

Internacionalização de Empresas Nascentes: Análise do

Fenômeno Born Global

JÚLIO CEZAR ZORZETTI

JUNHO / 2016

Dissertação de Mestrado

Em Administração



**JÚLIO CEZAR ZORZETTI**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NASCENTES:  
ANÁLISE DO FENÔMENO BORN GLOBAL**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2016**

**FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E**  
**PEQUENAS EMPRESAS**

**JÚLIO CEZAR ZORZETTI**

**Internacionalização de empresas nascentes: análise do**  
**fenômeno born global**

**Orientador – Prof. Dr. Djair Picchiai**

**Dissertação de mestrado apresentada  
ao Programa de Mestrado em  
Administração das Micro e Pequenas  
Empresas da Faculdade Campo Limpo  
Paulista para obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**Este exemplar corresponde à versão final da  
dissertação defendida pelo aluno Júlio Cezar Zorzetti e  
orientada pelo Prof. Dr. Djair Picchiai**

---

**Orientador - Assinatura**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**  
**2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil

Zorzetti, Júlio Cezar

Internacionalização de empresas nascentes: análise do fenômeno *born global* / Júlio Cezar Zorzetti. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2016.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Djair Picchiai.

Dissertação (Programa de Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP.

1. *Born global*. 2. Internacionalização. 3. Micro e pequena empresa. I. Picchiai, Djair. II. Faculdade Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

**PÁGINA DE APROVAÇÃO**

**FACULDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP**

**Internacionalização de empresas nascentes: análise do  
fenômeno born global**

**JÚLIO CEZAR ZORZETTI**

**Data: 10/06/2016**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**PROF. DR. DJAIR PICCHIAI (ORIENTADOR)**

---

**PROF. DR. MARCOS HASHIMOTO (Faccamp)**

---

**PROF. DR. PAULO ARVATE (FGV SP)**

## DEDICATÓRIA

A Deus, que se mostrou criador, que foi criativo. Seu fôlego de vida em mim me foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

À minha família, por sua capacidade de acreditar em mim e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deram, em alguns momentos, a esperança para seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada.

Ao professor Djair Picchiali, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta dissertação.

## **AGRADECIMENTOS**

### **A Deus,**

Quero agradecer, em primeiro lugar, a Deus, pela força e coragem durante toda a minha caminhada.

### **Aos meus pais,**

Angelo e Ivani, e a toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até essa etapa de minha vida.

### **Ao Prof. Dr. Djair Picchiai,**

Que teve paciência e que me ajudou bastante a concluir este trabalho, agradeço também aos meus professores que durante muito tempo me ensinaram e que me mostraram o quanto estudar é bom.

### **Aos colegas de classe,**

Pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro de produção melhora tudo o que tenho produzido na vida.

### **Aos representantes das empresas,**

Que gentilmente contestaram o questionário e ajudaram na construção dessa dissertação.

## RESUMO

No Brasil, mesmo em meio ao fenômeno da globalização, a maioria das empresas brasileiras internacionaliza-se por meio das atividades de exportação, com grande foco nos mercados regionais, em particular o Mercosul, devido ao acordo de comércio, proximidade geográfica e pela distância psíquica a estes mercados. As empresas não costumam ingressar nos negócios internacionais durante os seus primeiros anos de fundação, mas depois que o mercado interno já está saturado. Este é um fato importante, quando se analisa um país em que a maioria dos empreendedores não demonstra uma tendência a vender os seus produtos e serviços a clientes localizados em outras nações. A literatura aponta que as empresas localizadas nos países com amplo mercado interno (Brasil, Estados Unidos, etc.) possuem uma estratégia natural de esgotar primeiro o mercado local, e depois partir para a expansão internacional. Não obstante, vale destacar também que o Brasil é o país mais industrializado da região, criando assim uma vantagem tecnológica e de escala frente aos demais territórios que o circundam e, dessa forma, tornando-se um candidato natural a exportar os seus produtos em âmbito regional. Por outro lado, existe outro grupo de empresas que se internacionaliza logo após a sua fundação, ou mesmo após poucos anos de atividade, tanto pela exportação quanto pela abertura de escritórios comerciais em outros países. Essas empresas são chamadas de *born globals* pela literatura corrente, e sua forma de internacionalização não segue as mesmas características das empresas tradicionais: existem fatores específicos que possibilitam a rápida inserção das atividades no exterior. A literatura aborda temas como a integração a cadeias de valor, o perfil do empreendedor, o habitat de localização e as parcerias estratégicas com outras organizações como forma de caracterizar as empresas *born globals*. A amostra da pesquisa foi composta por seis empresas por conveniência para responder ao questionário. A coleta de informações foi realizada por meio de dados sobre as empresas selecionadas, como o site da empresa, e a aplicação de um questionário semi-estruturado aos sócios ou diretores das empresas. Os resultados apontaram a importância da experiência prévia do empreendedor em empresas multinacionais, a sua influência como homem investidor com conhecimento técnico ou científico e a sua orientação internacional como fator importante nas empresas *born globals*. O objetivo dessa dissertação foi analisar os atributos competitivos das empresas *born globals* no Brasil.

Palavras-chave: *born global*, internacionalização, micro e pequena empresa

## **ABSTRACT**

*The vast majority of Brazilian internationalization companies occur through export activities, with a strong focus on regional markets, particularly in the Mercosur zone because of the trade agreement, geographical issues and the psychic distance to these markets. The introduction to international markets does not usually happen during the early years of the company, but after that, when the domestic market is saturated. This is an important fact when we look at a country where most entrepreneurs do not show a tendency to sell their products and services to customers located in other countries. The literature demonstrates that companies located in countries with large domestic market (Brazil, United States, etc.) have a natural strategy to first exhaust the local market, and then leave for international expansion. Nevertheless, it also highlighted that Brazil is the most industrialized country in the region, thus creating a technological edge and front scale to the other countries that surround it, and thus making it a natural candidate to export their products. On the other hand, there is another group of companies that have internationalized shortly after its foundation or even after a few years later, both through exports activities and the opening of sales offices in other countries. These companies are called born global by the current literature. This form of internationalization does not follow the same patterns as traditional companies. There are specific factors to such companies for the rapid engagement of overseas activities. The literature covers some topics such as value chain integration, the entrepreneur's profile, the habitat location, partnerships and government policies as a way to characterize the born global companies. The survey sample consisted of six companies for convenience to answer the questionnaire. The collection of information was carried out by secondary data and interviews with all companies. The results showed the importance of the previous experience of the entrepreneur in multinational companies, the entrepreneur's technical and scientific knowledge and the international orientation as an important factor for the born global companies. The purpose of this dissertation was to analyze the competitive attributes of the born global companies in Brazil.*

Keywords: *born global, internationalization, micro and small companies*

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>EBTs</b>	Empresas de base tecnológica
<b>EMNs</b>	Empresas multinacionais
<b>GATT</b>	Acordo Geral de Tarifas e Comércio
<b>IDE</b>	Investimento Direto Estrangeiro
<b>MPES</b>	Micro e pequenas empresas
<b>UNCTAD</b>	Conferência das Nações Unidas sobre comércio e desenvolvimento

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Representação esquemática do mecanismo do ciclo do produto.....	28
<b>Figura 2-</b> O modelo conceitual de empreendedorismo internacional.....	41
<b>Figura 3-</b> Modelos de internacionalização, antecedentes e resultados.....	45

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Características das <i>born globals</i> , segundo vários autores .....	48
<b>Tabela 2-</b> Fatores da rápida internacionalização das MPEs.....	49
<b>Tabela 3-</b> Diferenças entre empreendedorismo internacional e Teorias <i>Born Globals</i> .....	50
<b>Tabela 4-</b> Lista de empresas consultadas para a seleção da amostra.....	57

## Sumário

1- INTRODUÇÃO.....	14
1.1 - Relevância do Tema.....	15
1.2 - Delimitação do Tema.....	16
1.2.1 Problema de Estudo .....	16
1.2.2 Problema de Pesquisa.....	17
1.3 - Objetivos do estudo .....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivo Específico .....	17
1.3.3 Justificativa .....	17
1.4 - Estrutura do Trabalho.....	19
2- REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	20
2.1 – Introdução.....	20
2.1.1 - Internacionalização: Modelos e Teorias .....	25
2.1.1.1 - Teoria do Poder de Mercado – Hymer .....	25
2.1.1.2 - Teoria do Ciclo de Produto – Vernon.....	26
2.1.1.3 - Teoria da Internalização – Buckley e Casson.....	29
2.1.1.4 -Teoria do Paradigma Eclético – Dunning.....	31
2.1.15 - O Modelo de Uppsala - Johanson e Vahlne .....	33
2.2 - Empreendedorismo Internacional.....	37
2.3 - Perspectiva de Networks – Johanson e Mattson.....	42
2.4 - Internacionalização de Pequenas Empresas.....	43
2.5 - O fenômeno <i>born global</i> .....	47
3- PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	55
3.1 - Tipo de Pesquisa.....	55
3.2 - Etapas da pesquisa.....	57
3.3 - Coletas de dados.....	57
3.4 - Seleção de Participantes.....	58
3.5 - Tratamento e análise dos Dados .....	58
3.6 - Limitações do Método de Estudo de Caso.....	58
4- ANÁLISE DAS EMPRESAS E EMPREENDEDORES.....	59
4.1 - Caracterização das Seis Empresas como <i>Born Globals</i> .....	65
5- CONCLUSÃO.....	71
5.1 - Contribuições do Estudo.....	74
6- REFERÊNCIAS.....	76

## 1- INTRODUÇÃO

Até o final da década de 1980, os principais exemplos de empresas multinacionais consistiam de corporações maduras, com grande poder de mercado e oriundas de economias desenvolvidas. (RIBEIRO, 2012C) Porém, o processo de internacionalização dessas corporações mudou e acelerou-se ao longo das últimas décadas: começam a exportar mais cedo do que antes e atingem um alto grau de internacionalização de modo mais rápido. (RIBEIRO, 2012C)

Em geral, as grandes companhias dos países desenvolvidos e emergentes começam as suas atividades no exterior, seguindo o modelo tradicional da Escola Nórdica de negócios internacionais. Um dos pressupostos dessa escola é que a internacionalização da firma, seja por meio de exportações, seja por meio de investimentos diretos, é uma consequência do seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da empresa, devendo, assim, buscar novos locais para se expandir. (HEMAIS e HILAL, 2001)

As mudanças no ambiente internacional de negócios foram paralelas a desenvolvimentos no âmbito das próprias empresas. Havia mais pessoas com experiência internacional em gestão, capazes de operar em ambientes culturais distintos e com maior mobilidade geográfica. Desse fato, teriam surgido novos empreendedores, com perfis diferenciados daqueles tradicionais. (JUNIOR, 2010)

Nos últimos anos, estudos mostraram empresas de base tecnológica que vêm obtendo sucesso competitivo em seus negócios no exterior, principalmente quando possuem produtos de alto conteúdo tecnológico e capacidade de inovação. (KNIGHT e KIM, 2009). Os processos relacionados à abertura econômica dos países ocorreram simultaneamente a um intenso desenvolvimento das tecnologias relacionadas aos meios de transporte e comunicação, resultando em uma “proximidade” maior entre as pessoas, indiferentemente de sua localização geográfica. Como destaca Ribeiro e Pimentel (2012a), no ambiente dos negócios, representaram uma facilitação dos deslocamentos internacionais de executivos, implicando um número crescente de pessoas com experiência internacional. Assim, esses fenômenos não apenas facilitaram as operações das multinacionais e deram vazão à internacionalização de algumas empresas antes essencialmente domésticas, como também permitiram o surgimento de uma nova modalidade de empresas internacionais, aqui denominadas *born globals*. Trata-

se de empresas que se internacionalizam de maneira acelerada desde a sua fundação ou poucos anos depois disso, tendo suas operações baseadas, em geral, nas novas tecnologias da informação, em particular na *internet*, e se estruturando de formas alternativas, como meio de enfrentar a escassez de recursos que vivenciam em diversos casos.

Para Ribeiro (2012c), o fenômeno *born global* não é restrito a empresas de setores de base tecnológica, porém é mais recorrente e analisado nessas esferas. Aborda-se a empresa jovem, de pequeno ou médio porte, empreendedora, e que está engajada nos negócios internacionais, virtualmente desde a sua fundação, a maioria delas fundada após 1990. Sabe-se que, as reformas econômicas, no início de 1990, estimularam as empresas brasileiras a internacionalizar-se, independentemente da indústria ou da data de sua fundação, tornando-se assim difícil categorizar o ano de 1990 como data de início do fenômeno *born global* no Brasil.

### **1.1- Relevância do tema**

De acordo com Dib (2008), entre o final da década de 90 e início do século seguinte, começaram a surgir na literatura estudos mais frequentes sobre as empresas *born global* (por ex., Aspelund e Moen, 2001), acompanhando a própria ocorrência cada vez mais visível de tais empresas no mercado global. Alguns setores apontavam seu surgimento especialmente em economias de pequeno porte, abertas e avançadas tecnologicamente, embora outros autores indicassem que o fenômeno não estava restrito a indústrias de alta tecnologia ou a mercados domésticos saturados. Segundo Dib (2008), a literatura da área de negócios internacionais também ilustra a enorme dificuldade dos autores em explicar o fenômeno *born global* à luz das teorias tradicionais sobre internacionalização de empresas: muitas das empresas *born globals* possuem perfil bastante competitivo e apresentam enorme potencial para o crescimento, diferenciando-se das pequenas empresas, voltadas apenas para os mercados domésticos. Tais companhias também parecem importantes como fontes geradoras de inovação e desenvolvimento para economias competitivas.

Os países emergentes detêm *clusters* e demais regiões onde se desenvolvem atividades tecnológicas. No Brasil, por exemplo, pode-se destacar o Polo Tecnológico de Campinas, no qual se desenvolve alto conteúdo de tecnologia. Como as empresas *born globals* são características desse segmento, formou-se nessa região um centro competitivo de padrão

mundial.(GRIZENDI, 2007) O Brasil é um líder regional por deter melhores condições de tecnologia, escala e conhecimentos tecnológicos do que os demais vizinhos da América Latina. Porém em um contexto global, o Brasil carece desses atributos, que poderiam torná-lo um *player* mais ativo no jogo do comércio internacional de alta tecnologia. Um dos desafios é crescer nos mercados desenvolvidos e atrair investimentos altamente tecnológicos para o Brasil. (KOSACOFF *et al*, 2014)

## **1.2 Delimitação do tema**

Esta dissertação está evidenciada nas empresas que se internacionalizam de forma acelerada, classificadas na literatura como *born global*, quando tais companhias começam a exportar desde muito cedo, nos primeiros anos do estabelecimento da empresa. Embora o fenômeno *born global* tenha sido relatado, principalmente em setores de alta tecnologia, essa pesquisa buscará analisar também todos os demais setores da indústria e serviços. Objetiva-se também analisar as empresas *born globals* em distintas regiões do Brasil, como forma de retratar possíveis similaridades e diferenças *elas*.

### **1.2.1 Problema de Estudo**

Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), uma linha de pensamento acadêmico, comumente referenciada como Teorias Comportamentais do Processo de Internacionalização, pregou por décadas que o caminho natural seria o de um processo gradual e em etapas, que traduziria os incrementos no aprendizado internacional das empresas em compromissos crescentes com seus novos mercados.

Entretanto, Gabrielson (2005) destaca um novo tipo de empresa, batizado pela literatura como *born global*, pois parecia desafiar a visão tradicional. Essa nova modalidade empresarial caracterizava-se por apresentar internacionalização precoce e acelerada, rompendo o padrão gradual, mudanças que tanto criaram novas oportunidades para empreendedores quanto trouxeram ameaças competitivas em seus mercados domésticos. A orientação internacional diz respeito à importância da empresa ter uma abordagem agressiva nos mercados internacionais, pois aquelas que contam com uma forte orientação internacional tendem a ser caracterizadas pela visão global de seus executivos e cultura organizacional proativa para o desenvolvimento de recursos especiais, a fim de atingir os objetivos

empresariais no mercado externo. Possuir orientação internacional implica competências para o empreendedor conseguir explorar e aproveitar oportunidades e nichos de negócios no exterior.

Entender por que e como as empresas se internacionalizam continua sendo um desafio para as pesquisas na área de negócios, mas não é único, uma vez que também se busca conhecer o perfil do responsável pela decisão de internacionalização e entender quando esta decisão acontece.

### **1.2.2 Problema de pesquisa:**

Identificar os fatores que caracterizam as empresas *born globals*.

## **1.3 Objetivos do Estudo**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Procurar encontrar características definidoras das *born globals* no Brasil.

### **1.3.2 Objetivo Específico**

Distinguir os atributos competitivos das *born globals* no Brasil.

### **1.3.3 Justificativa**

De acordo com Ribeiro *et al* (2012), os estudos apontam que tais empresas estão aparecendo em grande número e em diferentes regiões do mundo, caracterizando novas espécies de negócios internacionais, que parecem se comportar de maneira diferente das multinacionais tradicionais. Entretanto, o fenômeno das empresas *born globals* são poucos no Brasil, fato que decorre não somente em face do relativo atraso tecnológico do Brasil em relação aos países avançados (Estados Unidos, Europa e Japão), mas também devido aos fatores internos e externos das empresas. (RIBEIRO, 2012C)

Esses mesmos autores destacam que os fatores internos são os principais responsáveis pelas questões de competitividade dessas empresas, assim identificados: capacidade tecnológica das corporações, conhecimento do mercado internacional pelos empreendedores e capacitação científica dos profissionais dessas empresas. De outra forma, há revisões mais

recentes, que apontam o entendimento do papel de fatores externos como o ambiente de origem e a localização da empresa no fenômeno *born global*.

