplos de firmas que tiveram fracasso desde seu lançamento, como a Ampex e a MITS (KERIN *et al*, 2013).

Portanto, ser uma empresa pioneira não garante o sucesso. Com relação aos tipos de pioneirismos que as empresas podem apresentar, eles podem ser classificados, de acordo com Cleff e Rennings (2012), como de curta duração ou durável. Em geral, quando uma empresa consegue ter um pioneirismo durável, os lucros que essa empresa tem são substanciais, o que a torna uma empresa valiosa aos olhos do mercado, como foi o caso da Nokia (Hill *et al*, 2016).

Como contraponto, Lieberman e Montgomey (1988, apud Kerin, Varadarajan e Peterson, 1992; tradução nossa) alegam que:

um participante que entra atrasado pode ter muitas diferenças em relação ao primeiro a atuar. Um participante posterior pode obter vantagens de custo e diferenciação decorrentes de custos de menor investimento ou imitação, sem inovação, efeitos de *free-rider* (quando você não paga pelo desenvolvimento do produto), economias de escopo e aprendizado com os erros do pioneiro.¹

Diante disso, fica evidente que a noção trazida pela teoria do primeiro a atuar é um fenômeno complexo e imprevisível. Considerar que uma empresa pioneira terá vantagens competitivas imutáveis é um fato empiricamente questionável.

¹ A later entrant can affect the magnitude of first-mover advantage in several ways. A later entrant may achieve cost and differentiation advantages arising from lower-imitation costs, free-rider effects, scope economies, and learning from the pioneer's mistakes.

2.6 Teoria dos custos de transação (TCA Theory)

A teoria que analisa os custos de transação foi fundamentada inicialmente por Coase (1937), e afirma que uma empresa tende a se expandir até o ponto em que os custos com uma operação realizada dentro da empresa se tornam iguais aos custos para a realização da mesma transação fora da empresa por meios oferecidos pelo mercado (COASE, 1937 p. 395).

Assim sendo, esta formulação é uma ferramenta de análise do crescimento das firmas em relação aos mercados. Esse crescimento está relacionado com a decisão da firma que está sujeito à minimização do custo de transação. Assim, a firma enfrenta o dilema de ingressar no mercado estrangeiro através da internalização do processo de acesso a esse mercado, o que se dá via criação de subsidiárias, ou através de algum grau de cooperação com empresas externas que já operem no mercado do país hospedeiro (WILLIAMSON, 1985).

Desse modo, a análise dos custos de transação, ponto central da teoria, determina a decisão de investimento da firma. Na alternativa de acessar o mercado externo com parceiro do próprio mercado de destino é uma forma de reduzir os custos com transações, sendo esses os custos de pesquisa, de contratação, de monitoramento e de encargos judiciais (HOLLENSSEN, 2008).

2.7 Teoria das empresas *Born Globals*

No final da década de 1980, observou-se nova tendência no que tange à internacionalização de empresas: muitas destas dedicavam seus recursos e investimentos ao mercado internacional desde a fundação ou dos primeiros anos de existência (DIB, 2008). Essas firmas são chamadas *born global*, e contrariam a visão de que empresas se internacionalizam de forma gradual (FIGUEROA; REYNOSO, 2010), como na visão de Uppsala.

Com relação aos tipos primordiais de empresas e suas relações com seu mercado, para o entendimento de uma empresa *born global*, Mariano *et al.* (2016) categoriza cinco formas diferentes de empresas (conforme Tabela 1).

Tabela 1: Tipos de empresas com relação aos seus mercados de atuação

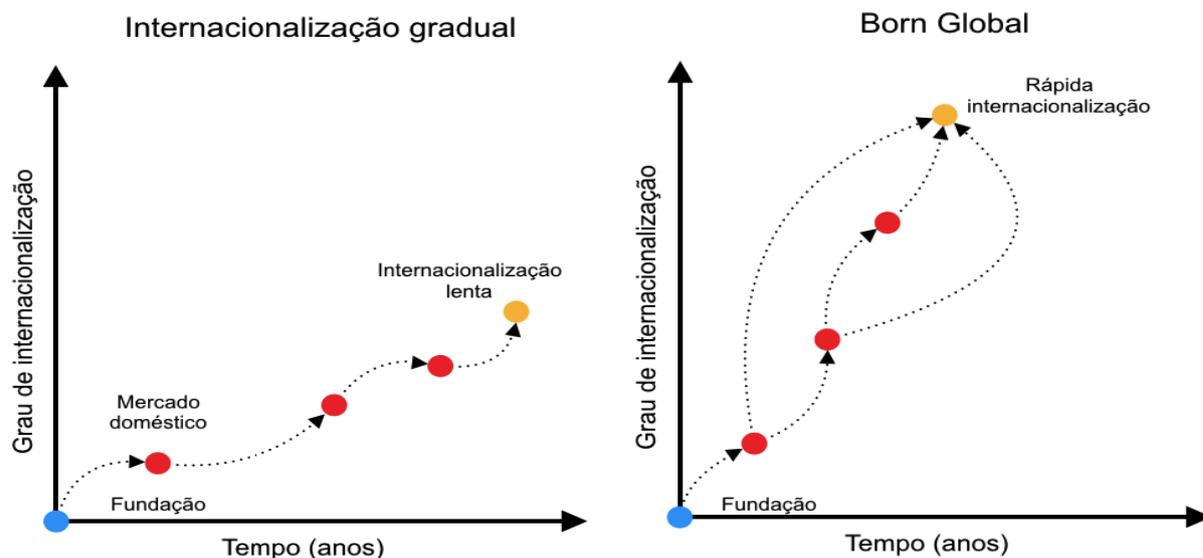
Tipos de empresas	
Doméstica	A organização atua somente dentro de seu próprio Estado, se relacionando somente com ele, e com fornecedores nacionais. Em geral, tem domínio do produto que produz a ponto de não buscar nem mesmo tecnologias no exterior.
Exportadora	Empresas que são bem-sucedidas em âmbito doméstico e dispõem de seus produtos ou serviços em mercados externos, mantendo sua operação no seu país de origem. Na maioria das vezes opera por meio de agentes terceiros.
Internacional	Empresa com presença física em outros países, onde existe em geral uma matriz e algumas outras sedes, sendo que cada sede é responsável por uma divisão ou diretoria internacional.
Multinacional	É o estado subsequente de uma empresa internacional, no qual a empresa possui “réplicas” espalhadas internacionalmente em outros países, deixando de pertencer a um único país e se tornando uma organização multidoméstica. Beneficia-se de vantagem competitiva doméstica em mais de um mercado.
Global	É o estado mais avançado de uma empresa, em que ela pode possuir sedes fora do seu país de origem. Os recursos e capacidades de empresas globais são organizados de forma que não existem bloqueios ou barreiras nacionais ou regionais em seus produtos, e de modo que estejam sempre em expansão, buscando mercados próximos que competidores ainda não tenham abordado.

Fonte: Elaboração pelos autores com base no texto de Mariano *et al.* (2016).

Essa categorização permite entender como uma empresa se internacionaliza, até se tornar uma empresa global. As *born globals* desafiam os padrões de internacionalização até então estabelecidos. Um ponto importante que facilitou o crescimento de tais empresas, segundo ressaltam Oviatt e McDougall (1994), foi a grande demanda mundial por produtos e serviços de nichos especializados, o que abriu as portas do mundo para muitas pequenas e médias empresas, cuja receita bruta anual não passa dos 4,8 milhões de reais (SEBRAE, 2019). Acompanhado disso, ocorreu a facilitação na comunicação, o que permitiu que pequenas e médias empresas gerissem seus negócios de forma simplificada de qualquer lugar do mundo (OVIATT, MCDUGALL, 1994).

Mariano *et al.* (2016) ressaltam que, embora o termo signifique que a empresa nasce global, ela não necessariamente nasce de forma globalizada, mas sim aumenta o seu nível de internacionalização de forma vertiginosa desde sua fundação. As figuras abaixo ilustram as diferenças entre a internacionalização gradual de uma empresa e a internacionalização de empresas *born global*.

Figuras 3 e 4: Performance de empresas com internacionalização gradual versus *Born global*



Fonte: Elaboração pelos autores a partir da obra de Mariano et. al. (2006); *apud*. Canto, 2013.

Com relação à criação das *born globals*, Dominginhos e Simões (2001) apresentam que capital, conhecimento intensivo e capacidade empreendedora, aliados a uma ideia distinta ou inovadora em um nicho do mercado global são características fundamentais de *born globals*.

A internacionalização desde o surgimento da empresa é considerada por si só uma inovação (Silva, 2012). Knight e Cavusgil (2004) consideram a inovação como um dos melhores caminhos para que uma empresa se estabeleça dentro de um cenário de alta competitividade. Dessa forma, pode-se associar a expansão de exemplos de empresas *born globals* com o crescimento de inovações que se tornam prerrogativas de empresas em que – independentemente do seu porte – a vantagem competitiva depende do domínio de um segmento tecnológico, de um serviço altamente especializado ou de novos produtos (diferenciados e intensivos em design).

3 Uma avaliação da internacionalização do *LinkedIn*

O avanço tecnológico mais relevante dos últimos 50 anos está relacionado à redução do custo e ao aumento da rapidez e dos volumes de informações que fluem nos mercados. Esse progresso técnico é influenciado fortemente pelo surgimento da internet e de empresas

que operam a partir da rede web, dedicadas a tecnologia do conhecimento e informação, visando o armazenamento, a produção, a análise, a difusão, o acesso, a segurança e o uso de informações.

Dessa forma, TI está relacionado às redes de computadores e sistemas de informação, abrangendo também outras formas de transmissão de conhecimento e informações como telefonia e mídia. São incluídas, dentro de tais redes e sistemas, uma série de mecanismos, como a internet, equipamentos de comunicação, comércio eletrônico, hardware e softwares (CHANDLER; MUNDAY, 2016). Assim, as empresas de TI devem trabalhar com a manipulação, elaboração e manejo de sistemas de informação em redes de computadores.

Segundo o MSCI e S&E Global (2018), tal segmento de empresas engloba prestadoras de serviços de tecnologia da informação e de integração de sistemas; prestadoras de serviços de consultoria em tecnologia da informação e gerenciamento de informações; empresas que trabalham com processamento de dados eletrônicos comerciais e/ou serviços de *outsourcing* de processos de negócios, bem como empresas que fornecem serviços para automação de *BackOffice*; e prestadoras de serviços de infraestrutura para o setor de internet, incluindo data centers e infraestrutura de rede e armazenamento em nuvem.

Como exemplos de empresas conhecidas internacionalmente que se enquadram na indústria dos Serviços de TI, podemos citar: (1) eBay, empresa de comércio eletrônico fundada nos EUA em 1995, sendo atualmente o maior site do mundo de compras e negociações de bens, considerada a pioneira nesse ramo; (2) Facebook, criada em fevereiro de 2004 nos EUA, sendo atualmente a maior rede social do mundo e um dos websites mais acessados da internet, possuindo em sua base dados de 1,59 bilhões de pessoas (MAKE, 2018); e (3) Etsy, uma das maiores empresas comercializadoras de produtos artesanais ou vintage do mundo, contando ainda com a venda de produtos fabricados por sua fábrica própria, tendo atualmente 54 milhões de usuários registrados em sua base (MSCI e S&E GLOBAL, 2018).