Em outra análise, Ribeiro (2012c) sugere que entender a recente tendência de internacionalização das empresas de base tecnológica se faz necessário. Este tipo de empresa apresenta um importante papel na transferência de tecnologia no âmbito da universidade e indústria, entre diferentes clusters tecnológicos e um papel importante em adaptar os avanços da tecnologia às necessidades de produção das empresas tradicionais.

Dib (2008) salienta que, sob o ponto de vista normativo, parece que a política governamental em relação a iniciativas de promoção de exportação tem uma influência significativa sobre estas firmas. Nesse mesmo estudo, Dib (2008) diz que a literatura aponta que a política pública dos países não tem sido adequada às necessidades específicas das *born globals*. Nesse âmbito, torna-se mais difícil para uma empresa Brasileira se internacionalizar em comparação a uma empresa Europeia.

O Brasil é um país continental, isolado dentro de suas divisas territoriais, e os únicos contatos relevantes de fronteira (sem barreiras naturais) são a Argentina e o Uruguai. E também é um tradicional exportador de *commodities* (agrícolas e minério) e não detém uma destacada posição de exportador de produtos industriais e de alta tecnologia. Assim, para uma empresa nascente brasileira de alta tecnologia internacionalizar-se, é necessário superar muito mais obstáculos do que uma empresa europeia, visto que esta conserva maior dotação de fatores tecnológicos, proximidades geográficas com demais países, entre outros fatores políticos, culturais e sociais.

O Brasil ocupa a 9ª. maior economia do mundo (2014), porém detém o 57º lugar de competitividade mundial e é apenas o 24º maior exportador. A inserção internacional do Brasil é relativamente pequena, quando comparada a países desenvolvidos e em desenvolvimento. Em contrapartida, um fato curioso é o Brasil ser o quarto maior receptor global de investimento externo direto, dado que nele as grandes multinacionais instalam suas fábricas para explorar o mercado doméstico. (FIRJAN,2015)

Alguns autores relatam que as *born globals* iniciam suas atividades, oferecendo soluções tecnológicas para as multinacionais instaladas no território brasileiro, e a partir desse *networking* expandem suas atividades para o exterior. (BUENO e DOMINGUES, 2011)

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está organizado em seis capítulos: o primeiro apresenta a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa da dissertação; o segundo constitui o referencial teórico deste trabalho, inicialmente mostrando a revisão bibliográfica na literatura de comércio internacional e, em seguida, expondo os novos desenvolvimentos teóricos sobre empresas *born global* e a evolução e limitações das teorias tradicionais para explicar a internacionalização acelerada. Neste é também realizada a revisão dos principais estudos que tratam do fenômeno *born global*, os modelos conceituais propostos para entendê-lo, assim como sua contraposição às abordagens tradicionais de internacionalização.

O terceiro capítulo trata da metodologia adotada nesta pesquisa, tais como a caracterização pelo tipo de pesquisa, população e seleção da amostra, sobre a coleta e a análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta a análise das empresas *born globals* e os resultados aqui testados, que articulam a influência dos fatores externos, internos e do perfil empreendedor, voltado à internacionalização acelerada da empresa para o mercado estrangeiro. Destaca-se ainda a presença de empreendedores com orientação internacional e experiência no exterior, ressaltando a habilidade profissional dos empreendedores em adaptar-se ao trabalho com pessoas de outros países, com culturas distintas. Nos casos das *born globals*, admite-se que grande parte do conhecimento provém do empreendedor. Com relação aos conhecimentos e competências do empreendedor, mencionam-se as competências específicas como os conhecimentos de gestão, os conhecimentos internacionais, os conhecimentos da indústria e os conhecimentos de idiomas.

Por final, o quinto e o sexto capítulos contêm os resultados, as conclusões do estudo e as referências bibliográficas.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Introdução

De acordo com Madeira *et al* (2013), a internacionalização de empresas não é um fenômeno recente. Quando as primeiras civilizações da Mesopotâmia deixaram de ser nômades, o cultivo de alimentos e a criação de animais cresceram e promoveram um excedente de produção e o estímulo para as primeiras trocas entre comunidades. Séculos mais tarde, os mercadores chineses exportavam seda e pedras preciosas para a Índia e Europa. É, porém, na Idade Média, que as grandes rotas comerciais se estabelecem entre o Oriente e o Ocidente. Madeira *et al* (2013) salientam que foi por volta do século XVI que surgiu o comércio entre as colônias da África e da América, assim como entre países colonizadores europeus. A busca por mercadorias raras e a denominação de povos na época do Imperialismo fez da Inglaterra a mais poderosa e rica nação do mundo, facilitando o aumento de sua produção têxtil e de manufaturados em larga escala. Havia sido criado o ambiente para a Revolução Industrial, final do Século XVIII, início do XIX, que pode ser entendido como o marco histórico para o início do que se chama hoje de internacionalização das empresas.

Segundo Fleury *et al* (2012), a primeira multinacional moderna que se conhece é a Dutch East India Company, fundada em 1602. A autora destaca que, no século XIX, algumas empresas descendentes de companhias coloniais se transformaram em multinacionais de grande relevância, como foi o caso da Imperial Chemicals, na Inglaterra, e da Siemens, na Alemanha. Contudo, a empresa Saint-Gobain, fabricante de vidros franceses, afirma ter sido a primeira a instalar uma fábrica no estrangeiro, em 1853, por ir além dos limites da França, em Mannheim, na Alemanha. Assim foram as organizações europeias as primeiras a transbordar suas operações internacionalmente. Fleury *et al* (2012) destacam que foi no início do século XX a vez de as empresas americanas assumirem a liderança do processo de internacionalização, como a Singer (máquinas de costura) e as empresas automobilísticas (especialmente, GM e FORD).

Para Almeida, (2001), a economia internacional passou por diversas fases ao longo do século XX: saltos tecnológicos; anos de crescimento sustentado, seguidos de conjunturas de estagnação; surtos de liberalização, alternando com impulsos de protecionismo comercial; enfim, uma gama variada de tendências e de ciclos tão diversos, assim como a atuação de um grupo influente de atores transnacionais: os cartéis do final do século XIX e as companhias

multinacionais, na passagem para o século XXI. O século XX, econômico, termina não em uma suposta era pós-industrial (pois a indústria, não os serviços, continuam a ser o traço dominante e característico da civilização brasileira), mas em uma fase de combinação crescente dos sistemas produtivos e administrativos com as novas características da sociedade da informação, dominados pela nova economia da inteligência. O setor de serviços certamente cresceu no decorrer do século, e seu valor agregado superou, na metade desse centenário, especialmente o da agricultura e o da indústria, combinados entre si. Entretanto, trata-se de uma enorme variedade de serviços, alguns velhos, outros novos, vários deles combinados à atividade primária (no chamado *agri-business*), alguns ligados à produção manufatureira (como o controle informatizado das linhas de montagem e a automação crescente dos processos produtivos).

Não obstante, Almeida (2001) acrescenta que os fluxos de comércio cresceram ao longo do século, saindo do quadro dos tratados bilaterais para o âmbito dos acordos multilaterais, regidos pelo GATT (Acordo Geral de Tarifas e Comércio). Depois do protecionismo dos anos 30, o comércio internacional cresceu a ritmos sustentados no pós-guerra, atuando como um indutor de modernização tecnológica e de ganhos de competitividade. De fato, o compasso de expansão do comércio internacional, nesse período, apresentou taxas consistentemente superiores ao crescimento do produto global, evidenciando o aumento da especialização, a diminuição dos custos de transportes e uma estratégia de *market sharing* pelas empresas transnacionais / multinacionais.

Junior (2010) afirma que as teorias convencionais de negócios internacionais pressupõem que as firmas irão se internacionalizar com base em vantagens competitivas. O paradigma eclético, desenvolvido por Dunning (1966), apresenta elementos de teorias anteriores para identificar determinadas vantagens, entre as quais se destacam as de propriedade, as de localização e as de internalização.

As vantagens de propriedade são fatores específicos da firma, tais como propriedade superior de recursos ou capacidades gerenciais, que podem ser aplicadas competitivamente em um país no exterior. As de localização ocorrem por decisões de investir em países que oferecem oportunidades de mercado ou de produção superiores, e as de internalização destinam-se a firmas que conseguem reduzir custos de transação por meio de investimentos no exterior. Esta última pode oferecer benefícios no gerenciamento de interdependências relativas a *know-how*, reputação, cadeia de valor e *marketing*, proveitos estes que propiciam uma

poderosa explicação para o crescimento da empresa multinacional. A realização das vantagens de internalização depende das capacidades de propriedade e, em geral, é o que é acordado nas principais explicações teóricas para o investimento direto estrangeiro (IDE) e a internacionalização. (JUNIOR,2010)

Kuada *et al* (2000) observam a internacionalização de uma empresa como um processo sequencial em que ela passa por diversos estágios, sendo que cada um deles requer dela os pré-requisitos para seguir para o próximo. Este modelo apresenta um plano de internacionalização da empresa, segundo o qual os gerentes decidem sobre as suas atividades internacionais, identificando primeiro o estágio no qual a empresa está posicionada no momento, para depois preparar-se para o seguinte. Os modelos de estágios podem ser divididos em dois tipos: o primeiro sintetiza modelos que mostram a internacionalização, baseada em aprendizagem e acúmulo de experiência: a Teoria do Estágio do aprendizado; o segundo traça modelos que identificam a internacionalização baseada na adaptação a mudanças no ambiente, mudanças na oferta, demanda e competição,

Schueffel *et al* (2014) analisam a internacionalização como a compreensão de ciclos causais, nos quais as atividades e decisões da empresa afetam os seus conhecimentos dos mercados internacionais e seus compromissos com esses mercados. As organizações aprimoram seus recursos, à medida que ganham experiência. A distância psíquica é definida como “a soma dos fatores que impedem o fluxo de informação da origem para o destino e vice-versa, em virtude de diferentes níveis de desenvolvimento econômico, a multiplicidade dos idiomas ou sistemas educacionais e culturas empresariais diferentes”. No entanto, outros estudiosos têm sustentado que o modelo de internacionalização de *Uppsala* está aquém de explicar certos modelos de internacionalização de empresas, principalmente aqueles ligados ao crescimento internacional acelerado das firmas.

Dessa forma, alguns estudos (DIB 2008; RIBEIRO 2012) apontam que o modelo de internacionalização de *Uppsala* não explica o fenômeno *born global*, em que as empresas começam a exportar desde os seus primeiros anos de fundação. Tais análises serão evidenciadas a partir das críticas a esse tipo de empresa, em especial o fenômeno *born global* no Brasil.

Desde 1970, verifica-se uma tendência crescente de investimento direto estrangeiro (IDE), realizado pelas Empresas Multinacionais (EMNs) de economias em desenvolvimento. O montante de IDE realizado por essas EMNs saltou de US\$ 51 milhões, em 1970, para US\$

388,1 bilhões, em 2010. Ainda de acordo com o mesmo relatório da *Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento* (UNCTAD), essas EMNs aderiram à competição global em suas estratégias, já que, em 2010, seis economias em desenvolvimento estiveram entre as vinte que mais fizeram IDE no mundo. (ANDRADE, GALINA 2013)

Na análise de Fleury *et al* (2012), a internacionalização das empresas brasileiras, no final dos anos 1990 e no início dos anos 2000, esteve concentrada no Mercosul. A menor distância física e cultural destacou-se como fator estimulante de IDE, a julgar pela localização de investimentos das empresas brasileiras no bloco. Nos termos do acordo, a maioria dos bens e serviços, produzidos em qualquer dos países, deveria circular livremente dentro da região integrada, sem taxações ou impedimentos não tarifários.

Fleury *et al* (2012) salientam que alguns estudos mostraram que o processo de integração regional nos países do Mercosul foi o terceiro motivo mais importante para a instalação de subsidiárias no exterior. O primeiro apontado foi a proximidade do mercado consumidor, e o segundo mais importante foi a sinergia com a base produtiva instalada em outros países do Mercosul. Mas não foram apenas as empresas brasileiras que se beneficiaram, pois as multinacionais originárias de países desenvolvidos realizaram IDE no Mercosul, diretamente ou por intermédio de suas subsidiárias instaladas em um ou em outro país, principalmente por meio de fusões e aquisições.

Lopez *et al* (2009) afirmam que, nos modelos tradicionais, a internacionalização de empresas é vista como um processo gradual da capacidade de construção, segundo os quais as firmas acumulam lentamente os recursos necessários para lidar com as incertezas dos mercados internacionais. Esses padrões presumem que as firmas crescem nos mercados domésticos antes de começarem a exportar intensivamente, suposição existente, uma vez que há um processo de aprendizagem ao lidar com mercados internacionais desconhecidos, que requerem conhecimento e recursos para superar as incertezas e os custos de investimentos. Estas exigências são progressivamente adquiridas por meio da experiência, antes nos mercados domésticos e depois nos mercados internacionais.

Apesar de a maioria dos estudos sobre internacionalização se dar em grandes empresas, tem crescido o número de estudos a respeito do processo de internacionalização de empresas pequenas, notadamente sobre as chamadas EBTs (empresas de base tecnológica). Em seu estudo com empresas de software e serviços, Aragão e Teixeira (2012) fazem referência aos

modos de entrada ativo e passivo no mercado estrangeiro. Os países que concentram suas atividades em serviços de baixo valor agregado desenvolvem a internacionalização do tipo passiva a partir de terceirização, enquanto o fenômeno da internacionalização ativa é exclusivo de empresas globais, que exportam softwares ou serviços correlatos de alto valor agregado. Notadamente, as empresas *born globals* entram no estágio ativo, visto que se encorajam nos mercados internacionais em face da sua estrutura competitiva e inovadora.

Rennie (1993) batizou um grupo de empresas exportadoras australianas com características peculiares de *born globals*. O estudo identificou número significativo de empresas de pequeno e médio porte que conseguiram competir, com sucesso, contra participantes de maior porte e já estabelecidos na arena global. Tais empresas não haviam seguido um processo lento e gradual de envolvimento com o comércio internacional, mas, praticamente desde o início de suas operações, já haviam nascido globais. Diversos autores estudaram então o fenômeno e apresentaram suas próprias definições, por exemplo: Empresas que têm por objetivo os mercados internacionais ou mesmo o mercado global desde seu nascimento ou logo após (Madsen e Servais, 1997); representam um caso de empresas operando em condições de compressão de tempo e de espaço que as permitiram ou forçaram assumir um escopo geográfico global desde seu nascimento (Zucchella, 2002); São aquelas empresas que, desde sua criação, seguem a visão de se tornarem globais e, freqüentemente, globalizam seu negócio rapidamente sem um período prévio mais longo de atividades domésticas ou dedicado ao próprio processo de internacionalização (Gabrielsson, 2005).

Simões e Dominginhos (2001) analisam os estudos de empresas *born globals*, pois em geral mostram que os empreendedores desse tipo de empresa possuem uma forte orientação internacional. Em sua análise, os autores identificam que tais executivos são pessoas que têm conhecimento sobre o funcionamento de mercados externos, seja devido ao trabalho anterior em multinacionais (em departamentos internacionais ou de exportação), seja oriunda de experiência no exterior. Os perfis desses empreendedores são, em geral, de pessoas que possuem qualificações de alto nível acadêmico, falam distintos idiomas e mantêm uma rede de contatos internacionais.

As próximas teorias e modelos buscam identificar os fatores que caracterizam as empresas *born globals*.

### **2.1.1 Internacionalização: modelos e teorias**

Rezende e Campos (2010) destacam que as empresas têm enfrentado um crescente envolvimento com mercados internacionais, pois são motivadas por um cenário de competitividade mundial: a ampliação de mercados, oferta de novos produtos, incorporação de tecnologia e crescimento empresarial são algumas das razões que levam as empresas a buscarem mercados externos. A opção por qual operação internacional é de grande importância estratégica para a empresa, e dependerá de seus objetivos, disponibilidade de recursos e características dos ambientes nos quais irá atuar. A empresa que se dispõe a se internacionalizar enfrentará situações distintas às do mercado doméstico, tais como: conseguir atender a gostos, costumes e necessidades de outros países; padronizar o produto ou alguns componentes para tirar proveito de economias de escala; criar e cultivar valores organizacionais comuns em uma empresa que abriga pessoas de diferentes culturas nacionais.

Silva *et al* (2010) acrescentam que, para entender o processo de internacionalização, foram elaboradas, na literatura, teorias que enfocam diferentes perspectivas. Tradicionalmente, as teorias clássicas de internacionalização de empresas são classificadas em duas perspectivas: a econômica e comportamental. As teorias com enfoque econômico apresentam a internacionalização como um processo essencialmente racional, que visa a aumentar o retorno econômico; as teorias comportamentais abordam a internacionalização como um processo que depende de atitudes, percepções e do comportamento dos executivos que irão tomar as decisões, ou seja, um processo no qual intervêm fatores não econômicos.

Nesse cenário, Silva *et al* (2010a) destacam as teorias que abordam o aspecto econômico: poder de mercado, internalização e paradigma eclético. As teorias comportamentais são duas: escola de *Uppsala* e escola nórdica.

#### **2.1.1.1 Teoria do poder de mercado – Hymer**

Atsumi (2006) ilustra a Teoria do poder de mercado, em que caracteriza o investimento estrangeiro direto (IED) como uma estratégia pela qual as empresas oligopolistas procuram exercer e aumentar seu “poder de mercado”, eliminando a competição, no espaço internacional, por meio da criação de barreiras à entrada, relacionadas à existência de ativos específicos às empresas, os quais poderiam ir, segundo o autor, desde “*know-how*”, propriedades tecnológicas, produtivas ou gerenciais, até a diferenciação de produto via marca ou, ainda, o acesso privilegiado a fontes de crédito. Esses ativos seriam internalizados em

“mercados” interiores às estruturas empresariais, permitindo comportamentos oportunistas de extração total do seu rendimento econômico pelas das empresas.

Na análise de Silva *et al* (2013), um motivo para a ocorrência de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade é o interesse em aumentar a fatia de mercado de uma empresa. Para tanto, as firmas necessitariam possuir vantagens específicas, tais como poder de mercado, tecnologias ou vantagens organizacionais, capazes de superar as desvantagens de operar em outro país. O autor dessa teoria, Hymer (1960), admite que as firmas estariam preparadas para aceitar os custos e riscos agrupados à produção internacional, devido à expectativa de aumento no poder de mercado e de lucros. À medida que aumentasse a produção internacional e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros, critério pelo qual Hymer (1960) identifica características de imperfeições de mercado que, associadas a uma vantagem diferencial da empresa, fazem com que ela produza lucros, que é base da teoria econômica.

#### **2.1.1.2 Teoria do Ciclo do produto - Vernon**

Em que pese o seu propósito declarado de analisar os determinantes dos padrões de comércio e de investimentos produtivos norte-americanos no exterior, no período compreendido entre o final da Segunda Guerra Mundial e meados dos anos 1960, a teoria do ciclo do produto acabaria por tornar-se uma referência na discussão sobre comércio e progresso técnico. Ao elaborar a tese do ciclo do produto, Vernon (1966) parte da percepção de que os referenciais teóricos, derivados da corrente principal da teoria do comércio (leia-se: teoria neoclássica do comércio), mostravam-se inadequados ao objetivo de explicar os padrões de comércio e investimento internacionais por não considerar a cronologia das inovações, as economias de escala e a ignorância e a incerteza decorrentes da informação limitada (Vernon, 1966: 90). Ao enfatizar a importância desses elementos sobre a definição dos padrões de comércio e de investimento internacionais, a teoria do ciclo do produto consegue demonstrar que as decisões sobre quando e onde investir em inovações de produtos são influenciadas pela evolução das vantagens comparativas de custos. (PESSOA e MARTINS 2007)

Assim como destaca Moraes e Oliveira (2006), Vernon percebeu um fundamento lógico sequencial para a diversificação no processo de internacionalização de empresas americanas, cuja ênfase é menor na doutrina de custos comparativos e maior no tempo de inovação, nos efeitos de economia de escala e nos papéis de incerteza, como influenciadores do padrão de

troca e do processo de internacionalização. De acordo com o modelo, que tem como base o paradigma da imperfeição do mercado, a empresa descobre uma inovação no mercado de seu país de origem, cuja demanda pode ser desenvolvida em outros países, iniciando pelo modo de exportação até a implementação de subsidiárias, sugerindo que as empresas que perseguem a diversificação internacional estendam o ciclo de vida de um produto. Argumenta também que as empresas em nações desenvolvidas têm igual acesso aos princípios científicos na geração de novos produtos, mas que existe um “gap” entre o conhecimento destes princípios e sua incorporação pelo executivo. Diante deste cenário, torna-se imprescindível o papel do empreendedor, cuja consciência e responsabilidade pela oportunidade são funções do acesso à comunicação, que por sua vez, é uma função da proximidade geográfica.

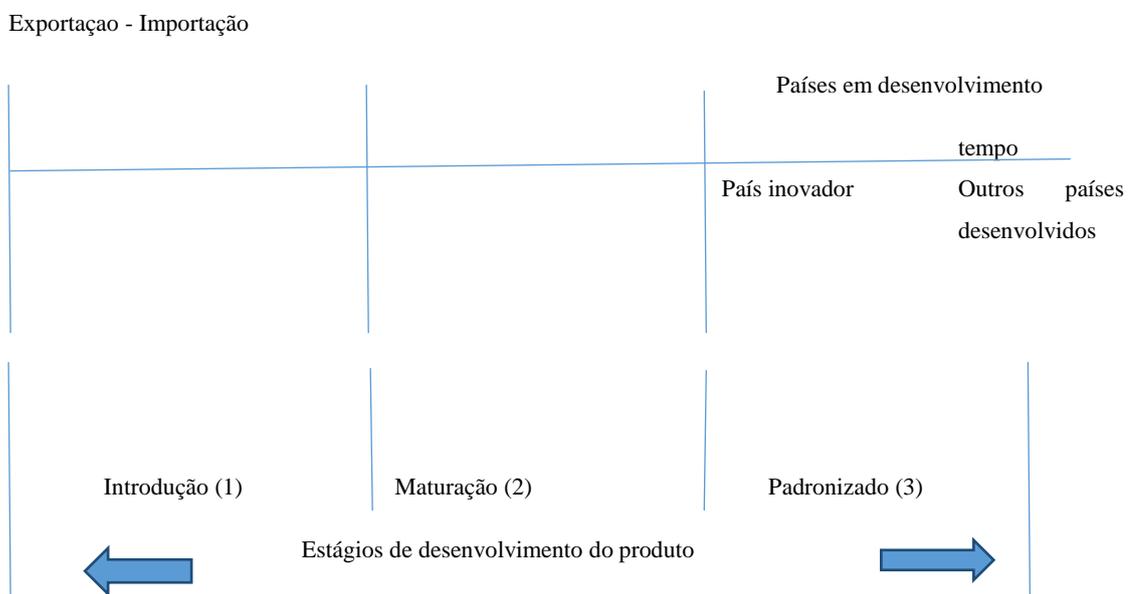
Conforme observa Jacobs *et al* (2006), o trabalho de Vernon mostra que os produtos são primeiramente desenvolvidos por empresas que possuem alta tecnologia, em países com níveis tecnológicos avançados de tecnologia, razão por que essas organizações se situam na vanguarda da pesquisa, deixando a difusão internacional do produto a outros concorrentes. O aumento da despesa em pesquisa e desenvolvimento, somado ao aumento dos esforços de *marketing*, cria uma série de curtos ciclos de vida para o produto, com base em cada melhoria ou inovação incremental do produto. Em resumo, a ênfase da empresa no desenvolvimento de novos produtos irá melhorar a difusão nos mercados internacionais e, além disso, forças externas influenciarão a internacionalização de uma categoria de produto.

Vernon (1966) destaca que o ciclo de vida do produto deriva do mesmo argumento de ampliar operações maduras para mercados externos, a fim de obter vantagens. A teoria do ciclo de vida do produto assume que as firmas dos países desenvolvidos têm maior acesso aos progressos da ciência e do conhecimento e são, assim, mais inovadoras em produtos e tecnologia. Após explorar as oportunidades no mercado de origem, a empresa internacionaliza para outros países as suas tecnologias, para recomençar todo o ciclo de operações rentáveis. Assim, as multinacionais veem os países estrangeiros como locais de exploração e suas subsidiárias como incapazes de contribuir para o valor agregado da corporação. A vantagem competitiva, por sua vez, reside no país de origem. A empresa, ao transferir suas tecnologias para o estrangeiro, deve desfrutar das vantagens comparativas.

Surgem novos produtos, que se desenvolvem, atingem a maturidade, entram em declínio e, eventualmente, desaparecem. Essa é a essência da noção do ciclo de vida do produto. Vernon

parte desse conceito e o articula a uma teoria do comércio que aponta para uma noção de vantagens comparativas de caráter dinâmico e a uma teoria do investimento (produtivo), que pressupõe racionalidade limitada e estrutura de mercado em concorrência imperfeita. O resultado dessa articulação é um modelo no qual o fluxo de comércio e a estratégia de localização da produção no exterior são explicados em função do ciclo de vida do produto. Vernon, seguindo Hirsch (1965) e Freeman (1963), distingue três estágios de desenvolvimento do produto: produto novo, produto em maturação e produto padronizado. (Pessoa, Martins 2007). Para uma representação esquemática desse modelo, ilustra a figura 1, a seguir.

**Figura 1: Representação esquemática do mecanismo do ciclo do produto**



Fonte: Pessoa, Martins (2007, p. 313) *apud* Vernon (1966)

Segundo Vernon (1966), no estágio inicial de introdução, o produto ainda é pouco padronizado e necessita de flexibilidade para adaptação de suas características, além de uma baixa elasticidade de preço da demanda (que possa absorver os seus custos inicialmente mais altos) e da proximidade entre o mercado e a produção, tornando mais efetiva a comunicação entre produtores e consumidores. Países desenvolvidos, neste caso, os Estados Unidos, seriam então os locais mais propícios para abrigar este estágio do ciclo de vida do produto. Com o seu amadurecimento (maturação), a necessidade de flexibilidade e proximidade entre produtores e consumidores diminui e a competição começa a surgir, ocasionando a busca por certo nível de padronização, que propicie redução de custos e economia de escala. No último

estágio, a produção torna-se mais padronizada, requerendo intensidade de mão de obra barata em seu processo produtivo. Além disso, a imitação passa a ser cada vez mais fácil, aumentando a competição e a necessidade da redução dos custos, fato que justifica a migração dessa produção para países em desenvolvimento, que oferecem consideráveis vantagens econômicas e passam a abastecer as nações desenvolvidas de importações. (REZENDE, 2013)

Mcdougall *et al* (1994) explicam que a teoria do ciclo do produto não elucida a internacionalização das *born globals* por duas razões principais: em primeiro lugar, muitas destas organizações engajam-se em investimentos estrangeiros para vender produtos para os quais a concorrência ainda não se tornou padronizada e não estão baseadas no correspondente custo, como é o caso, segundo esses autores, das firmas Logitech e Lasa, que tomaram a decisão de se envolver em investimentos estrangeiros, enquanto os produtos ainda estavam no que Vernon (1966) chamou de fase de novos produtos. Assim, o investimento estrangeiro ocorreu quando a teoria do ciclo do produto poderia argumentar que os mercados estrangeiros seriam servidos por exportadores. Em segundo lugar, as *born globals*, muitas vezes, compram ativos em mercados estrangeiros antes de exportar para esses mercados.

As teorias por ora analisadas não explicam o fenômeno das empresas *born globals*. Buscar-se-á nas próximas teorias a resposta para elucidar as características das empresas *born globals*.

### **2.1.1.3 Teoria da internalização – Buckley e Casson**

Pesquisadores, como Borini *et al* (2006), explicam a teoria da internalização com os seus principais representantes: Buckley e Casson (1976) e Rugman (1980). A premissa básica é a de que a empresa tem a função de internalizar as transações mais ineficientes ou mais dispendiosas, quando realizadas pelo mercado, do que quando realizadas na estrutura da própria firma. Em outras palavras, a organização empresarial internacionaliza-se, passando do processo de exportação para outros mais complexos, a fim de que os recursos e os conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa. Isso garante que as capacidades e os recursos criados no estrangeiro se tornem competências essenciais da instituição, o que implica tornar mais vantajoso desenvolver transações na empresa (entre as subsidiárias, entre empresas licenciadas ou joint ventures) do que entre diferentes organizações. Como analisa Borini *et al* (2006), as transações abrangem desde produtos até tecnologia, passando pelas formas de gestão e, principalmente, de conhecimento.

Quanto maiores forem as transações baseadas em conhecimento, maior a propensão para a internalização, logo maior a probabilidade de a empresa adotar formas de atuação mais complexas no exterior, distanciando-se da simples exportação.

Resumidamente, Buckley e Casson (1976) argumentam que as empresas multinacionais organizam os recursos internamente, de tal forma que conseguem desenvolver e explorar as suas vantagens específicas, sejam elas baseadas em conhecimento, sejam assentadas em outros tipos de bens intermediários. Em condições de mercados imperfeitos, a internalização, isto é, a condução das operações dentro da própria empresa multinacional, é um modelo de governança que permite alavancar e aumentar as vantagens específicas da firma. Assim, a internalização é uma alternativa à condução das transações no mercado e, quanto maiores as imperfeições mercadológicas, maior a pressão para que a multinacionais internalizem as suas operações. (Ferreira *et al* 2012)

Coase (1937) salienta que qualquer produto, serviço ou tecnologia pode ser exportado, mas desde que existam vantagens de custos de transação, ou seja, desde que o retorno financeiro para a empresa seja maior do que os custos de movimentação. A vantagem do custo de transação é também a razão decisiva de quando e onde o investimento irá ocorrer. Dessa forma, a empresa deverá procurar imperfeições de mercado que permitam a maximização dos lucros advindos da internacionalização, deficiências estas que aparecem quando a alocação da produção de bens e serviços gera ineficiência no mercado livre (quando a demanda supera a oferta, ou vice-versa, ocorre uma imperfeição de mercado).

Letto-Gillies (1997) inclui a teoria da internalização de Coase e de Buckley e Casson naquilo que chamou de abordagem neoclássica, pois ambas lidam mais com as trocas do que com a produção e estão preocupadas com a maximização de lucros e com a eficiência. Isto poderia ser obtido tanto via a realocação de capital pelas nações (teoria neoclássica tradicional), quanto via o balanço entre alocação interna e alocação pelo mercado (teoria da internalização), observando-se que nesta a maximização do lucro seria atingida via economias nos custos de transação. As transações no mercado seriam dispendiosas, porque as partes precisariam buscar as melhores oportunidades em termos de oportunidade, confiabilidade, preços e assim por diante.

Estudiosos como Buckley (2014) argumentam que as vantagens da internalização é evitar a terceirização, que surgem quando o controle de bens intermediários e de serviços concede

benefícios à empresa, evitando riscos, dando o controle do conhecimento e eliminando as instabilidades. A internalização, em certas circunstâncias, confere poder de mercado e permite a utilização de preços de transferência interna por meio das fronteiras fiscais.

Buckley (2014) enfatiza que o custo de internalização em um mercado deve ser definido em relação aos seus benefícios, que incluem custos de comunicação (variáveis de acordo com a distância cultural), os custos de administração (variáveis de acordo com o contexto) e os custos dos recursos para transformar um simples mercado externo em vários outros internos. O gerenciamento e a coordenação de uma planta múltipla em várias moedas e o multiculturalismo são susceptíveis de estabelecer um limite para as operações internalizadas.

Buckley (2014) indica que as aplicações da teoria levaram ao conceitualismo da fábrica global, uma rede de empresas centradas. A fábrica globalizada usa uma estrutura de rede e incorpora o suprimento como alternativa para a internalização e a localização central, cujas principais decisões continuam a ser localização e internalização / externalização das principais atividades do sistema, mas as aplicações dos princípios mudam e as possibilidades de transações de mercado se expandem.

Segundo Rugman (1981), a teoria da internalização não é generalista, uma vez que a escolha certa depende da avaliação acerca dos custos e dos benefícios de cada alternativa.

A teoria da internalização apresenta algumas limitações que diminuem a possibilidade de entender o comportamento do comércio internacional. Segundo Mtigwe (2006), a diminuição dos custos como a causa principal para a internacionalização, o que pode ser entendido como uma acentuada simplificação da dinâmica dos fluxos internacionais. Por conseguinte, as próximas teorias de comércio internacional buscam contextualizar o fenômeno *born global*.

#### **2.1.1.4 Teoria do paradigma eclético – Dunning**

Stal e Campanário (2011) ilustram o paradigma eclético da produção internacional como uma das teorias mais completas para explicar as razões que levam as empresas a se internacionalizar, promovendo investimentos diretos em outros países. Conhecido como paradigma OLI, devido às variáveis *ownership, location e internalization* (propriedade, localização e internalização), o paradigma define se vale a pena uma empresa se instalar em determinado país, para explorar uma vantagem competitiva própria, ou se é melhor repassar esse ativo a uma empresa local. Isto pode ser feito por meio de uma licença, ou por

intermédio do mercado, mediante a exportação de produtos, modelo este que foi intensamente estudado (e também criticado) por diversos autores, que tentaram demonstrar a maior importância de um fator sobre os outros. Entretanto, vale destacar que as características de uma variável podem sobressair em determinadas condições, porém as três são necessárias para uma decisão da empresa. Em geral, a variável "localização" reflete o ambiente de um país, por suas características políticas, econômicas, culturais e de mercado - tamanho, dinamismo, regulamentação, barreiras tarifárias.

Segundo Mtigwe (2006), a contribuição do Paradigma acrescentou a consciência de que uma empresa precisa sustentar vantagens competitivas para ser bem sucedida nos mercados globais. Esse autor sinalizou limitações no poder preditivo do modelo e, em sua ênfase no custo geral de se manejar negócios internacionais, realçou a suposição de que tais negócios seriam de exclusividade de grandes empresas multinacionais, capazes de possuir vantagens de propriedade significativas. Porém, o mundo já assiste a um grande aumento no volume de negócios internacionais, realizados por empresas pequenas, que podem ou não possuir as vantagens de propriedade e que não recebem séria consideração no Paradigma Eclético. De acordo com Ede e Dai (2010), Dunning fez a primeira publicação a fim de esboçar totalmente a sua visão sobre as vantagens de propriedade das empresas multinacionais: sua argumentação, apoiada na construção de Hymer (1960), destaca que as empresas enfrentam custos de fazer negócios no exterior e que sempre precisam de vantagens para superar esses gastos, a fim de justificar os investimentos no exterior, em vez de fazê-lo em seu mercado local.