3.1 O caso *LinkedIn*

O *LinkedIn* pode ser considerado como uma empresa de Tecnologia da Informação e é atualmente o principal fornecedor de ferramentas de auxílio para processos de recrutamento e seleção, bem como de ferramentas que auxiliam vendas de empresas para

outras empresas. Seu processo de crescimento internacional é descrito no tópico seguinte desde sua fundação até o momento em que a mesma pode ser considerada plenamente internacionalizada com presença global, o que vai além da distribuição de seus produtos virtuais pela internet.

3.1.1 *LinkedIn* antes da expansão internacional (2002-2008)

No início de 2002, Reid Hoffman, ex-presidente da prestadora de serviços de transferência de dinheiro eletrônico PayPal, após seis meses de estudos e planejamento, lançou com sua equipe a rede social cuja ideia principal era que seus membros não pagassem nada para estarem na rede. O rendimento da empresa viria a partir do acréscimo de funcionalidades corporativas decorrentes da base de dados a ser conseguida com seus usuários (BYERS, 2012).

À primeira vista, a empresa apresentou um crescimento pequeno, mas em menos de um ano do seu lançamento no mercado americano, a promessa de sucesso da rede social atraiu importantes investimentos, como o primeiro grande aporte de Série A ao *LinkedIn* com um total de US\$ 4,7 milhões. Empresas como *Sequoia Capital* buscavam através de relação com o *LinkedIn* estabelecer contatos profissionais no mundo corporativo. Antes da virada do ano para 2003, o *LinkedIn* já atuava como facilitador de cerca de 1.000 contratações por mês e dobrava de tamanho a cada seis semanas (LINKEDIN, 2003).

O crescimento vertiginoso levou a uma nova rodada de investimentos em 2004, liderado pela empresa de capital de risco Greylock. O investimento total foi de US\$ 10 milhões, possibilitando à empresa em 2005 o lançamento de suas primeiras linhas de negócios dentro da plataforma no mercado estadunidense, chamada de *Jobs* e *Subscriptions*.

Em 2006, a empresa remodelou o modo como os usuários utilizariam a plataforma e lançou os perfis públicos da rede social, o que aumentou muito sua base de dados de informações. Foi também neste ano que a empresa começou a tornar-se de fato lucrativa, sendo possível a partir deste ponto crescer sem necessariamente contar com aportes externos para financiar as operações do negócio (COMPANY NEWSROOM, 2019a).

No ano de 2007, a empresa apostou em sua expansão em direção ao mercado dos EUA, abrindo seu primeiro centro de atenção ao cliente em Omaha. Com crescimento interno acelerado, a empresa observou sua expansão orgânica – sem investimentos diretos – possibilidade dada pela internet e pelo reconhecimento de seus produtos. Paralelamente à

expansão no mercado local, a empresa alcança, nesse mesmo ano, uma significativa expansão internacional dobrando o número de membros em todas os principais em que atua. Não obstante essa penetração via plataforma e serviços *online*, o *LinkedIn* ainda não possuía subsidiárias em qualquer outro mercado além dos EUA.

3.1.2 *LinkedIn*: a expansão internacional através da abertura de escritórios globais (2008-2014)

Em 2008, com a atenção voltada às oportunidades do mercado global, o *LinkedIn* assinou seu milionésimo membro no Reino Unido, até então maior mercado da empresa fora dos Estados Unidos. E é nesse maior mercado estrangeiro, em termos de membros, que a empresa decide realizar seu primeiro investimento direto externo (IDE físico), lançando seu primeiro escritório fora dos EUA, em Londres no Reino Unido. O intuito da abertura do escritório em terras britânicas era entender melhor os usuários no mercado europeu, auxiliando o crescimento saudável da companhia no velho mundo (COMPANY NEWSROOM, 2019b).

No mesmo ano, a empresa passa por uma outra rodada de investimentos, obtendo US\$ 53 milhões liderados pela *Bain Capital Ventures*, com reinvestimento adicional dos seus então investidores *Sequoia Capital* e *Greylock*, o que demonstra a solidez de seus resultados. Ainda, ao final do ano de 2008, *LinkedIn* lançou sua plataforma nos idiomas espanhol e francês, ampliando sua penetração de mercados em países com esses idiomas e alcançando um valor de mercado de aproximadamente USD 1 bilhão (LOS ANGELES TIMES, 2008).

No ano seguinte (2009), dado a consolidação da liderança do *LinkedIn* na Europa – com liderança em 43 dos países do continente – a estratégia de internacionalização da empresa se volta para os mercados do oriente. Nesse ano, o crescimento da empresa é em direção a Ásia e Oceania, com o lançamento de seu escritório primeiro em Mumbai, na Índia, e depois em Sidney, na Austrália (SHINDE, 2013).

Em 2010, a empresa deu dois importantes passos no processo de internacionalização: o primeiro foi a abertura do primeiro escritório do *LinkedIn* na Europa continental, em Amsterdã; o segundo, a abertura de uma subsidiária em Dublin, na Irlanda (IRELAND, 2010). Os investimentos na Irlanda e Holanda consolidam a Europa como um mercado agora não mais secundário, mas como um dos negócios estrategicamente indispensáveis para o

core business, com operações de vendas, desenvolvimento de negócios, *marketing*, atendimento aos clientes, finanças, RH (recursos humanos) e operações.

Em 2011, o *LinkedIn* torna-se uma empresa de capital de ações. Sua oferta pública inicial na bolsa de valores de Nova Iorque ocorre sob a sigla LNKD e, em seu primeiro dia, as ações da empresa fecharam com 109% de alta em relação a oferta pública inicial de US\$ 45,00 por ação. No mesmo ano, a empresa também abriu um Centro Tecnológico em Bangalore, na Índia, sendo esse o primeiro escritório de engenharia da empresa fora da América do Norte.

No final de 2011, ao chegar aos 135 milhões de usuários em todo o mundo (sendo 10% de latino-americanos, um mercado ainda fisicamente inexplorado), o *LinkedIn* decide abrir realizar um IDE (escritório) em São Paulo. O foco no momento da abertura era aumentar o engajamento e a adoção dos seus usuários no Brasil, bem como a realização de parcerias estratégicas e o aumento das operações de vendas e de *marketing*.

Durante sua trajetória de internacionalização, além de lançar funcionalidades inéditas à ferramenta, o *LinkedIn* também atuou através de fusões e aquisições e via adesão de parceiros à sua plataforma. Esse foi o caso da SlideShare, comprada também em 2012 por US\$ 118,75 milhões.

Em janeiro de 2013, a empresa atingiu a marca dos 200 milhões de usuários mundialmente, crescendo na velocidade de dois membros a cada segundo em todo o mundo. (LINKEDIN, 2012a). No mesmo ano, celebrou 15 milhões de membros no Brasil, posicionando o país como o terceiro maior mercado mundial para a empresa em número de membros. A estratégia chave da empresa em sua operação na América Latina ocorre através de vendas das Soluções de Talentos do *LinkedIn*, que permitiam aos clientes (companhias) encontrar de forma eficiente candidatos qualificados para suas vagas (LINKEDIN, 2012b)

No sexto ano de sua internacionalização, em 2014, faltava ao *LinkedIn* o ingresso em um dos principais mercados globais que contava com 618 milhões de usuários de internet: a China. Naquele ano, o país estabelecia-se como a segunda maior economia global, com crescimento acelerado das zonas urbanas e possuía um em cada cinco trabalhadores do mundo (WEINER, 2014).

Assim, em 2014, o *LinkedIn* lançou seu website em chinês simplificado. Naquele ano, já estava rodando no país a versão em inglês do website com 4 milhões de usuários. Para se manter no ar durante a abertura recente na China, a empresa teve que fazer, pela primeira vez, concessões ao governo. Tais concessões incluem uma série de filtros nas

publicações de usuários chineses, de modo que eles não tenham as mesmas liberdades que membros de outros países possuem em suas postagens.

4 Análise das teorias de acordo com o processo de internacionalização do *LinkedIn*

Considerando as diferentes abordagens teóricas desenvolvidas no capítulo 2 e a descrição da linha de tempo do processo de internacionalização do *LinkedIn*, nas seções a seguir, são analisadas a validade e as implicações das teorias para o entendimento do processo de expansão do *LinkedIn* internacionalmente.

4.1 Teoria do ciclo internacional de vida do produto e o *LinkedIn*

A teoria em questão visa explicar como ocorre a exportação e, posteriormente, a importação de produtos a partir de um mercado específico (originalmente, dos EUA). Deve-se notar, contudo, que em sua formulação original (de Vernon, 1966), a teoria do ciclo de vida é limitada para explicar a dinâmica de internacionalização de empresas de tecnologia da informação, como é o caso do *LinkedIn*.

A comercialização de serviços *online* não envolve necessariamente um estágio de maturação do produto, para que ele seja posteriormente estudado e produzido no mercado estrangeiro. Portanto, embora o *LinkedIn* tenha iniciado suas operações nos EUA e colocado grande ênfase ao mercado americano, a teoria do ciclo de vida não se aplica à história da expansão internacional do *LinkedIn*. Um exemplo dessa inconsistência é o fato de que a tecnologia produzida e comercializada pelo *LinkedIn* não foi alvo de terceirização e/ou de spill over (transbordamento) da produção ou engenharia para outras empresas.

4.2 Teoria de Uppsala e o *LinkedIn*

O modelo de Uppsala foi originalmente desenvolvido para explicar o processo de internacionalização de empresas suecas do início da segunda metade do século XX e é resumido em quatro passos. O primeiro passo afirma que a empresa não tem seu produto no mercado internacional. De fato, nos seus primeiros anos de existência, o produto

comercializado pelo *LinkedIn* só existia no idioma inglês e suas vendas eram somente feitas em dólar a partir do mercado dos EUA. Porém, por ser um produto virtual, já estava disponível para consumo em qualquer parte do mundo desde que submetido as condições de venda da matriz (EUA).

O segundo passo dessa teoria de internacionalização afirma que as empresas, no seu processo de internacionalização, devem fazer vendas no exterior, inicialmente, através de firmas terceiras (e.g., *trading company*). Esse segundo passo, no caso do *LinkedIn*, pode ser confirmado para algumas soluções de marketing, no qual agências de países estrangeiros estimulavam as vendas de soluções *outbound* para empresas e clientes, cujas vendas eram sempre finalizadas pelo próprio *LinkedIn*. Todavia, vender através de parceiros nunca foi o foco do *LinkedIn*. Antes de estabelecer escritórios de vendas em âmbito internacional, as vendas eram feitas virtualmente e na língua dos vendedores (em inglês, direto da plataforma nos EUA).

O terceiro passo afirma que as empresas estabelecem uma ou mais sucursais de vendas no estrangeiro. Por se tratar de um produto virtual, não havia a necessidade de sucursais de vendas para a realização das negociações. Porém, como se pode constatar na história da empresa, ela estabeleceu uma série de escritórios de vendas em todo o mundo de forma a auxiliar no entendimento do mercado e haver uma aproximação cultural e psicológica da empresa com seus clientes.

Por fim, no quarto passo do processo de expansão internacional segundo o modelo de Uppsala, há a produção do bem ou serviço no mercado estrangeiro. Embora a teoria tenha sido produzida décadas antes da aceleração do processo de globalização da produção (anos 1990 em diante), essa quarta etapa é parcialmente ratificada ao analisar o processo de abertura do escritório de Bangalore. A decisão de ter uma subsidiária na Índia, com a abertura de um escritório de engenharia, foi motivada pela necessidade de novos engenheiros de programação e operação. O mercado Indiano, além de fornecer insumos para sustentar o rápido crescimento da empresa, representava também uma oportunidade de demanda e interação tecnológica dado o boom de inovação tecnológica da Índia nas últimas décadas.