Arnett e Madhavaram (2012) complementam, pois afirmam que o dinamismo do paradigma eclético é o resultado da contínua interação entre a configuração OLI (propriedade, localização e internalização), ao longo do tempo e da estratégia das empresas em resposta a essas configurações, que por sua vez influenciam a configuração OLI (propriedade, localização e internalização). As empresas reagem aos êxitos e aos fracassos dos rivais. Quando o sucesso dos adversários ameaça diminuir as vantagens que a empresa detém, ela muitas vezes busca estratégias para aumentar as conveniências atuais, táticas estas que, por sua vez, resultam em mudanças nas configurações OLI das empresas no seu futuro. Este processo continua enquanto existirem rivais.

Paiva e Hexsel (2005) também consideram que existem três alternativas para instalar empresas em outros países: o licenciamento, a associação, sob forma de *joint venture*, e

unidades de negócios totalmente controladas pelo investidor. O processo de escolha entre as três opções deveria ocorrer com base no controle desejado, nos recursos a serem comprometidos e na avaliação do risco de o conhecimento tecnológico da empresa ser disseminado.

Dunning (1977) buscou, com o paradigma eclético, montar uma explicação sistêmica em que as atividades da empresa no exterior aumentam mediante sua habilidade para internalizar mercados em seu favor. Assim, a empresa só se comprometerá com negócios no exterior, caso: 1) possua vantagens competitivas exclusivas, frente às demais de outros países em relação a um determinado mercado; 2) seja mais benéfico à empresa utilizar essas vantagens ao invés de simplesmente negociá-las (vantagens de internalização); 3) seja necessário às empresas utilizar essas vantagens com outros insumos fora de seu país natal (vantagens de localização).

Há citações, dadas por McDougall *et al* (1994), de que as empresas *born globals* não escolhem a estrutura de suas atividades de mercados internacionais como base para internalizar mercados até o ponto em que os benefícios da internalização ainda são superados pelos custos. Os autores apresentam vários estudos de casos de *born globals* em que as três vantagens de Dunning não conseguem explicar a internacionalização. Assim, as teorias econômicas, como o paradigma eclético analisado por Dunning, enfatizam grandes empresas internacionalizando-se em busca de escala ou de uma maior sobrevivência do produto e não capturam a realidade de *born globals* pequenas e preocupadas com a inovação de seus produtos. Face às limitações específicas do paradigma eclético, analisaremos o modelo de Uppsala para buscar explicar o fenômeno *born global*.

#### **2.1.1.5 - O modelo de Uppsala - Johanson e Vahlne**

Na década de 70, pesquisadores da Universidade de Uppsala (Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson e Vahlne, 1977, 1990) focalizaram seu interesse no processo de internacionalização de firmas suecas manufactureiras e desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada, quando decidiam se internacionalizar. A pesquisa foi amplamente influenciada pelos trabalhos sobre a teoria da firma de Cyert e March (1963), de Aharoni (1966) e da Penrose (1995). Um dos pressupostos subjacentes da escola foi a internacionalização da firma, seja por meio de exportações, seja por meio de investimentos diretos (FDI), uma consequência do seu crescimento (HILAL e HEMAIS, 2003)

Assim como explica Vahlne e Johanson (2013), os modos de entrada preferidos eram geralmente aqueles que implicavam pouco investimento e, conseqüentemente, um menor risco, uma vez que mais tarde outros modos de entrada, com maior risco, seriam explorados no mercado potencial. Como destaca o autor, a internacionalização é um aspecto do desenvolvimento de oportunidades que emergem a interação permanente em um ou mais relacionamentos. Por isso, observa-se o processo de internacionalização como composto de dois subprocessos interligados: a aprendizagem experiencial, principalmente na construção de compromissos. Assim, o modelo de Upsalla consiste na interação entre o Estado e as variáveis de mudança, a qual implica que o aprendizado e a construção do compromisso afetam o estoque de conhecimento e a posição de relacionamento da empresa que, por sua vez, afeta a aprendizagem e os compromissos, tornando o modelo dinâmico e evolucionista.

Hilal e Hamais (2003) acrescentam que, quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma, devem-se buscar novos mercados para a respectiva expansão. Dado que as novas alternativas, geralmente, parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão deva ser dirigida para mercados mais similares àqueles das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica. Portanto, com relação a essa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados, baseados em uma análise racional, mas como uma seqüência de passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

De acordo com Forsgren e Hagström (2007), o modelo de Uppsala diz respeito ao comportamento da empresa, o que significa também que, à medida que prevaleçam as condições a este modelo, também haverá implicações gerenciais. É interessante notar que o modelo foi lançado originalmente para entender o comportamento das firmas, em vez de sugerir as normas adequadas de como investir no exterior. Entretanto, pode-se argumentar que uma característica importante do modelo está mais relacionada a implicações normativas do que suas previsões para o que as empresas devam fazer. Alguns casos sugerem que há fatores ausentes no modelo, os quais moldam o processo de internacionalização das empresas, determinantes estes que devem ser considerados para construir um modelo do comportamento internacional. Não obstante, é interessante observar que as dimensões

gerenciais do modelo de Uppsala têm-se centrado ultimamente na pesquisa que tenta relacionar o desempenho econômico com o comportamento incremental.

Na abordagem de Chetty *et al* (2004), o pressuposto subjacente do modelo de Uppsala é que, como as empresas aprendem mais sobre um mercado específico, elas se tornam mais comprometidas com estes mercados e investem maiores recursos nele. Além disso, o conceito de distância psíquica refere-se a diferenças do país de origem em relação ao idioma, à cultura, ao sistema político, às práticas de negócio, ao desenvolvimento industrial e ao sistema de educação. O argumento central é que, como a firma obtém mais conhecimento sobre o mercado, conseqüentemente ela vai lhe destinar maiores recursos. Nos modelos de desenvolvimento inicial de Uppsala e em seguida a sua extensão postulam que as empresas usam intermediários nas fases iniciais de internacionalização por causa dos recursos necessários, e sua base de conhecimento é menor do que se a firma fosse estabelecer a sua própria subsidiária.

Sob análise de Hilal e Hemais (2003), as operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais, o que cria incerteza adicional. A falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não tarifárias e o modo como obter informação contribuem para aumentar a incerteza. Uma unidade de negócios dentro das fronteiras do país de origem, mas a uma distância considerável da matriz, também gera incerteza. No entanto se a mesma operação tiver de ser empreendida na mesma distância geográfica, mas em um país estrangeiro, a incerteza será ainda maior. Os pesquisadores de Uppsala pressupõem que o limite da incerteza está relacionado com a distância psíquica: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro, considerando desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza.

A partir dos pressupostos ora mencionados, os pesquisadores de Uppsala interpretaram os padrões do processo de internacionalização que tinham observado nas firmas suecas. Em primeiro lugar, notaram que as empresas pareciam começar as suas operações no exterior em países relativamente próximos e que somente de forma gradual iam se expandindo para regiões mais distantes. Em segundo lugar, parecia que as firmas entravam em novos mercados por meio de exportações, raramente iniciando as suas atividades em outros países com as suas próprias unidades de venda ou por meio de subsidiárias. Nestas, o investimento no exterior somente ocorria depois de vários anos exportando para o mesmo local. (HILAL e HEMAIS, 2003)

De acordo com Johanson e Vahlne (1990), diferentemente das perspectivas macroeconômicas, que supõem o processo de internacionalização como resultado direto de uma alocação ótima de recursos, para a escola de Uppsala esse procedimento é incremental e ocorre gradualmente. Decorrente da racionalidade limitada e do desejo de minimização dos riscos, a internacionalização tem início em mercados que possuem uma relação direta com o panorama cultural no qual a empresa está inserida. A escolha desses nichos mercadológicos está fundamentada pela lógica de que tais negócios representariam menores riscos à organização.

Não obstante, Schueffel *et al* (2014) destacam que o modelo do processo de internacionalização, também conhecido como modelo de Uppsala, é considerado uma das principais teorias desse processo. A internacionalização é vista como um método lento e gradual, segundo o qual as firmas passam por distintas fases de maior engajamento internacional. Os estágios na Teoria de Uppsala são: 1. sem atividades regulares de exportação; 2. exportação por intermédio de representantes independentes; 3. estabelecimento de filial de vendas no exterior; 4. criação de unidades de produção ou de fabricação no exterior.

Pesquisadores como Vahlne e Johanson (2013) sintetizam que o modelo de Uppsala consiste em uma interação entre os estados e as variáveis de mudança, o que implica que a aprendizagem afeta o estoque de conhecimento, incluindo a vontade emocional de agir e a rede de relacionamentos da empresa, tornando o modelo dinâmico e evolutivo. A rede de relacionamento abrange o grau de internacionalização da empresa, a confiança e o compromisso das redes de contato envolvidas. Há também o conhecimento e a estratégia da rede de relacionamento, capacidades e planos. É importante destacar que tanto o conhecimento quanto o compromisso não apenas servem ao propósito de melhorar a eficiência e promover o crescimento, como também ajudam a gerir a incerteza.

Conforme Forsgren e Hagström (2007), o modelo de Uppsala prevê um padrão para o comportamento de internacionalização das empresas, modelo este caracterizado por dois aspectos principais:

1. Os investimentos em um determinado país são realizados com cautela e, sequencialmente, o resultado de aprendizagens locais de formas incrementais e simultâneas.
2. As empresas começam (e continuam) a investir em um ou mais países vizinhos, em vez de investir em mercados distantes ou em vários, simultaneamente. Os considerados próximos,

localizados a uma distância psíquica mais curta, são aqueles que estão na mesma região, possibilitando um nível de conforto elevado para as empresas.

Não obstante, Johanson e Vahlne (2004), autores originais do modelo de Uppsala, destacam que os padrões incrementais de internacionalização não têm mais validade. Entre as razões para essa invalidação estão a intensificação do processo de globalização e o avanço tecnológico, que reduz as distâncias culturais e geográficas entre os países.

Para a teoria de Uppsala, a internacionalização da empresa é citada como incremental e avessa ao risco. (MCDOUGALL *et al*, 1994) Madsen e Servais (1997) argumentam que o objetivo das *born globals* é crescer, enquanto tentam manter o risco em níveis baixos. Essa visão está em consonância com a Teoria de Uppsala. Por outro lado, a diferença está na percepção da empresa sobre a incerteza nos mercados estrangeiros. Madsen e Servais (1997) destacam que face a maior experiência internacional dos sócios e executivos, as empresas *born globals* convergem com maiores possibilidades de se fazer investimentos no exterior e assumir os riscos do mercado internacional.

Ribeiro (2012c) indica que o modelo gradual de internacionalização apresentado pela Escola de Uppsala foi criticado pelas evidências empíricas sobre as companhias que estabelecem negócios nos mercados globais durante os primeiros anos de fundação. Não obstante, para a Teoria de Uppsala, a internacionalização da empresa é tida como incremental e avessa ao risco. Ribeiro (2012c) destaca que as teorias tradicionais, em geral, admitem que as empresas se tornam multinacionais após estarem amadurecidas e terem vantagens em seus mercados domésticos. Por outro lado, Madsen e Servais (1997) ilustram que devido a maior experiência internacional dos fundadores, as *born globals* tendem a fazer mais investimentos no exterior e a assumir mais riscos no mercado global. A próxima teoria procura responder sobre o fenômeno *born global*, visto que as demais teorias analisadas não contestam para explicar o fenômeno das empresas *born global*.

## **2.2 - Empreendedorismo internacional**

Weerawardena *et. al* (2007) argumentam que as capacidades mais críticas na internacionalização *born global* e na performance internacional incluem várias formas de capacidade: a de aprendizagem, focada no mercado; a de aprendizagem organizacional; as de *networking* e a de *marketing*, todas combinadas com as qualificações dos empreendedores (orientação internacional, experiência internacional, orientação de aprendizagem geral) com o

propósito de levar as *born globals* a adquirir conhecimentos específicos de desenvolvimento de produtos que facilitem a internacionalização desde o início do negócio.

Knight e Kim (2009) descrevem a competência da orientação internacional. As empresas que possuem esse forte atributo tendem a ser caracterizadas pela visão global de seus executivos e cultura organizacional proativa para o desenvolvimento de recursos especiais para atingir os objetivos da organização no mercado externo. Rialp *et. al* (2005) mostram que a experiência internacional prévia, o nível de educação e a orientação internacional do empreendedor parecem ser os atributos recorrentes que podem promover a rápida entrada de uma empresa no exterior.

Pesquisadores como Dominginhos e Simões (2004) colocam o foco de análise na dimensão individual do empreendedor e nos papéis essenciais que ele tem para a internacionalização acelerada. Na literatura internacional, prevalece a evidência de que o perfil do empreendedor e suas ações constituem elementos recorrentes e fundamentais na caracterização do fenômeno *born global*.

Holtbrugge e Wessely (2009) argumentam sobre o conceito de habilidades gerenciais internacionais do empreendedor, entendendo ser essa concepção construída a partir dos estudos de *born globals*, que discutem a questão do homem de empresa. Nesses estudos, são destacadas as dimensões ligadas diretamente ao perfil do empreendedor, tais como sua formação técnica e gerencial, suas experiências acumuladas ao longo de sua carreira profissional e acadêmica, experiência internacional e conhecimento de idiomas. Há também as dimensões vinculadas às ações desse homem: sua capacidade de identificação de oportunidades no exterior; a mobilização e gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades; a propensão a assumir riscos financeiros e de mercado internacionais. Assim, Holtbrugge e Wessely (2009) resumem as habilidades gerenciais internacionais do perfil e das ações do empreendedor com a seguinte informação: quanto mais dessas aptidões ele possuir, maior será a probabilidade de a empresa tornar-se uma *born global*.

Simões e Dominginhos (2004) apontam que os empreendedores de empresas de internacionalização acelerada têm, em geral, experiência profissional internacional, esta considerada como a derivada de trabalho anterior em multinacionais (em departamentos internacionais ou de exportação), ou a oriunda de experiência no exterior como funcionários expatriados, ou qualquer atividade profissional lá exercida. Os autores mencionam também experiências durante a formação desses profissionais, como cursos de MBAs no exterior.

Holtbrugge e Wessely (2009) comentam ainda que a experiência internacional dos empreendedores e a competência em línguas estrangeiras podem advir do ambiente familiar, em geral, de família de imigrantes. Segundo Bloodgood *et. al* (1996), a internacionalização inicial de novos empreendimentos está diretamente relacionada à experiência internacional de trabalho das equipes de alta gerência. Autores como Oviatt e McDougall (1994) reforçam que uma das características cruciais das *born globals* é ter empreendedores que possuam algum tipo de experiência internacional.

A natureza altamente inovadora das *born globals* suporta essas empresas no desenvolvimento de determinados tipos de conhecimento, os quais impulsionam o desenvolvimento de capacidades organizacionais, a fim de sustentar a internacionalização precoce e o desempenho superior em diversos mercados internacionais. As análises de Knight e Cavusgil (2004) mostraram que os executivos ou empreendedores das empresas *born globals* começam com uma visão global e desenvolvem uma coleção de capacidades e estratégias (competência tecnológica, alavancagem de competências do distribuidor estrangeiro) e de cultura organizacional (orientação para o empreendedorismo internacional e orientação para os mercados internacionais) que dão origem à adoção antecipada de internacionalização da empresa e de sucesso em uma ampla gama de mercados estrangeiros.

Assim, as *born globals*, geralmente, são criadas por empreendedores com forte visão internacional, que focalizam seus clientes e enfatizam as competências administrativas, assim como os produtos diferenciados. Como destaca Ribeiro (2012c), o crescente número de pessoas com experiência internacional, nas últimas décadas de muitos empresários, faz com que haja uma acumulação de capital relacional em mercados externos, no que concerne ao conhecimento sobre potenciais clientes ou às relações institucionais que foram capazes de estabelecer. Um segundo ponto destacado por esse autor é a boa base de conhecimentos científicos que os empresários possuem sobre uma tecnologia ou sobre um processo, em setores cognitivos intensivos (exemplo: tecnologia). Em geral, são pesquisadores de universidades que começam as suas próprias empresas, assentados no conhecimento que possuem e no desenvolvimento de uma ideia ou de uma tecnologia distinta que julgam possível, fornecendo vantagens de propriedade à empresa nascente.

A complementação do entendimento do comportamento das *born globals* pode ser usado pelos fatores ligados aos empreendedores ou aos principais executivos tomadores de decisão nessas empresas. Rialp *et. al* (2005) afirmaram que a combinação de recursos organizacionais, baseada em conhecimento e em um perfil particular do empreendedor, seria

pré-condição para assegurar o desenvolvimento internacional e o sucesso das empresas de internacionalização acelerada. O perfil do empreendedor desse tipo de organização requer, desde a fundação do negócio, alguém com visão e experiência internacional prévias, aliadas à otimização dos relacionamentos pessoais no exterior.

Dominguinhos e Simões (2004) falam da capacidade visionária do empreendedor, que possui a perspectiva de fazer negócios no mercado internacional como algo natural para o empreendimento, pois possui a definição clara sobre negociação, o desejo de implementá-la pela criação de uma empresa e a vontade de transmitir essa visão a uma equipe de pessoas.

Autores como Oviatt e McDougall (1994) e Simões e Dominguinhos (2001) argumentam que a mudança do contexto competitivo das empresas e a maior exposição a informações sobre mercados internacionais tornaram o papel do empreendedor um fator decisivo para a explicação da internacionalização acelerada. Na literatura internacional, prevalece a evidência de que o perfil do homem de empresa e suas ações constituem elementos recorrentes e fundamentais para a caracterização do fenômeno de internacionalização acelerada.