Nota-se, portanto, que ao longo do processo de internacionalização da empresa, a decisão de estabelecer subsidiárias no mercado externo ocorre em uma etapa subsequente à entrada nesse mercado através de vendas comerciais (originárias no país de origem). Essa experiência em etapas, em que o *LinkedIn* ganha experiência no mercado externo, vendendo a partir de sua matriz nos EUA, mas ajusta seu produto e serviço às especificidades desse

mercado (por exemplo, adaptando a plataforma à língua do país consumidor) confirma a importância da abordagem da Universidade de Uppsala para o caso do *LinkedIn*. Uma exceção, contudo, é que a internacionalização do *LinkedIn*, ao contrário do que sustenta a teoria, ocorre de modo rápido, em poucos anos, uma vez que a aquisição de conhecimento e experiência no setor ocorre também em curto espaço de tempo.

4.3 Teoria das imperfeições de mercado e o *LinkedIn*

A teoria das imperfeições de mercado afirma que uma empresa adota o investimento direto externo como estratégia para superar assimetrias de informação, como uma imperfeição de mercado, em relação aos mercados estrangeiros.

De acordo com o processo de internacionalização do *LinkedIn*, nota-se que o investimento direto externo de empresas é utilizado também como ferramenta para uma melhor compreensão do modo de funcionamento de um mercado externo e, assim, suplantar distorções de mercado decorrentes de procedimentos burocráticos e fiscais criados por governos e instituições em países estrangeiros.

Todavia, a revisão da internacionalização do *LinkedIn* indica que para a superação da distância cultural entre EUA e China, o investimento direto externo não foi a estratégia adotada. No caso do mercado chinês, o *LinkedIn* adotou uma estratégia de entrada no mercado através da aproximação de empresa ao governo local e via acesso à plataforma na língua local (chinês).

Nos casos em que o *LinkedIn* optou pelo IDE, a estratégia não teve relação com imperfeição de mercados – dado, por exemplo, que os mercados europeus são bastante integrados ao resto do mundo e o regime de competição não difere daquele dos EUA.

4.4 Teoria dos recursos e vantagens (R.A.) e o *LinkedIn*

Gedo (2011) e Andersen (1997) defendem que, se a vantagem comparativa que uma empresa possui com relação à outra decorre de conhecimento e domínio tecnológico, o modo de entrada mais adequado é através de parceiros locais (do mercado estrangeiro) que conhecem especificidades do mercado e rapidamente podem ajustar o produto e canais de comercialização para acessar a demanda potencial daquele mercado consumidor. No caso

do *LinkedIn*, uma importante distinção diz respeito ao fato de que, independentemente de a empresa já possuir subsidiária no mercado de destino ou, mesmo, estratégia específica de acesso aqueles consumidores, o produto (ou o serviço) já está disponível aos consumidores de outros países através da internet.

Além disso, contrariando o argumento de Andersen (1997) e Gedo (2011), o *LinkedIn* orienta sua expansão internacional com base na formação de uma equipe própria, e não através da contratação de agentes locais, que já conhecem o mercado externo. A característica dominante do *LinkedIn* é, portanto, de internalizar o mercado externo.

Portanto, a empresa organiza seus recursos e vantagens comparativas para que o processo de entrada nos mercados estrangeiros ocorra com controle da própria matriz, sem a adoção de estratégias de menor comprometimento ou de terceirização internacional (*international outsourcing*). Desse modo, embora a teoria R. A. não esteja completamente em linha com o processo de expansão internacional da empresa de TI (uma vez que não há a parceria com empresas estrangeiras), ela esclarece quanto à importância da liderança tecnológica na internacionalização do *LinkedIn*.

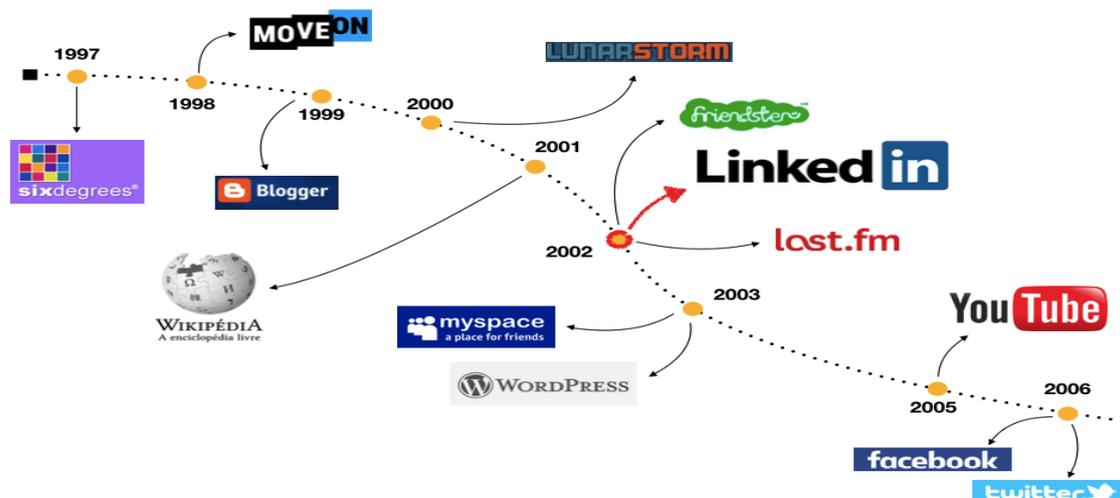
4.5 Vantagem do primeiro atuar e o *LinkedIn*

A teoria da vantagem do primeiro a atuar, argumentada, por exemplo, por Suarez e Lanzolla (2008), discorre que uma empresa pioneira tem vantagens de internacionalização sobre as demais.

No caso do *LinkedIn*, pode-se relacionar o crescimento de empresas de TI com o avanço e a popularização da internet; identificando-se a explosão do uso de redes sociais a partir de 1997. A Figura 5 ilustra esse processo de expansão de empresas de TI e difusão do ambiente mundial de rede de computadores.

Nota-se, portanto, que o *LinkedIn* não foi o primeiro a atuar no campo das redes sociais, bem como não foi a primeira empresa a trabalhar no campo do recrutamento e seleção. Contudo, foi a primeira empresa a mesclar o conceito de uma rede social ao mundo profissional de recrutamento. Assim, o *LinkedIn* foi a primeira empresa a atuar com o status de plataforma do indivíduo social-profissional. Assim, embora sem ter uma inovação de destaque, o *LinkedIn* aproveita-se das tecnologias existentes para desenvolver um produto ou um serviço ainda inexistente e com grande apelo de consumo.

Figura 5: O surgimento das redes sociais a partir de 1997



Fonte: Elaboração pelos autores

A aplicabilidade, portanto, do princípio da vantagem do primeiro a atuar é parcial; uma vez que o *LinkedIn* não é líder em termos de geração de novas tecnologias, mas tem demonstrado ter percepção de mercado para criação de novos produtos e serviços para atendimento de demandas específicas.

4.6 Custos de transação e o *LinkedIn*

O argumento de custos de transação, dentro e fora da empresa, associa o processo de internacionalização à formação de parcerias para minimizar a ocorrência de tais custos.

Durante sua expansão internacional, o *LinkedIn* adotou a estratégia de parcerias para ampliar o conhecimento do mercado no país estrangeiro e fortalecer a sua marca. Essas parcerias, contudo, nunca foram estabelecidas com o intuito de apoiar no processo de venda do produto no mercado externo.

Exemplos disso são as parcerias estabelecidas com a *IDA Ireland*, na qual a parceria visava entender estrategicamente o mercado Irlandês e buscar apoio junto ao governo da ilha; e a recente parceria com a empresa Resultados Digitais, em que ambas as empresas fazem juntas campanhas de marketing e formações de recursos humanos virtuais, com a intenção de fortalecer a imagem de ambas empresas de tecnologia no Brasil (LINKEDLN NEWSROOM, 2011).

4.7 Empresas *born global* e o *LinkedIn*

Empresas *born globals* são aquelas que desde sua fundação possuem ligações vitais com o mercado estrangeiro via venda de produto ou aquisição de insumos e tecnologia de processos. Além disso, tais empresas empreendem rapidamente na direção da internacionalização.

A experiência do *LinkedIn* indica que seu processo de internacionalização física se inicia após seis anos de existência. A partir desses seis anos de consolidação de investimentos no país de origem (EUA) e expansão internacional a partir do serviço oferecido *online* pela própria matriz, o *LinkedIn* estabelece-se fisicamente em todas as macrorregiões globais. Pode-se considerar, ainda, que a expansão internacional da empresa ocorreu de forma rápida e após um curto espaço de tempo de sua fundação.

A internacionalização do *LinkedIn* foi rápida mesmo para os padrões de outras empresas de TI. Segundo Dominginhos e Simões (2001), *born globals* são empresas que aplicam seu empreendedorismo, capital e conhecimento em uma ideia distinta ou um nicho de mercado global. Esse foi o principal percurso que o *LinkedIn* traçou em sua experiência de internacionalização: lançou uma rede social em um momento de erupção da internet, em que novas redes eram lançadas a todo momento. Todavia, tal rede lançada tinha um propósito diferente: fugia da tradicional vida social, e abrangia assuntos profissionais. Essa plataforma foi rapidamente reconhecida pelo mercado, uma vez que os currículos de papel se tornavam obsoletos por conta da constante e rápida atualização profissional. Assim, uma nova ideia, a partir de uma tecnologia conhecida, se adapta exatamente ao nicho de mercado, que carecia dessa funcionalidade em um website.

Dessa forma, constata-se que os princípios da abordagem *born global*, referentes ao rápido processo de vinculação do dinamismo da empresa ao cenário internacional e ao caráter essencial da novidade – seja uma inovação de processo ou um novo produto ou serviço, são aderentes à experiência de internacionalização do *LinkedIn*. O curto período de consolidação da empresa no mercado doméstico, a rápida internacionalização física – com um grande grau de comprometimento da empresa em relação ao mercado externo (i.e., com pouca terceirização) – e o papel decisivo da originalidade da plataforma social com forte apelo profissional caracterizam essa abordagem teórica como bastante aplicável ao caso do *LinkedIn*.

5 Conclusão

O presente estudo trata da análise do processo de internacionalização de uma empresa de tecnologia de informação (TI), de grande porte e com grande visibilidade midiática: o *LinkedIn*. O escopo do texto foi dividido em uma breve revisão das (sete) principais teorias sobre modos de entrada em mercados estrangeiros, uma análise do processo da internacionalização do *LinkedIn* e uma avaliação da adesão dessas teorias ao estudo de caso em questão.

Deve-se reconhecer que muitas das abordagens teóricas foram originalmente desenvolvidas muito antes do fenômeno recente da globalização comercial, financeira e, especialmente, produtiva. Essa última com suas nuances de grandes corporações multinacionais, processo de integração em cadeias globais de valor e empresas intensivas em conhecimento e capital intangível (e.g., marca e domínio tecnológico).