Holtbrugge e Wessely (2009) argumentam sobre o conceito de habilidades gerenciais internacionais do empreendedor. O conceito é construído a partir dos estudos de *born globals* que discutem a questão do empreendedor. Nesses estudos, normalmente são destacadas as dimensões ligadas diretamente ao perfil do empreendedor, tais como sua formação técnica e gerencial, suas experiências acumuladas ao longo de sua carreira profissional empresarial e acadêmica, experiência internacional e conhecimento de idiomas.

Como destaca Ruzzier *et. al* (2006), pesquisadores propuseram um novo modelo conceitual, que tenta integrar os modelos tradicionais com a área de *start-ups* internacionais. Esse novo padrão, indicado na figura a seguir, é construído com base no conceito de internacionalização, que consiste em propriedades respectivas ao fato de se tornar internacional (tempo e modo), desempenhando funções também internacionais. Outros blocos de construção do modelo são antecedentes à internacionalização (condições ambientais e características organizacionais), e as consequências disso (desempenho organizacional). Eles desenvolveram um conjunto de proposições e implicações sobre relacionamentos do modelo conceitual.

Em sequência, Ruzzier *et. al* (2006) descrevem o conceito de empreendedorismo internacional, conforme pode ser observado na figura a seguir, pela qual representa o

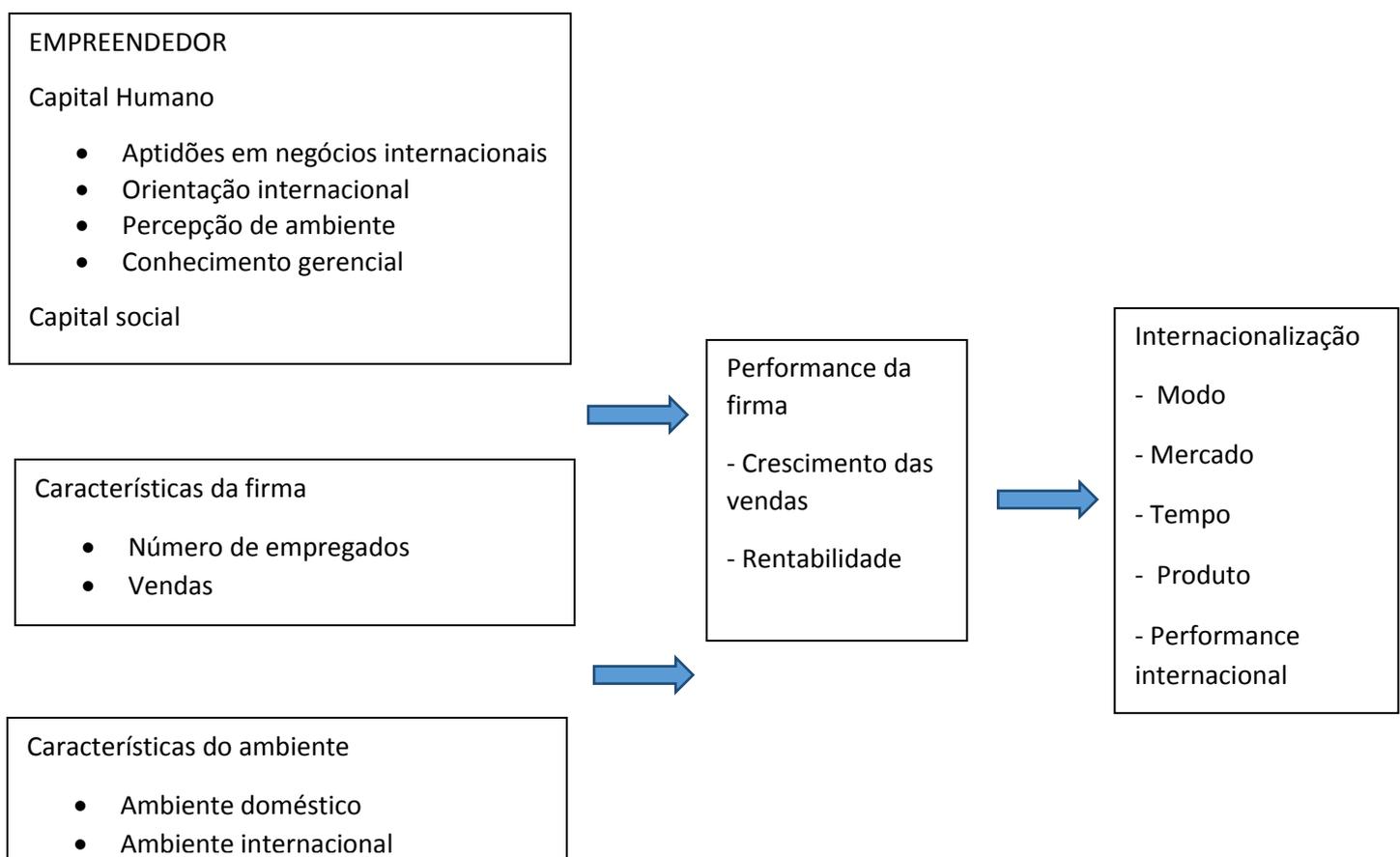
conceito da integração da teoria da internacionalização das pequenas e médias empresas, emergindo a área do empreendedorismo internacional. São três as principais modificações do seu modelo original:

a) as características do empreendedor (fundador/gerente), que compõem as propriedades da organização, agora analisadas separadamente e divididas em duas partes: capital humano e social, considerações que refletem a importância e o papel que os fundadores e os gerentes, assim como suas características, possuem no processo de internacionalização;

b) a internacionalização, constituída de quatro dimensões principais: modo de entrada, mercado, produto e tempo;

c) alguns parâmetros diferenciados, selecionados pelas características da firma.

**Figura 2: O modelo conceitual de empreendedorismo internacional**



Fonte: Ruzzier *et. al* (2006, p. 491)

Uma implicação importante desse modelo para os profissionais é eles precisarem avaliar constantemente diferentes elementos relacionados com a internacionalização. Especialmente cruciais são as habilidades, as competências e o *know-how* gerencial do empreendedor, pois

precisam se desenvolver para ser bem-sucedidos no processo de internacionalização. (RUZZIER *et. al*, 2006)

### **2.3- Perspectiva de *Networks* – Johanson e Mattson**

A questão das redes de relacionamentos (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola Nórdica. Seus seguidores têm desempenhado papel central no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais. Nesse sentido, Johanson e Mattsson (1988) afirmam que os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas criam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada e que esse parâmetro diferenciado motivará a firma para escolher mercados e estratégias iniciais, que poderão ser bem diferentes do que é previsto pelo modelo tradicional de Uppsala. Porém, isso somente será possível mediante o estabelecimento de redes de relacionamentos entre os novos mercados a serem servidos, tanto estritamente em nível de negócios quanto em âmbitos pessoais, uma vez que essas formas de comunicação podem ser usadas como pontes para a entrada em outras *networks*. (HILAL, HEMAIS 2003)

Madsen e Servais (1997) observam que os autores da perspectiva de *networks*, Johanson e Mattsson (1988), buscam fazer uma equivalência entre os métodos de internacionalização de empresas e a existência de redes de negócios e contatos dentro das indústrias, situadas em cadeias de suprimento para a criação de valor para os consumidores. Ao invés de avaliar que a internacionalização acontece entre uma empresa e um mercado de certa forma anônimo, os autores evidenciaram as relações entre as empresas de uma rede de negócios, que envolvem dependência de recursos externos, tempo e esforço de conhecimento e confiança mútua.

Os pesquisadores Coviello e Munro (1995) destacam a ideia de que a teoria de *networks* podia conceder uma nova abordagem para os métodos de internacionalização das empresas, particularmente para organizações menores, cujos desenvolvimentos tendiam a ser dependentes dos relacionamentos com outros. Para os pesquisadores, os mercados podiam ser descritos como um sistema de relacionamentos entre diversos participantes, incluindo consumidores, fornecedores, competidores e agências de apoio públicas e privadas. Assim, a ação estratégica dificilmente estaria limitada a única empresa, e a natureza dos relacionamentos estabelecidos com as outras no mercado não só influenciaria como também, frequentemente, ditaria as opções estratégicas futuras.

Borini *et al* (2006), discorrendo sobre a evolução dos estudos em internacionalização, apontam que o gradualismo não é, necessariamente, uma regra. A percepção da matriz não é o único fator a explicar o maior ou o menor comprometimento da operação estrangeira. As redes de relacionamento desempenham importante papel nos mercados estrangeiros: a rede externa é fruto do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócio, tais como fornecedores, instituições de pesquisa, empresas de propaganda; a interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias. Hood e Vahlne (2013) destacam que uma das razões para a existência do relacionamento a longo prazo é o fato de que tanto os fornecedores quanto os clientes buscam um conhecimento extensivo sobre cada um, desde que ofereçam um negócio importante à sua empresa. Eles precisam também de um maior conhecimento sobre entregas e serviços, em quaisquer momentos da transação; buscam, ainda, informações sobre os recursos, as formas de organização e as possibilidades de desenvolvimento de cada um, mesmo sabendo que conhecimentos estão geralmente concentrados em poucas pessoas da empresa.

Nesse contexto, Hood e Vahlne (2013) explanam que os contatos entre diversos níveis hierárquicos podem ser requisitados também, incluindo a alta gerência e, obviamente, os níveis intermediários e operacionais da organização. Entretanto, exige-se tempo para conhecer e estabelecer essas interações em uma organização, uma vez que há diferentes níveis de conhecimento e capacidades de influência em certas condições. Em muitos casos, apenas a experiência direta com o profissional de uma outra empresa é suficiente para que se aprenda, forma eficiente, como a outra parte atua, mas em outros isso não é possível.

#### **2.4 - Internacionalização de pequenas empresas**

Rocha *et al* (2004) sugerem que, enquanto as pequenas empresas de setores tradicionais podem seguir um longo e organizado processo de internacionalização, aquelas pertencentes a setores de alta tecnologia tendem a adotar um procedimento bem mais acelerado. Nesse contexto, surge uma série de estudos sobre novas empresas com vocação global, desde a sua criação: definem essas organizações como novos empreendimentos internacionais (*international new ventures*), conceituando-as como aquelas que, desde a sua criação, procuram obter vantagem competitiva, a partir do uso de recursos ou de venda de produtos em múltiplos países. Outra denominação é a de empresas nascidas globais (*born global*)

Cortezia e Souza (2011) notam que, devido a recursos limitados, uma *born global* necessita ter sucesso nos estágios iniciais de sua atuação internacional. Assim, uma estratégia de foco e

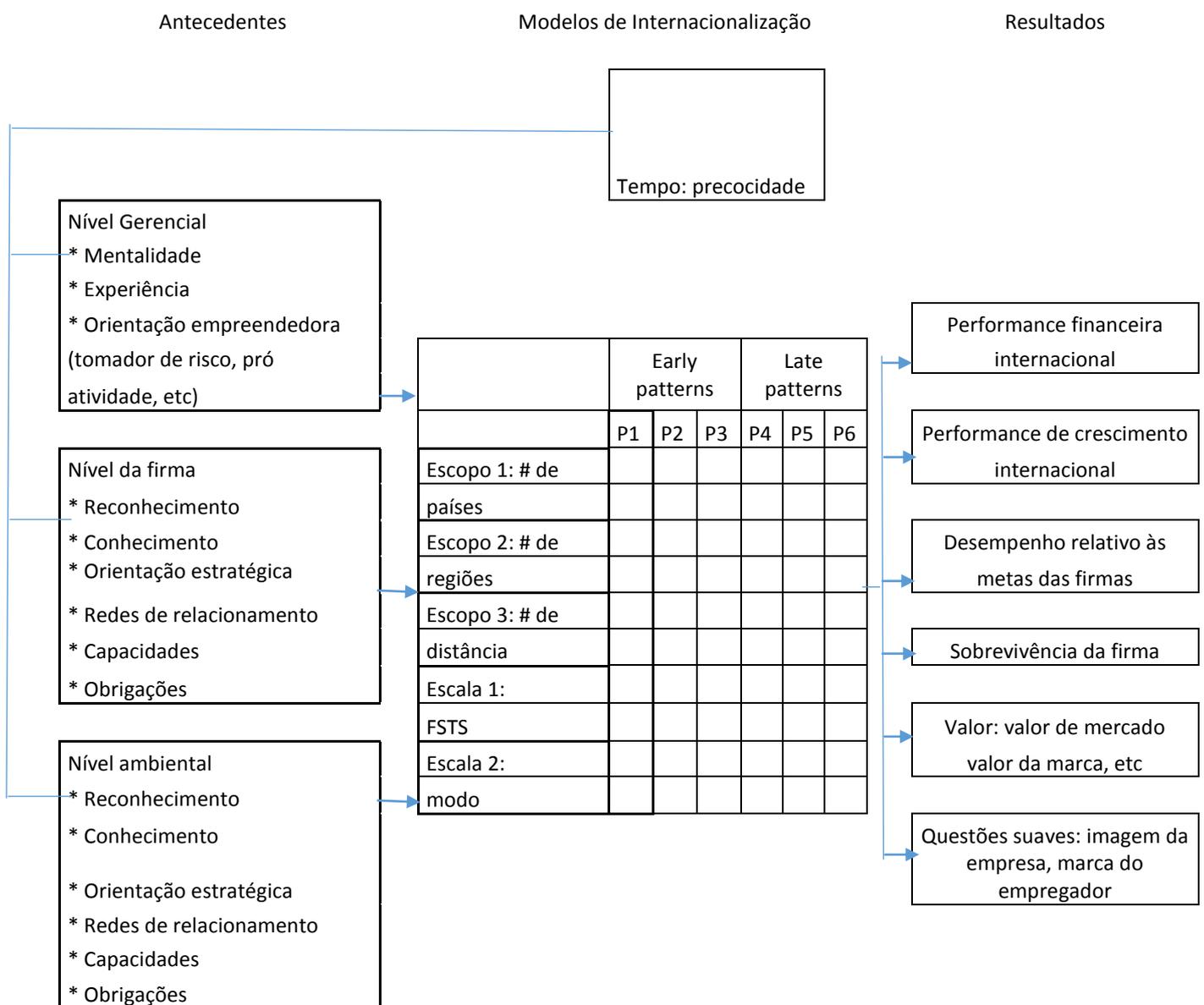
diferenciação, combinada com orientação empreendedora e tecnológica, é aspecto de fundamental importância para a atuação internacional. Quanto mais cedo a empresa se internacionaliza, melhor é seu desempenho final. A principal questão que diferencia o processo de internacionalização das pequenas empresas, referenciado por praticamente todos os autores que tratam do tema, é justamente a limitação de recursos decorrente de seu porte. Esses dois autores apontam também, como dificuldades para as pequenas empresas em processo de internacionalização, a falta de experiência gerencial e de competência para explorar oportunidades em mercados internacionais; as dificuldades em obter informações sobre mercados internacionais; as dificuldades quanto à disponibilidade de recursos, se comparados às grandes competidoras globais. Nessa mesma análise, esses mesmos autores afirmam que o processo de internacionalização apresenta vários empecilhos, principalmente quando se analisam empresas de pequeno e médio porte, que buscam maior comprometimento, ou seja, que passam de meros exportadores para uma etapa de investimentos diretos no exterior. Cortezia e Souza apontam como barreiras centrais a escassez de recursos e de competências para enfrentar os problemas potenciais.

Galvão (2013) destaca, em sua análise sobre as implicações da internacionalização para pequenas empresas, que a teoria devia ser revista, pois a aprendizagem pela experiência pode ser viável para pequenas empresas que vislumbram uma oportunidade no mercado externo, mas não têm conhecimento relevante e competências, ou que operam em setores economicamente voláteis. De fato, as empresas que procuram se aventurar no mercado internacional sofrem vários entraves, como dificuldades de lidar com todas as variáveis, somadas aos percalços de acesso aos financiamentos para exportação, à falta de infraestrutura, às excessivas barreiras burocráticas e legais, que as impedem de se manterem ativas, assim como de crescerem no mercado internacional, relegando-as, muitas vezes, a atuações pírias e amadoras nesse contexto.

Na figura 3, observa-se um modelo simplificado de antecedentes e resultados dos padrões de internacionalização, como o tempo, a escala e o escopo do efeito de se internacionalizar, características estas consideradas primárias, que se distinguem entre os diferentes modelos de internacionalização, de acordo com Kuivalainen *et al* (2012). Quanto ao nível da empresa, os recursos, os conhecimentos e as estratégias afetam as decisões de sua entrada no mercado estrangeiro, pois alguns desses antecedentes dão apoio à internacionalização, enquanto outros podem inibir a organização com relação à sua entrada nesses nichos. Outros pontos sobre as vantagens das inovações argumentam que os primeiros a se internacionalizar podem se

beneficiar da flexibilidade de aprendizagem. Kuivalainen *et al* (2012) destacam, ainda, que as características gerenciais, as orientações, a maneira de pensar e a visão de mundo são frequentemente alguns antecedentes citados. Vários estudos apontam como ponto central a experiência internacional do empreendedor nos novos empreendimentos internacionais; ressalte-se também aquelas empresas com maior experiência internacional ou com uma mentalidade global mais relevante, portanto propensas a seguir um caminho caracterizado por atividades internacionais mais rápidas e com maior escala.

**Figura 3: Modelos de internacionalização, antecedentes e resultados**



Fonte: Kuivalainen *et al* (2012, p. 452)

Kontinen e Ojala (2012) analisam o desenvolvimento do modelo de Uppsala, baseado para grandes multinacionais e, ao mesmo tempo, fator de grandes desafios. No entanto, criticou-se esse padrão, devido à sua forma inadequada de explicar a internacionalização das pequenas e médias empresas, particularmente as de alta tecnologia. A teoria das aquisições internacionais atraiu grande atenção, motivada pela observação que a internacionalização de novos empreendimentos estava relacionada à busca de oportunidades. Dessa forma, propunha que a origem internacional desses empreendimentos derivava dos compromissos em mais do que um país. Para as novas empresas internacionais, a internacionalização, desde o início, significava que os fundadores buscavam oportunidades de crescimento em mercados estrangeiros, tendo já tomado algumas decisões relacionadas ao escopo internacional das suas atividades antes da fundação do empreendimento.