Nesse sentido, algumas das abordagens revisadas, destacam-se por explicar parcialmente o processo de internacionalização do *LinkedIn*. O modelo de Uppsala, embora reforce o princípio de um processo de internacionalização gradual (algo oposto ao seguido pela empresa), argumenta também a importância da fase de consolidação da empresa no mercado doméstico. De fato, o *LinkedIn* ganha *expertise* no mercado dos EUA e se lança, a partir dessa matriz, ao mercado mundial pelo acesso via internet ao seu produto disponibilizado na rede. Outra característica presente em dois modelos é o papel da liderança da empresa na concepção de um produto ou serviço inovador. A plataforma de rede social, com amplo uso profissional, é esse novo produto que identifica o *LinkedIn* no mercado. Tal aspecto é defendido como traço definitivo da internacionalização de empresas segundo o modelo RA (*Resources and Advantages*) e a abordagem do primeiro entrante.

Contudo, a análise realizada permite afirmar que a história de internacionalização do *LinkedIn* é bastante aderente aos princípios da abordagem da empresa *Born Global*. Essa conclusão deve-se a dois principais resultados. Primeiro, o *LinkedIn* teve um período muito curto (seis anos) de negócios realizados a partir de unidades físicas apenas nos EUA. Além disso, nesse período, as vendas via internet não se restringiram ao mercado dos EUA; embora não houvesse apoio de subsidiárias no exterior. Segundo o processo de internacionalização é absolutamente rápido e geograficamente amplo. Impulsionado pelo caráter inovador e único da plataforma de rede social, com significativo apelo comercial e profissional, o *LinkedIn* passa a atuar fisicamente em todas as grandes regiões do mundo. A estratégia de

investimento direto externo é adotada no sentido de internalizar os mercados externos através de subsidiárias, que diminuem distâncias culturais, aproximam clientes e consumidores e aumentam a participação da empresa nos resultados obtidos nesses mercados externos (quando se compara com modos de entrada com parcerias com empresas locais).

Referências

ANDERSEN, O. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. **MIR: Management International Review**: p. 27-42, 1997.

ANDERSEN, P.; AHMAD, S.; CHAN, W. M. Revisiting the theories of internationalization and foreign market entry mode: a critical review. **International Journal of Business & Commerce**: v. 4, n. 1, p. 37, 2014.

BALL, M. C.; GERINGER, M.; MINOR, M.; MCNETT, J **International business: the challenge of global competition**. New York: McGraw Hill, 2004.

BYERS, A. **Reid Hoffman and LinkedIn**. São Francisco: Internet Biographies, 2012.

CANTO, J. T. L. Os determinantes da performance de exportação de empresas born global em Portugal. 2013. 142 F. Tese (doutorado) – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.

CARNEIRO, J. E. T.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2006.

CHANDLER, D.; MUNDAY, R. **Find at oup.com Google preview a dictionary of media and communication** (1 Ed.). 2016. DOI: 10.1093/ACREF/9780199568758.001.0001 EISBN: 9780191727979. Obtido em: <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780199568758.001.0001/acref-9780199568758>. Acesso em: 23 fev. 2019.

CLEFF, T.; RENNINGS, K. Are there any first-mover advantages for pioneering firms?: Lead market orientated business strategies for environmental innovation. **European Journal of Innovation Management**: v. 15, n. 4, p. 491-513, 2012.

COASE, R. The theory of the firm. **Econômica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COMPANY MEWSROOM: **LinkedIn Premium services finding rapid adoption**. 2019a. Disponível em :<https://news.LinkedIn.com/2006/03/LinkedIn-premium-services-finding-rapid-adoption>. Acesso em 18 maio 2019.

COMPANY MEWSROOM: *LinkedIn* expands its presence in the European Market. 2019 b. Disponível em: <https://news.LinkedIn.com/2008/01/LinkedIn-expands-its-presence-in-the-european-market>. Acesso em: 18 maio 2019.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. **Estratégias de internacionalização**: evidências e reflexões sobre a empresa brasileira. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (ORG.). São Paulo: Saraiva, 2006.

DOMINGUINHOS, P.; SIMÕES, V. C. **Portuguese born globals**: na exploratory study. Artigo apresentado na 27^a Conferência da EIBA, Paris, 13/15.12.2001.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy** (Ed. 2). Edward Elgar Pub, 2008.

FIGUEROA, L. E. O.; REYNOSO, C. F. Intangible resources as a determinant of accelerated internationalization. *Global Journal of Business Research–GJBR*, v. 4, n. 4, p. 95-105, 2010.

FORSGREN, M.; HOLM, U.; JOHANSON, J. Division headquarters go abroad – a step in the internationalization of the multinational corporation. **Journal of Management Studies**: v. 32, n. 4, p. 475-491, 1995. DOI:10.1111/j.1467-6486.1995.tb00785.x.

GEDO, T. **A behavioral economics approach to internationalization of born global firms**: An Exploratory Investigation. A Thesis Submitted to THE UNIVERSITY OF MANCHESTER for the degree of Doctor of Philosophy in the FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION. MANCHESTER BUSINESS SCHOOL. 2011. Disponível em: <https://search.proquest.com/openview/df357f82b46223f90274774c8bb5e231/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51922&diss=y>. Acesso em: 17 ago. 2020.

HILL, C. W. L.; WEE, C. H; UDAYASANKAR, K. **International business**: An Asian Perspective 10 Ed. Nova Deli: McGraw-Hill, 2012.

HOLLENSEN, S. **Essentials of global marketing**. Pearson Education, 2008.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms**. A study of direct foreign investment. M.I.T. Press, 1976.

IRELAND, I. **LinkedIn establishment of International headquarters in Dublin welcomed by IDA Ireland**. 2010. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20121025045354/http://www.idaireland.com/newsmedia/pressreleases/LinkedIn-establishment-of/>. Acesso em: 23 fev. 2019.

ITA – THE INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION. **Software and information technology spotlight**: the software and information technology services industry in The United States. 2015. Obtido em: <https://www.selectusa.gov/software-and-information-technology-services-industry-united-states>. Acesso em: 23 fev. 2019.

JOHANSON, J. MATTSSON, L. G. Marketing investments and market investments in industrial networks. **International Journal of Research in Marketing**: v. 2, n. 3, p. 185-195, 1985. DOI: [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(85\)90011-4](https://doi.org/10.1016/0167-8116(85)90011-4).

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**: v. 8, p. 23-32, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalism. **International Marketing Review**: v. 7, n. 4, dez. 1990. DOI: 10.1108/02651339010137414

KERIN, R. A; HARTLEY, S.W; RUDELUS. W. **Marketing**: the core. 5 Ed. Nova York: McGraw-Hill, 2013.

KERIN, R. A., VARADARAJAN, P. R.; PETERSON, R. A. First-mover advantage: a synthesis, conceptual framework, and research propositions. **Journal of Marketing**, v. 56 n. 4, p. 33–52, 1992. <https://doi.org/10.1177/002224299205600404>. Acesso em: 22 mai. 2020.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

LOS ANGELES TIMES. **Professional networking site LinkedIn valued at \$1 billion**. 2008. By: Jéseica Guynn. Disponível em: <https://www.latimes.com/business/la-fi-LinkedIn18-2008jun18-story.html>. Acesso em: 23 fev. 2019.

LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. **LinkedIn reaches 200 million members worldwide**. 2012a. Disponível em: <https://news.Linkedin.com/2013/01/LinkedIn-reaches-200-million-members-worldwide>. Acesso em: 25 fev. 2019.

LINKEDIN CORPORATE COMMUNICATIONS TEAM. **LinkedIn opens new office in Brazil**. 2012b. Disponível em: <https://news.Linkedin.com/2013/07/LinkedIn-opens-new-office-in-brazil>. Acesso em: 25 fev. 2019.

LINKEDIN. NEWSROOM, COMPANY. **Sequoia capital “link in” with \$ 4.7 million investment**. 2003. Disponível em: <https://news.Linkedin.com/2003/11/sequoia-capital-links-in-with-47-millioninvestment>. Acesso em: 23 fev. 2019.

LINKEDIN NEWSROON, COMPANY. **LinkedIn to create 100 new jobs in Dublin**. 2011. Disponível em: <https://news.Linkedin.com/2011/03/LinkedIn-to-create-100-new-jobs-in-dublin>. Acesso em: 10 jun. 2019.

LUCKERSON, V. **Why China is a nightmare for American internet companies**. 2014. Obtido em: <https://time.com/10178/why-china-is-a-nightmare-for-american-internet-companies/>. Acesso em: 20 jun. 2019.

MAKE A Website Hub: 60+ social networking sites you need to know about. 60+ Social Networking Sites You Need to Know About. 2018. Disponível em: <https://makeawebsitehub.com/social-media-sites/>. Acesso em: 23 fev. 2019.

MALHOTRA, N. K.; AGARWAL, J.; UGALDO, F. M. Internationalization and entry modes: a multitheoretical framework and research propositions. **Journal of International Marketing**; winter 2003, v. 11, n. 4, p. 1-31.

MARIANO, A. M.; CRUZ, R. G.; SANTOS, M. R; FALCÃO, F. S. **Fatores-chave para o sucesso das born global: comparação entre a teoria e a prática.** Brasília: Universitas Relações Internacionais, p. 89-102, 2016. Obtido em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjO8tr28KfiAhWOK7kGHaiTCZEQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.publicacoesacademicas.uniceub.br%2Frelacoesinternacionais%2Farticle%2Fdownload%2F3996%2F3081&usg=AOvVaw3kmdgb4jC0rpWAATAIifRt>. Acesso em: 19 maio 2019.

MSCI E S&E GLOBAL (USA). **Global industry classification standard – GICS.** 2018. Obtido em: https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/documents/112727-gics-mapbook_2018_v3_letter_digitalspreads.pdf. Acesso em: 23 fev. 2019.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PESSOA, E.; MARTINS, M. Revisitando a teoria do ciclo produto. **Revista de Economia Contemporânea.** Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 307-329, mai./ago. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rec/v11n2/a05v11n2.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2020.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 19 maio 2019.

SHINDE, S. **LinkedIn's first Asia-Pac office in India.** 2013. Mumbai, Business Standard. Disponível em: https://www.business-standard.com/article/technology/LinkedIn-s-first-asia-pac-office-in-india-109121700047_1.html. Acesso em: 23 fev. 2019.

SILVA, D. R. M. **Internacionalização born global: perspectivas para um novo modelo de desenvolvimento das empresas nacionais.** In: I Circuito de debates acadêmicos das ciências humanas e II Conferências do Desenvolvimento, 2011. **Anais...** Brasília: Associações de Pós-Graduação e IPEA, 2012.

SUAREZ, F. F.; LANZOLLA, G. Considerations for a stronger first mover advantage theory. **The academy of management review**: v. 33, n.1, p. 269-270, 2008. DOI: 10.5465/AMR.2008.27752960.

TOYNE, B.; WALTERS, P. G. P. **Global marketing management: a strategic perspective** (2 Ed.). Boston: Allyn and Bacon, 1993.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**. Diadema: Campus, 2001.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **The Quarterly Journal of Economics**. V. 80, n. 2, p. 190-207, maio 1996 DOI: <https://doi.org/10.2307/1880689>.

VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R. A decisão de internacionalizar. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. Brasil, p. 1-21, 2012. ISSN 1980-4865. DOI: Obtido em: <http://internext.espm.br/internext/article/view/121>. Acesso em: 23 fev. 2019.

WEINER, J. **LinkedIn in China**: Connectinh the world´s professionals. 2014. Obtido em: <https://www.Linkedin.com/pulse/20140224235450-22330283-LinkedIn-in-china-connecting-the-world-s-professionals>. Acesso em: 20 fev. 2019.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.