Kontinen e Ojala (2012) enfatizam que os novos empreendimentos internacionais não possuíam necessariamente recursos próprios, pois ainda podiam usar soluções externas para os mercados internacionais. As redes de relacionamento também foram vistas como um expediente valioso, com cooperação dentro delas mesmas, criando novas oportunidades aos empreendimentos internacionais. A principal diferença entre o Modelo de Uppsala e a Teoria dos Novos Empreendimentos Internacionais é que este último sugere que as empresas possam pular etapas ou não tenham estágio algum em todo seu processo de internacionalização.

Kontinen e Ojala (2012), em seu modelo integrativo, apresentaram três padrões diferentes de internacionalização de pequenas e médias empresas, combinando ideias do exemplar de Uppsala com a teoria dos novos empreendimentos internacionais. O primeiro descreveu as firmas tradicionais, que se internacionalizam lentamente para mercados com curta distância psíquica e geográfica. A internacionalização dessas empresas surge na forma de pedidos não solicitados do exterior, e o desenvolvimento de seus produtos se concentra, primeiramente, no mercado interno, e só depois em mercados estrangeiros. Em geral, a internacionalização de firmas tradicionais segue a mesma forma descrita pelo modelo de Uppsala.

O segundo modelo é formado pelas empresas *born global*, que se internacionalizam entre vários mercados de forma rápida e simultânea e que são menos influenciadas pela distância psíquica. Seus produtos são desenvolvidos para o mercado internacional, em detrimento dos clientes do mercado doméstico. Esse processo de internacionalização está relacionado à teoria de novos empreendimentos internacionais, desde que os empreendedores das empresas *born global*s busquem oportunidades internacionais, baseado na indústria do conhecimento e das

redes de contato existentes. Assim como descrevem os autores, as empresas *born global* são comumente definidas por atingir vendas ao exterior em um período de 2 a 5 anos desde a sua fundação, e que tenham operações em ao menos 5 países.

Como destacam Kontinen e Ojala (2012), o terceiro modelo de internacionalização caracteriza-se pelas empresas renascidas *born global*, que tinham a tendência de se focalizarem no mercado doméstico, mas se internacionalizavam de repente como resultado de críticos eventos, tal como a mudança de proprietário, ou por fator administrativo, como a aquisição por outra empresa, ou a expansão de um cliente. A mudança de proprietário e da própria administração reorienta as atividades do negócio e traz novos tomadores de decisão com foco internacional.

Quando a empresa segue a expansão de um cliente, um comprador doméstico internacionaliza as suas operações e a organização o acompanha no exterior. As renascidas *born global* são maiores e ainda gastam uma menor proporção dos recursos em pesquisa e desenvolvimento do que as *born global*. Não obstante, parece que aquelas operam em mais países no exterior do que estas. (KONTINEN, OJALA 2012)

### **2.5 - O fenômeno *born global***

De acordo com Dib (2008), um novo tipo de empresa começou a chamar a atenção de pesquisadores e consultores a partir, principalmente, dos anos 90. Foi em um estudo sobre exportadores de produtos de alto valor agregado, conduzido na Austrália pela firma de consultoria MCKINSEY, que se batizou essas empresas peculiares com a alcunha de *born global*. Essa pesquisa identificou um número significativo de empresas de pequeno e médio porte, que conseguiam competir contra participantes de maior vulto, já estabelecidos na arena global. Ressalte-se que essas organizações menores não haviam seguido um processo gradual de envolvimento com o comércio internacional, mas desde o início de suas operações, praticamente já haviam nascido globais.

Um estudo de McDougall (1989) preocupou-se em gerar evidências da distinção entre novos empreendimentos mais comprometidos com a internacionalização em relação a novos empreendimentos domésticos. A autora obteve forte suporte empírico para a hipótese de que tanto os perfis estratégicos das empresas quanto os perfis estruturais das indústrias em que elas atuam diferem de maneira clara entre novos empreendimentos internacionais e novos empreendimentos domésticos (aqueles sem receitas oriundas do exterior). (DIB, 2008)

Como avalia Ribeiro *et. al* (2012a), as teorias tradicionais de internacionalização têm limitações para explicar o fenômeno, o que conduz os pesquisadores a tentar entender as

competências internas que levam uma empresa a ser *born global*, explorar questões ligadas ao empreendedor desse tipo de empresa e a articulação da organização com seu ambiente externo, principalmente com aquele de negócio do país de origem. Rocha *et al* (2010) apresentam uma caracterização das born globals a partir de resultados de estudos de vários autores, destacando-se entre algumas características as derivadas empiricamente e as resultantes especificamente da operacionalização dos estudos.

**Tabela 1 - Características das *born globals* segundo vários autores**

<b>Característica</b>	<b>Autores</b>	<b>Crítérios</b>
<b>Data de criação da firma</b>	Moen (2002), Moen e Servais (2002) Moen (2002), Moen e Servais (2002)	após 1990
<b>Início das atividades internacionais</b>	Zahra, Ireland e Hitt (2000) Jolly, Alahuhta e Jeannet (1992) Mcdougall, Shaneee Oviatt (1994)	menos de 2 anos após a fundação até seis anos até sete anos até oito anos
<b>Envolvimento com atividades internacionais</b>	Moen (2002); Knight e Cavusgil (2004) Chetty e Campbell-Hunt (2004)	mais de 25% das vendas mais de 75% das vendas
<b>Abrangência da internacionalização</b>	Chetty e Campbell-Hunt (2004)	mercados por todo o mundo
<b>Orientação internacional do dirigente</b>	Moen (2002); Harveston, Kedia e Davis (2000)	
<b>Experiência internacional do dirigente anterior à fundação</b>	Harveston, Kedia e Davis (2000) Chetty e Campbell-Hunt (2004)	diferença significativa entre born globals e firmas tradicionais pouca diferença das empresas tradicionais
<b>Maior tolerância à risco</b>	Madsen e Servais (1997); Knight e Cavusgil (1995); Harveston, Kedia e Davis (2000)	
<b>Maior inovatividade</b>	Autio, Sapienza e Almeida (2000); Knight e Cavusgil (2004)	
<b>Especialização ou foco</b>	Moen (2002); Chetty e Campbell-Hunt (2004)	
<b>Vantagem tecnológica</b>	Knight e Cavusgil (2004) e Chetty e Campbell-Hunt (2004)	liderança mundial em seus produtos
<b>Uso mais ativo da tecnologia da informação</b>	Kotha, Rindova e Rothaermel (2001); Moen (2002)	diferença positiva entre BGs e firmas tradicionais. não se mostrou uma fonte importante de discriminação
<b>Forte uso de parcerias</b>	Chetty e Campbell-Hunt (2004) McDougall, Shane e Oviatt (1994); Coviello e Munro (1997); Sharma e Blomstermo (2003)	
<b>Importância de <i>networks</i></b>	Oviatt e McDougall (1994); Knight e Cavusgil (1995); Coviello e Munro (1997); Rialp, Rialp & Knight (2002); Sharma e Blomstermo (2003)	
<b>Modo de entrada mais comum: via exportação</b>	Knight e Cavusgil (2004)	

Fonte: Adaptado de Junior (2010, p.273)

Pesquisadores, como Kuivalainen *et al* (2012), sintetizam que o fenômeno *born global*, consoante o qual as empresas se arriscam nos mercados globais logo após a sua fundação, é frequentemente considerado um desafio aos modelos de estágios tradicionais e pode ser visto como um outro modelo de internacionalização. Trata-se de empresas que baseiam suas operações nas novas tecnologias da informação, em particular na internet, e que se estruturam de formas alternativas, como meio de enfrentar a escassez de recursos que vivenciam em diversos casos. A maior parte dos estudos sobre as experiências dessas empresas foi empreendido em países desenvolvidos, havendo uma carência de análises cuja preocupação esteja voltada às vantagens e às desvantagens das empresas originárias de países emergentes.

Cientistas, como Cancino e Coronado (2014), apresentam um sumário ilustrativo de alguns fatores que explicam a rápida internacionalização das MPEs (micro e pequenas empresas) estudadas na literatura. A tabela identifica como a combinação de fatores relacionados ao próprio empreendedor, à sua rede de contatos e relacionamentos, ao foco estratégico definindo como cada empreendedor atua entre outros fatores, tem uma influência mais veloz nos modelos de internacionalização das MPEs.

**Tabela 2 : Fatores da rápida internacionalização das MPEs**

Características do empreendedor	A visão do fundador em desenvolver negócios globais desde o início. O fundador trabalhou para empresas no exterior ou localmente com foco internacional, nas quais pode ajudá-lo a desenvolver negócios internacionais com uma menor percepção de risco.	Coviello e Munro (1997), Oviatt e McDougall (2005), Autio e Sapienza (2000), McDougall et al (2003). Mckinsey e Co(1993), Madsen e Servais (1997), Andersen (1993), SHharma e Blomstermo (2003), Chetty e Campbell-Hunt (2004).
Características do empreendedor	A visão do fundador em desenvolver negócios globais desde o início. O fundador trabalhou para empresas no exterior ou localmente com foco internacional, nas quais pode ajudá-lo a desenvolver negócios internacionais com uma menor percepção de risco.	Chetty e Campbell-Hunt (2004), Rialp et al (2005) McKinsey e Co (1993), Knight e Cavusgil (1996), Madsen e Servais (1997).Coviello e Munro (1997), Roberts e Senturia (1996), Jones (1999), Autio e Sapienza (2000), Burgel e Murray (2000).
Foco estratégico	As distâncias geográficas não são percebidas como barreira para a expansão internacional da empresa. A empresa pretende posicionar-se em nichos específicos de mercado.	Madsen e Servais (1997), Kuivakainen et al (2007) Laanti et al (2007). McKinsey e Co (1993), Knight e Cavusgil (1996), Madsen e Servais (1997).

Fonte: Cancino, Coronado (2014, p. 390)

Dib (2008) analisa como o surgimento das empresas *born globals* dominou o desenvolvimento inicial do campo do empreendedorismo internacional. Revisões posteriores sobre esse tema colocam-no como um fenômeno mais inclusivo, que não se limita apenas ao contexto do comportamento de pequenas empresas, ou somente como sinônimos do estudo de *born globals*. Mesmo as grandes corporações exibem frequentemente comportamentos empreendedores similares aos das pequenas empresas. Assim, ao incorporar mais teorias de negócios internacionais, o campo do empreendedorismo internacional poderia cobrir as atividades internacionais das organizações, independentemente da sua idade, tamanho, origem setorial ou modo de atendimento aos mercados estrangeiros.

Figueira e Mello (2015) abordam a principal diferença entre a perspectiva de empreendedorismo internacional e as *born globals*: sugerem que talvez seja o papel atribuído ao empreendedor. Na literatura sobre empreendedorismo internacional, o empreendedor é o foco principal de atenção dos autores, enquanto na literatura de *born globals* sua importância é bem menos salientada. De certa forma, a perspectiva de *born globals* pode ser estendida como um subconjunto dentro do campo de estudos de empreendedorismo internacional, já que este último considera a internacionalização de pequenos empreendimentos, ocorra esta ou não nos primeiros de sua criação. As diferenças entre as duas perspectivas anteriormente debatidas são sintetizadas no quadro abaixo. (Figueira, Mello 2015)

**Tabela 3: Diferenças entre empreendedorismo internacional e teorias *Born Globals***

<b>Características</b>	<b>Empreendedorismo internacional</b>	<b><i>Born globals</i></b>
<b>Gênese na literatura</b>	1989	1993
<b>Campo de estudo a que se destina</b>	Empreendedorismo	Marketing internacional e Gestão Internacional
<b>Desenvolvimento conceitual</b>	Teórico - empírico	Empírico
<b>Abrangência</b>	Empresas empreendedoras internacionalizadas	Empresas nascidas globais
<b>Foco estratégico</b>	Empreendedor	Empresa

Fonte: Figueira, Mello (2015)

As diferenças encontradas entre as duas perspectivas refletem, em grande parte, suas origens, mas mostram-se plenamente conciliáveis e passíveis de integração teórica. De certa forma, o fato de terem seguido caminhos parcialmente independentes permite validar parte de seus

pressupostos e achados empíricos. A possibilidade de integração e consolidação das duas perspectivas acena com grande potencial de enriquecimento e ampliação do entendimento do fenômeno em estudo. A união das duas perspectivas permitirá uma visão mais abrangente e multifacetada da realidade em estudo. (Figueira, Mello 2015)

A promoção de *born globals* tem implicações diretas nas economias dos países emergentes como o Brasil, pois estimula a internacionalização de empresas em busca de ambientes competitivos, *clusters* tecnológicos e redes empresariais de negócios que promovem contextos competitivos mais interessantes para o desenvolvimento de competências essenciais. Os conhecimentos e competências adquiridos nessas locações exteriores têm grande potencialidade de serem absorvidos também pelas operações domésticas, com ganhos de produtividade e inovação. Nesse sentido, a internacionalização desse tipo de empresa seria importante para traçar tendências e potencializar, de alguma maneira, a participação brasileira nas redes mundiais de desenvolvimento e conhecimento. (Ribeiro *et al*, 2012a)

De acordo com Cancino e Coronado (2014), a abordagem gradual da internacionalização significa que as MPEs começam a exportar para os mercados similares, idealmente aos mercados da sua vizinhança e fronteiriços no estágio inicial do seu desenvolvimento. Um aspecto notável de diferenciação das empresas *born globals* é que elas não decidem para onde irão exportar, tomando por base as pequenas distâncias e as diferenças culturais. As empresas *born global* decidem segundo a relação do alvo entre seus mercados, baseada na rentabilidade esperada de cada um deles, a fim de se posicionar com relação a outros nichos mercadológicos, por causa da experiência internacional dos seus próprios empreendedores e também da rede de relacionamentos que possuem.

Vapola *et. al* (2008) sugerem que a significância das empresas *born global* seja derivada do aumento da importância dos nichos de mercado em todo o mundo, de desenvolvimentos tecnológicos, da importância de alianças e redes de relacionamentos e de habilidades empreendedoras. Como as empresas *born global* tendem a ser intensivas em conhecimentos (e também em valores científicos), elas são frequentemente encontradas nas indústrias de alta tecnologia. Quando as suas inovações ameaçam o design dominante, elas podem representar um sério risco às empresas multinacionais; não obstante, tem-se uma relação positiva para complementar as estratégias de inovação dessas multinacionais por inovações externas. Assim, elas criam opções alternativas para ter acesso aos resultados inovadores de criações externas.

Kumar *et al* (2014) sugerem que as empresas que operam em mercados internacionais devam desenvolver competências específicas, que são relativamente únicas e imitáveis para maximizar a sua utilidade voltada ao desempenho internacional. A partir dessa visão, os estudos sobre *born globals* sustentam que tais empresas operam internacionalmente, desde as primeiras fases da sua iniciação no mercado. Devido ao seu comprometimento internacional, desde o início das suas atividades, essas organizações não dispõem de muitos recursos, rotinas e competências, que caracterizam a maioria das firmas que operam internacionalmente. A internacionalização precoce das empresas *born globals* começa com uma visão global dos mercados internacionais, que os obriga a desenvolver as competências necessárias para atingir esses objetivos.

Kumar *et al* (2014) ainda salientam que a literatura sobre as firmas *born globals* demonstrou interesse no comportamento de internacionalização das empresas e das suas capacidades relevantes; no entanto, menor atenção têm sido dedicada à forma como tais habilidades evoluem ao longo do tempo, e como são aproveitadas para sustentar o crescimento competitivo. Dentro da literatura sobre internacionalização de empresas, algumas pesquisas têm demonstrado que existe uma relação positiva entre a capacidade de *marketing* de uma organização, as suas aptidões de inovação e suas competências de gerenciamento de projetos e, por conseguinte, o seu desempenho no processo de internacionalização.

Especialistas como Chetty *et al* (2004) apontam que existem várias razões apresentadas por pesquisadores como argumentos para que as *born globals* estejam se tornando mais difundidas: as condições de novos mercados, os avanços na tecnologia de produção, os transportes, as comunicações e as capacitações mais sofisticadas dos fundadores empreendedores, que estabelecem as *born globals*.

Nesse contexto, Vapola *et al* (2008) destacam que as *born global* também podem ter múltiplos papéis para as empresas multinacionais, entre os quais pode-se destacar: a) atuar como um fornecedor de um processo inovativo; b) agir como uma revendedora dos produtos e serviços das multinacionais, por meio de uma nova abordagem de distribuição (por exemplo, a internet); c) definir rupturas de base tecnológicas e tornar-se uma concorrente das multinacionais; d) determinar uma solução complementar à oferta das multinacionais, conforme anteriormente mencionado.

De acordo com Vapola *et al* (2008), a capacidade de inovação das *born global* é maior nos mercados mais concorridos, pobres em recursos e de pequenas empresas, ao passo que as organizações já estabelecidas inovam de melhor forma em cenários de baixa competição, ricas em recursos e alta demanda. De outra forma, faltam meios e capacidades

organizacionais às empresas *born global* para comercializarem as suas inovações. Simultaneamente, pesquisas sugerem que as *born global* usam ativamente as suas redes de contato para ganhar vantagem competitiva nos mercados globais e utilizam grandes canais existentes das multinacionais para obter receitas substanciais e rápidos fluxos de caixa. Ainda mais, as multinacionais agregam valor às *born global* ao atuarem como parceiras, quando oferecem “refúgio” dos mercados supercompetitivos globais.

Kumar *et al* (2014) sugerem que as organizações podem ter diferentes tipos de capacidades dinâmicas, como novos produtos, serviços ou processos, recursos de *marketing*, recursos de geração de ideias e de rupturas do mercado, potencialidades estas que podem melhorar, deteriorar ou permanecer inalteradas ao longo do tempo. As consequências desses recursos podem ser observadas e inferir por meio de outros indicadores, o que justifica enfatizar a importância das capacidades de marketing no desenvolvimento de novos produtos em empresas farmacêuticas.

Kumar *et al* (2014) destacam que o papel da aprendizagem é importante no contexto ambiental, no qual onde as condições regulatórias, tecnológicas e competitivas estão em constante mudança. Por conseguinte, as rotinas operacionais tendem a se tornar obsoletas muito rapidamente e, dessa forma, haver a necessidade de serem revistas, atualizadas ou substituídas.

Dib *et al* (2010) sugerem que o uso de parcerias e de redes de contato é tido por ser o elemento principal na habilidade da pequena empresa a internacionalizar-se. Existem vários estudos focando o uso dos relacionamentos, das parcerias ou das redes pelas *born global*, nos quais há relação positiva entre estas variáveis e as empresas *born global*. Em adição, a literatura sobre *clusters* regionais e distritos industriais sublinhou a importância dessas aglomerações ao proporcionar um ambiente favorável para a rápida internacionalização de empresas menores. A explicação subjacente para o papel de variáveis de relacionamento tem a ver, principalmente, com a transferência de conhecimento de uma empresa para outra.

Dib *et al* (2010) compararam as empresas que seguiram o caminho da internacionalização tradicional e notou que as firmas *born global* eram mais jovens e menores. A data da fundação, para a maioria delas, era após 1990. Na verdade, as reformas econômicas, no início de 1990, estimularam as empresas brasileiras para internacionalizar-se, independentemente da indústria ou de sua data de fundação, tornando-se, assim, difícil categorizar esse ano como o marco inicial do fenômeno *born global*, no Brasil. Inserida no contexto nacional, a cultura brasileira tem o aspecto do relacionamento, utilizado sistematicamente para fomentar

negócios com outras empresas ou indivíduos e tido como essencial para operar com sucesso em esferas políticas, sociais e econômicas.

Silva *et al* (2010) pesquisaram o processo de internacionalização de pequenas empresas brasileiras, mostrando que as redes de relacionamentos e a existência de um perfil empreendedor, voltado à internacionalização, influenciam na ida dessa firma para o mercado estrangeiro. Na pesquisa cujo foco era a organização que começou a exportar softwares, o estudo mostrou novamente a importância do empreendedor na decisão da empresa de se internacionalizar. Soma-se a isso o resultado que foi encontrado em relação à importância do estabelecimento das *networks* pessoais, para o ingresso da empresa no o mercado externo.

Em seu estudo, Dib *et al* (2010) notam que a experiência e a educação internacional, que mostraram estar relacionadas com a probabilidade de ser uma *born global*, esta não se diferencia de dois grupos: aproximadamente entre 50% e 60% das empresas tradicionalmente internacionalizadas, eram gerenciadas por empreendedores que não tinham experiência internacional; 74% e 80% dessas organizações foram conduzidas por empreendedores que não tinham educação no exterior. Um detalhe interessante, embora não seja possível diferenciá-lo entre os dois grupos, foi o maior percentual de empreendedores que trabalharam para multinacionais no Brasil, antes de fundar sua própria empresa, ou seja, 54% respectivos aos que trabalharam nas *born global* e 60% correspondentes aos que atuaram nas empresas internacionalizadas de forma tradicional. Entretanto, isto deve ser um fato típico da indústria de software.

Dib *et al* (2010) destacam certas características do ambiente de negócios no Brasil que devem ter influenciado os resultados. Especificamente, a abertura da economia brasileira nos anos 1990 pode ter atrasado a entrada antecipada de muitas empresas nos mercados internacionais, forçando-as a expandir, de maneira atrasada, aquilo que poderia ter sido de outra forma, se barreiras institucionais não tivessem impedido ou atrasado o seu potencial de internacionalização. Isto significa que essas empresas podiam ter as características das *born global*, mas foram impedidas de expandir-se rapidamente para o mercado externo.

### 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

Os métodos científicos decompõem-se em dois grandes grupos: quantitativos e qualitativos, considerados os objetivos da pesquisa. Tendo em conta que os métodos quantitativos buscam mensurar de forma direta a quantificação dos efeitos (GODOY, 1995), os métodos qualitativos analisam percepções acerca dos objetos de estudo, por meio de análises em profundidade (CAMPOMAR, 1991)

Os estudos qualitativos podem ser divididos em cinco grandes grupos (CRESWELL, 2006): a biografia, focada na exploração da vida de um indivíduo; a fenomenologia, que busca entender a essência das experiências sobre um fenômeno; a *grounded theory*, disposta ao desenvolvimento de uma teoria baseada nos dados obtidos em campo; a etnografia, que tem por objetivo a interpretação de um grupo social específico; o Estudo de caso, que por meio de fontes múltiplas busca desenvolver uma análise em profundidade de um ou de vários casos.

Uma pesquisa qualitativa consiste da coleta, análise e interpretação de dados oriundos da fala e das ações das pessoas. Diferentemente das pesquisas quantitativas, cujo foco são contagens e medidas, as qualitativas tratam de significados, conceitos, definições e de outros elementos mais relacionados com características pessoais, que são os objetos deste estudo. (CRESWELL, 2003)

De acordo à Mello e Cunha (2003), o método da Grounded Theory e suas técnicas de análise apresentam-se como formas viáveis de conduzir pesquisas qualitativas, sejam com a intenção de gerar teoria substantiva ou apenas de proceder a uma ordenação conceitual.

Dessa forma, considera-se a pesquisa qualitativa como a mais apropriada para este trabalho, mais especificamente o de estudo de caso, método indicado quando não se podem isolar do ambiente os acontecimentos e as características dos objetos de estudo e sobre os quais o pesquisador tem pouco controle (Yin, 1988). Somado a este ponto, o método de estudo de casos é o mais apropriado para responder a questões do tipo “como”, “por que” e “qual” (Yin, 1988).

Ainda segundo Yin (1991), o estudo de caso é uma inquirição empírica, que busca entender o fenômeno contemporâneo dentro da realidade da vida, em situações quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto estudado não está tão evidente.

Neves (1996), explica que a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo do seu desenvolvimento. Para o autor, tal método não busca enumerar ou medir eventos nem

emprega, geralmente, instrumental estatístico para a análise de dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos.

Selltiz *et al* (1975) decompueram os objetivos de uma pesquisa em três grupos: exploratórios (a familiarização com um fenômeno), descritivos (sobre as características de uma situação ou de um estudo de assiduidade da ocorrência de um fenômeno) e os hipotéticos (que pesquisam hipóteses de relação entre variáveis).

Em relação à tipologia proposta por Selltiz *et al* (1975), optou-se por um estudo do tipo exploratório, uma vez que, como demonstrado no referencial teórico, não há unidade nas diversas abordagens comportamentais de internacionalização de empresas, o que dificulta a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre o assunto.

Em outras palavras, esta pesquisa pretende analisar o perfil dos empreendedores das empresas brasileiras que tiveram rápida internacionalização, denominadas *born global* na literatura, e suas possíveis relações com outros fenômenos, tais como características do empreendedorismo internacional, vivência profissional e a formação acadêmica internacional dos sócios, a rede de contatos dos proprietários, assim como características de localização da empresa.

Assim, ainda não há uma estrutura teórica que possa ser generalizada e que explique as diferentes manifestações das empresas *born globals*, seus processos de internacionalização e desempenho; o que existe é uma tentativa de desempenho de modelos que integram diferentes abordagens desse tipo de internacionalização, entretanto ainda não validados estatisticamente em diferentes realidades, razão por que são facilmente questionáveis.

Autores, como Buckley (2012), sinalizam que não haveria necessidade de construções teóricas específicas sobre esses fenômenos, apenas ajustes pontuais nas teorias tradicionais de internacionalização. A literatura sobre internacionalização acelerada é baseada em perspectivas limitadas do conceito e ainda é difícil chegar a conclusões abrangentes sobre sua ocorrência ou padrões específicos. No entanto, um fato recorrente nos estudos sobre *born globals* é que as teorias tradicionais de internacionalização não conseguem explicar sua existência e comportamento, o que vem justificar a busca de entendimento acerca desse tipo de empresa (RIBEIRO, 2012C).

Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Preocupa-se mais com o processo do que com o produto. Na análise dos dados coletados, não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, porém estas não eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados. (PRODANOV, FREITAS 2013)

### 3.2 Etapas da pesquisa

Como observado, optou-se pelo uso da pesquisa qualitativa, combinando o uso da revisão bibliográfica e análise documental com extenso trabalho de campo, fazendo uso de um questionário por pautas semiestruturadas. Dada a abordagem de seis diferentes empresas, esta dissertação caracteriza-se como um estudo de caso múltiplo.

O roteiro dos questionários foi elaborado com perguntas abertas, desenvolvidas a partir dos preceitos apresentados no referencial teórico, refletido na questão guia disposta no problema de pesquisa. Esse referencial teórico auxiliou, primeiramente, na clarificação da proposta central que seria abordada. Por conseguinte, o processo de coleta e tratamento da informação, assim como as óticas de interpretação utilizadas, foi moldado tanto pela teoria quanto pela pesquisa de campo.

A seleção das perguntas e mesmo a natureza do método de pesquisa adotado permitem que o participante forneça informações extras ao pesquisador, que pode modificar o roteiro para aproveitar ao máximo as informações obtidas, seguindo o preceito de uma pesquisa.

### 3.3 Coleta de dados

O método de coleta de dados deste estudo combina a utilização de informações secundárias sobre as empresas selecionadas conforme a tabela 4, a seguir, como o site da empresa, e a o de um questionário aos seus sócios ou diretores, por meio de um roteiro semi-estruturado.

Tabela 4: Lista de empresas consultadas para a seleção da amostra

Empresa	Site
Altus Automação	<a href="http://www.altus.com.br">www.altus.com.br</a>
Cas Automação	<a href="http://www.cas-tecnologia.com.br">www.cas-tecnologia.com.br</a>
DWA Tecnologia (Fujitec)	<a href="http://www.fujitec.com.br">www.fujitec.com.br</a>
Hidrosense	<a href="http://www.hidrosense.com.br">www.hidrosense.com.br</a>
Krater	<a href="http://www.krater.com.br">www.krater.com.br</a>
Light Infocon Tecnologia	<a href="http://www.lightinfocon.com.br">www.lightinfocon.com.br</a>

A primeira etapa desse estudo foi a coleta de dados secundários, objetivando a reunião de informações relevantes disponíveis, sem a necessidade de condução de entrevistas, tais como o histórico da empresa e traços e artefatos culturais visíveis. Essas informações, em conjunto com o referencial teórico, permitiram a elaboração do roteiro do questionário.

A etapa dos questionários buscou de fato relacionar o perfil empreendedor com a internacionalização precoce dessas empresas, entendendo se e como se deu tal influência. Finalmente, o material oriundo das fontes secundárias foi separado com os objetivos da pesquisa, o que evitou perguntas desnecessárias, concentrando-se apenas em indagações de maior relevância.

### **3.4 Seleção de participantes**

A seleção das empresas levou em consideração algumas premissas: elas deveriam apresentar as características inerentes às *born globals* (ter orientação internacional, desde sua fundação ou alguns anos após); todas as empresas selecionadas já deveriam ter finalizado o seu processo de internacionalização. As empresas foram selecionadas por meio do site de exportadores da Confederação Nacional da Indústria (<http://www.brazil4export.com>), caracterizadas pela data de fundação e o rápido engajamento no mercado internacional.

Uma vez que o processo de internacionalização e os elementos associados a ele têm um caráter estratégico para as empresas, todos os gestores ocupam posições astuciosas nas empresas abordadas. Dado o tamanho das *born globals* selecionadas, a maioria das pessoas inquiridas são os próprios fundadores ou sócios atuantes dessas organizações.

### **3.5 Tratamento e análise dos dados**

Os dados foram coletados por meio de um questionário e, em seguida, transcritos para documentos *Word*. A primeira fase da análise envolveu informes referentes à cultura empreendedora, formação do empreendedor e cultura organizacional. Seu objetivo foi identificar as categorias de maior destaque, razão por que as respostas do questionário foram analisadas sobre a ótica da internacionalização, em consonância com o referencial teórico do trabalho.

### **3.6 Limitações do método de estudo de caso**

Os fenômenos observados não podem ser generalizados para o universo, exceto em condições de restrição. Apesar disso, pode ser bastante útil na expansão e generalização de proposições teóricas. (Yin, 1988) O método de caso ainda tem restrições, devido à possibilidade de menor precisão e objetividade; além disso, pode ser visto como um procedimento muito focado na intuição, portanto suscetível de possíveis vícios de visões pessoais do pesquisador. (Yin, 1988)

#### 4. ANÁLISE DAS EMPRESAS E EMPREENDEDORES

---

<b>Característica na literatura</b>	<b>Altus Automação</b>
<b>Data de criação da firma</b>	1982
<b>Início das atividades internacionais</b>	1990 (8 anos após a fundação)
<b>Área de atuação</b>	Automação e controle de processos industriais
<b>Entrevistado:</b>	Sr. Fernando Rodrigues Staudt – Marketing Internacional
<b>Abrangência da internacionalização</b>	América Central, América do Sul, Europa
<b>Background dos dirigentes</b>	2 Engenheiros - UFRGS
<b>Orientação internacional do dirigente</b>	Empresa não foi criada para mercado internacional: houve a intenção de se internacionalizar após o esgotamento do mercado doméstico.
<b>Conhecimento de idiomas</b>	Os proprietários possuem excelente conhecimento da língua inglesa.
<b>Motivação inicial para empreender</b>	Ambos os fundadores da empresa, no decorrer de sua carreira, tiveram o empreendedorismo como forte crença, iniciando diferentes negócios durante suas vidas profissionais até os dias de hoje. Criaram a empresa com profissionais da área de engenharia para desenvolvimentos de produtos destinados à automação industrial e controle de processos.
<b>A origem familiar do empreendedor</b>	
<b>Motivação para internacionalização</b>	A empresa sentiu a necessidade de se internacionalizar por enxergar o potencial de seus produtos para o mercado exterior. Ao mesmo tempo, a busca por internacionalização dá-se com o intuito de se distribuir os riscos e não ficar dependente somente do mercado doméstico.
<b>Experiência internacional anterior à fundação do dirigente</b>	Os sócios são jovens engenheiros egressos da UFRGS, arrojados e ávidos pela busca de novos negócios, mas sem experiência internacional.
<b>Maior tolerância à risco</b>	Decisões de entrada em mercados, tomadas sem grande avaliação financeira e de riscos.
<b>Maior inovatividade</b>	A empresa sempre apostou na inovação e no desenvolvimento próprio de seus produtos, sempre buscando novos desafios e projetos que trouxessem novos conhecimentos e experiência para a empresa.
<b>Especialização ou foco</b>	Antes de se definir como fabricante de controladores programáveis, a empresa havia concebido diferentes produtos para diferentes funções, culminando em seu atual campo de atuação após projetos destinados a outros segmentos e meios.
<b>Vantagem tecnológica</b>	Tecnologia mais bem difundida do que a oferta de produtos fabricados no país.
<b>Forte uso de parcerias</b>	A empresa utiliza parcerias para projetos específicos com outras empresas brasileiras e com empresas sediadas no exterior.
<b>Importância de <i>networks</i></b>	Boa parte de faturamento vem de acordos permanentes com empresas sediadas no exterior, que complementam a oferta de produtos ou serviços.
<b>Modo de entrada mais comum: via exportação</b>	Distribuidor ou agente / representante e Joint Venture com outra empresa.

---

<b>Característica na literatura</b>	<b>Cas Tecnologia</b>
<b>Data de criação da firma</b>	2000
<b>Início das atividades internacionais</b>	
<b>Área de atuação</b>	2004 (4 anos após a fundação)
<b>Entrevistado:</b>	Tecnologia: Segurança da informação
<b>Abrangência da internacionalização</b>	Sr. Renato Vila Nova – Gerente de Controladoria
<b>Background dos dirigentes</b>	América do Sul e Europa
<b>Orientação internacional do dirigente</b>	Bacharel em Ciências Contábeis, MBA Controladoria Empresa não foi criada para mercado internacional; houve uma solicitação vinda de cliente no exterior.
<b>Conhecimento de idiomas</b>	Inglês intermediário
<b>Motivação inicial para empreender</b>	Foi ideia solitária de um sócio da empresa que já atuava no mercado de tecnologia.
<b>A origem familiar do empreendedor</b>	
<b>Motivação para internacionalização</b>	Apenas foi desenvolvida a ideia
<b>Experiência internacional anterior à fundação do dirigente</b>	Os sócios são bacharéis em Ciências Contábeis, sem experiência internacional. Porém, 30% dos colaboradores possuem experiência anterior de trabalho em empresas multinacionais no Brasil.
<b>Maior tolerância à risco</b>	Decisões de entrada em mercados, tomadas sem grande avaliação financeira e de riscos.
<b>Maior inovatividade</b>	Experiência adquirida com base em erros e acertos (e principalmente com erros, formam o perfil necessário para encarar o futuro)
<b>Especialização ou foco</b>	Foi criado um produto com a intenção de atender a um público, mas o produto se encaixou ainda melhor como outra função e para outro mercado.
<b>Vantagem tecnológica</b>	
<b>Forte uso de parcerias</b>	Utiliza parcerias de longo prazo, com duração indeterminada, com empresas sediadas no exterior.
<b>Importância de <i>networks</i></b>	
<b>Modo de entrada mais comum: via exportação</b>	Vendas diretas e distribuidor ou agente/representante.

<b>Característica na literatura</b>	<b>DWA Tecnologia (Fujitec)</b>
<b>Data de criação da firma</b>	1991
<b>Início das atividades internacionais</b>	1996 (5 anos após a fundação)
<b>Área de atuação</b>	Soluções inteligentes em automação comercial, envolvendo cartões de crédito
<b>Entrevistado:</b>	Sr. Adalberto Pessoa – Diretor
<b>Abrangência da internacionalização</b>	América do Sul, EUA e Europa
<b>Background dos dirigentes</b>	Eng eletrônico – ITA; MBA em gestão empresarial e marketing – FGV; Eng de sistemas no INPE; Gerente de TIC na Funceme; Diretor DWA.
<b>Orientação internacional do dirigente</b>	Houve a intenção de se internacionalizar desde a criação da empresa; também houve uma solicitação vinda de cliente no exterior.
<b>Conhecimento de idiomas</b>	Inglês e espanhol.
<b>Motivação inicial para empreender</b>	Desde antes de me formar, a ideia já existia dentro de mim, provocada pela vontade de empreender. A partir de então, buscamos planejar o potencial negócio que se iniciava. Prospecção até conseguir primeiro cliente no segmento que escolhemos. Vontade de empreender, ter liberdade de ação, iniciativa, inovação. Crer na capacidade de realizar
<b>A origem familiar do empreendedor</b>	Influência muito alta.
<b>Motivação para internacionalização</b>	Desenvolvemos uma solução de hardware e software para área de transporte – bilhetagem eletrônica, levando em conta as necessidades do Brasil. Depois fomos internacionalizando.
<b>Experiência internacional anterior à fundação do dirigente</b>	Os sócios já possuíam experiência profissional internacional.
<b>Maior tolerância à risco</b>	Decisões de entrada em mercados tomadas sem grande avaliação financeira e de riscos.
<b>Especialização ou foco</b>	Tudo surgiu da vontade inicial de empreender. A partir de então, buscamos planejar o potencial negócio que se iniciava. Prospecção até conseguir primeiro cliente no segmento que escolhemos.
<b>Vantagem tecnológica</b>	Tecnologia melhor difundida do que a oferta de produtos fabricados no país.
<b>Forte uso de parcerias</b>	A empresa utiliza parcerias para projetos específicos com outras empresas brasileiras; e com empresas sediadas no exterior.
<b>Importância de <i>networks</i></b>	Os sócios da empresa utilizaram-se bastante de seus relacionamentos pessoais e profissionais como facilitadores para o processo de internacionalização.
<b>Modo de entrada mais comum: via exportação</b>	Vendas Diretas e Distribuidor ou agente / representante

<b>Característica na literatura</b>	<b>Hidrosense</b>
<b>Data de criação da firma</b>	2001
<b>Início das atividades internacionais</b>	2008 (7 anos após a fundação)
<b>Área de atuação</b>	Produção de sistemas de irrigação
<b>Entrevistado:</b>	Sr. Enison Pozzani – Diretor
<b>Abrangência da internacionalização</b>	África, América do Sul, Canadá, EUA, México
<b>Background dos dirigentes</b>	Eng. mecânico - Pós-graduação em adm.industrial.
<b>Orientação internacional do dirigente</b>	Empresa não foi criada para mercado internacional; Houve uma solicitação vinda de cliente no exterior
<b>Conhecimento de idiomas</b>	Inglês e espanhol intermediário
<b>Identifiquei um perfil de cliente diferente e passamos a modificar e desenvolver produtos com maior valor agregado, mais técnicos e novas funcionalidades. Não havia uma empresa no mercado dedicada exclusivamente a esta linha de produtos e este mercado específico (atender agricultura irrigada de produtos para controle de irrigação). Até os preços dos produtos tinha uma dificuldade de posicionar por não haver referências.</b>	“Quando fui dispensado do emprego, tinha um contato com a Embrapa, que me convidou a desenvolver um sensor de umidade de solo para uso em irrigação. Assim, fundei a Hidrosense, sem conhecer nada do ramo. A motivação inicial foi colocar um desafio profissional, como disse por um convite da Embrapa nasceu a ideia do negócio. Procuramos o Sebrae e conseguimos depois de 2 anos de espera uma vaga na Incubadora de Empresas de Jundiaí, onde tivemos suporte de várias áreas de consultoria”.
<b>A origem familiar do empreendedor</b>	“Meu pai teve uma empresa e sempre foi dono de seu negócio. Quando contei a ele de minha ideia, tive seu apoio.”.
<b>Motivação para internacionalização</b>	“Não foi planejada a comercialização dos produtos para a exportação, mas foi surgindo de contatos com empresas similares”.
<b>Experiência internacional anterior à fundação do dirigente</b>	Sim, por meio de visitas a feiras e treinamentos de operação de máquinas.
<b>Maior tolerância à risco</b>	Decisões de entrada em mercados tomadas sem grande avaliação financeira e de riscos.
<b>Vantagem tecnológica</b>	Tudo começou com o convite da Embrapa, mas tinha de ter uma empresa formal para poder licenciar a tecnologia dos sensores com a Embrapa.
<b>Forte uso de parcerias</b>	Utiliza parcerias para projetos específicos com outras empresas brasileiras.
<b>Importância de <i>networks</i></b>	Não teve influência no desempenho da empresa no exterior
<b>Modo de entrada mais comum: via exportação</b>	Vendas Diretas

<b>Característica na literatura</b>	<b>Krater</b>
<b>Data de criação da firma</b>	1991
<b>Início das atividades internacionais</b>	1996 (5 anos após a fundação)
<b>Área de atuação</b>	Indústria de peças automotivas
<b>Entrevistado:</b>	Sra. Gislene Gianetti Bezerra – Sócia Proprietária
<b>Abrangência da internacionalização</b>	América do Sul
<b>Background dos dirigentes</b>	“Já fiz mais de 369 cursos ao longo desses 25anos de KRATER”. Cursos de vendas, fluxo de caixa, de exportação, importação, marketing pessoal, oratória PNL, Coaching, etc.
<b>Orientação internacional do dirigente</b>	Houve uma solicitação vinda de cliente no exterior; seguiram o exemplo de empresas similares; em 1996 foi feito um anúncio em uma revista de autopeças para a América do Sul, sendo que conseguiram os clientes que são parceiros até hoje, por meio de feiras internacionais.
<b>Conhecimento de idiomas</b>	Inglês e espanhol
<b>Motivação inicial para empreender</b>	Um dos sócios fundou a empresa após ter sido dispensado do trabalho (Weber Carburadores). Já tinha know how e colocou em prática seu próprio negócio.
<b>A origem familiar do empreendedor</b>	Influência muito alta. As gerações anteriores sempre tiveram negócio próprio.
<b>Motivação para internacionalização</b>	Por meio de incentivos dos Correios e Sebrae. Assim participou de feiras, e o interesse aumentou constantemente.
<b>Experiência internacional anterior à fundação do dirigente</b>	Apenas descendente de família empreendedora Europeia (Português e Espanhol), porém sem experiência profissional no exterior.
<b>Maior tolerância à risco</b>	Decisões de entrada em mercados, tomadas sem grande avaliação financeira e de riscos.
<b>Maior inovatividade</b>	Nos anos 80/90, as multinacionais dispensavam seus funcionários depois de dar-lhes anos de treinamentos; não percebiam que estavam criando seus próprios concorrentes. Alguns desses funcionários, com uma visão mais avançada, aprenderam, em primeiras oportunidades, e começaram a fazer sua correira solo. Vejam que hoje as grandes multinacionais não dispensam mais seus antigos colaboradores; fazem com que eles abram suas empresas de prestação de serviços, por exemplo, dão um cargo Cerimonial, mas não deixam esse cidadão fazer sua carreira solo. Justamente para não criar mais um concorrente.
<b>Especialização ou foco</b>	Buscar atender às especificidades do país foco.
<b>Vantagem tecnológica</b>	Preço competitivo
<b>Forte uso de parcerias</b>	A empresa utiliza parcerias para projetos específicos com outras empresas brasileiras.
<b>Importância de <i>networks</i></b>	Nenhuma influência no processo de internacionalização.
<b>Modo de entrada mais comum: via exportação</b>	Vendas Diretas

<b>Característica na literatura</b>	<b>Light Infocon Tecnologia</b>
<b>Data de criação da firma</b>	1983
<b>Início das atividades internacionais</b>	1985 (2 anos após a fundação)
<b>Área de atuação</b>	Desenvolvimento de ferramentas de banco de dados
<b>Entrevistado:</b>	Sr. Alexandre Moura – Diretor
<b>Abrangência da internacionalização</b>	América do Sul, EUA, Europa, Ásia, Austrália e Nova Zelândia, África.
<b>Background dos dirigentes</b>	Mestrado em Administração.
<b>Orientação internacional do dirigente</b>	Houve a intenção de se internacionalizar desde a criação da empresa; concorrentes internacionais vieram para o Brasil e sentimos a necessidade de atuar internacionalmente.
<b>Conhecimento de idiomas</b>	Inglês e espanhol
<b>Motivação inicial para empreender</b>	Um dos sócios fundou a empresa após ter sido dispensado do trabalho (Weber Carburadores). Já tinha know how e colocou em prática seu próprio negócio.
<b>Motivação para internacionalização</b>	Houve a intenção de se internacionalizar desde a criação da empresa.
<b>Experiência internacional anterior à fundação do dirigente</b>	2 entre os 3 sócios possuíam experiência anterior de trabalho em outros países.
<b>Maior tolerância à risco</b>	De modo geral, ao se fazer negócios no exterior, os ganhos compensam os custos.
<b>Maior inovatividade</b>	A empresa justifica dizer que possui maior capacidade de inovação, quando comparada aos seus concorrentes diretos.
<b>Especialização ou foco</b>	Atende a um nicho muito especializado do mercado.
<b>Vantagem tecnológica</b>	A empresa possui vantagem tecnológica, quando comparada aos seus concorrentes diretos.
<b>Forte uso de parcerias</b>	Utiliza parcerias para projetos específicos com outras empresas brasileiras e com empresas sediadas no exterior; utiliza parcerias de longo prazo, com duração indeterminada, com empresas sediadas no exterior; boa parte de nosso faturamento vem de acordos permanentes com empresas sediadas no exterior, que complementam a oferta de produtos e serviços.
<b>Importância de <i>networks</i></b>	Teve influência considerável no processo de internacionalização da empresa.
<b>Modo de entrada mais comum: via exportação</b>	Vendas diretas; Distribuidor ou agente/respresentante; Subsidiária no mercado estrangeiro; outros acordos de parceria.

#### 4.1 - Caracterização das seis empresas como *born globals*

Os casos estudados trazem algumas semelhanças com as empresas analisadas na literatura internacional.

##### **Início da internacionalização**

Um dos pontos fundamentais na caracterização das *born globals* refere-se ao início do processo de internacionalização dessas seis empresas, procedimento esse que ocorreu até a empresa completar oito anos, todas elas enquadradas nessa categoria segundo a literatura internacional disponível, e às motivações subjacentes à internacionalização.

O envolvimento com atividades internacionais variou individualmente entre as empresas e por período examinado. No caso da Altus Automação, Cas tecnologia, Hidrosense e Krater, não houve a intenção de criar a organização para o mercado internacional: todas se dirigiram ao exterior após o esgotamento do mercado nacional (característica de empresas que atuam em um amplo mercado doméstico) assim como por meio da solicitação de um importador (forma passiva de internacionalização, ou seja, pelo pedido de uma empresa, não por uma estratégia deliberada de focar o mercado externo). No entanto, duas delas mostraram maior impulso para a internacionalização: DWA Tecnologia (Fujitec) e Light Infocon Tecnologia, para as quais a internacionalização “aconteceu” no decorrer do processo, ou seja, assumiu inicialmente caráter de objetivo estratégico, fato que não se deu com os outros quatro casos iniciais (Altus Automação, Cas tecnologia, Hidrosense e Krater), uma vez que não houve esse objetivo.

Para a DWA Tecnologia (Fujitec), a presença no mercado internacional tinha grande importância: busca de competitividade, credibilidade junto aos clientes brasileiros e atualização tecnológica. Para a Altus Automação, a empresa sentiu a necessidade de se internacionalizar por enxergar o potencial de seus produtos para o mercado exterior. Ao mesmo tempo, a busca por internacionalização ocorreu com o intuito de distribuir os riscos e não ficar dependente somente do mercado doméstico. Na Krater, a participação em feiras despertou o interesse no mercado internacional, com o surgimento de vários negócios. A Light Infocon Tecnologia possuía entre seus sócios o perfil de atuação global, com experiência nos mercados internacionais.

Os mercados de atuação eram bem diversos, com predominância na América do Sul, Estados Unidos e Europa. De modo geral, as empresas atendiam a um nicho específico, ou tinham um foco no mercado. No caso da Hidrosense, ela passou a atender a um mercado exclusivo, pois

não havia uma empresa dedicada à linha de seus produtos: agricultura irrigada de produtos para controles de irrigação, com maior valor agregado, mais técnicos e com novas funcionalidades. A Light Infocon Tecnologia passou a atender a um nicho muito especializado do mercado de ferramentas de banco de dados.

Com relação ao fator geográfico, seis empresas projetaram-se em distintas regiões do Brasil: Ceará, Paraíba, São Paulo e Rio Grande do Sul, ressaltando-se que as duas primeiras são Estados sem tradição de tecnologia e com mercados reduzidos, além de distantes do Sudeste, maior região consumidora do país. Entretanto, os empreendedores dessas empresas relataram a capacidade de operar a distância no próprio país.

### **Perfil dos dirigentes**

Destaca-se entre as empresas *born globals* analisadas a presença de empreendedores ou dirigentes com orientação internacional e experiência no exterior. Estes dirigentes apresentariam, ainda, maior tolerância a risco e maior inovatividade.

Nas seis empresas analisadas, alguns empreendedores tinham perfil bastante diferenciado, como é o caso da DWA Tecnologia (Fujitec), da Light Infocon Tecnologia, da Altus Automação e da Hidrosense. As duas primeiras foram criadas por empreendedores com experiência profissional internacional, destacando-se o alto nível de formação de cada um em ambos os casos: a DWA Tecnologia (Fujitec) possui dois engenheiros, um deles formado no Instituto de Tecnologia de Aeronáutica – ITA; a Light Infocon Tecnologia conta com um Mestre em Administração no seu corpo de sócios. A Altus Automação e a Hidrosense também conta com engenheiros, que se destacam por seus perfis técnicos de empreendedores. Os conhecimentos adquiridos a nível internacional, por ter estudado ou trabalhado em outro país, leva a que o empreendedor tenha um maior conhecimento armazenado. Ao estar perante diversas culturas, o empreendedor desenvolve a mentalidade internacional, o que lhe permite um entendimento mais concreto das diferenças culturais, tecnológicas políticas e, como tal, dá-lhe um maior conhecimento dos vários mercados.

Nota-se outro fator relevante, que se refere ao nível dos conhecimentos que o empreendedor detém sobre a indústria onde a empresa está inserida. Ao adquirirem experiência prévia no exterior na área, conseguem ampliar ainda mais os seus conhecimentos, e assim, comunicar informação mais pormenorizada sobre a envolvente. Os conhecimentos exclusivos da indústria levam a uma maior ligação com os clientes nacionais e internacionais, o que permite a atuação em nichos de mercados mais apropriados.

Para Mcdougall *et al* (2003), um empreendedor aceita muito mais rapidamente o risco de internacionalizar quando está perante um cenário internacional e industrial que conhece. Se não tiver conhecimentos específicos necessários, terá maior dificuldade em internacionalizar. Apesar de não seguirem uma internacionalização gradual, os empreendedores dessas empresas afirmam ter seguido o modelo de Uppsala no que tange ao aprendizado. Nota-se que, após o primeiro movimento rumo a mercados internacionais, os empreendedores revisaram uma série de comportamentos da organização, formalizando alguns processos e alterando outros, com o objetivo de melhorar as chances da empresa nas próximas tentativas, comportamento este observado tanto para experimentos falhos de internacionalização, quanto para os bem-sucedidos.

Como *born globals*, essas empresas seguiram a adoção de um comportamento de internacionalização muito similar ao descrito pela perspectiva de networks e pela teoria do empreendedorismo internacional, a primeira sugerindo que o processo de internacionalização de uma empresa não vem apenas de sua interação com o mercado, mas como o resultado de uma rede de relacionamentos mais complexa. (JOHANSON; MATTSSON,1988).

Observa-se também o conhecimento de idiomas pelos empreendedores de todas as empresas, assim como pela capacidade dos demais Gerentes ao fazer negociações em Inglês. Pode-se destacar também a habilidade profissional, tanto dos empreendedores quanto dos profissionais das firmas, pelo fato de conseguirem trabalhar com pessoas de outros países, com culturas distintas (distância psíquica).

A experiência internacional prévia do empreendedor influenciou a internacionalização da empresa de forma importante, ao seguir os seguintes critérios: 1) a experiência anterior de trabalho do empreendedor em empresas multinacionais, no Brasil; 2) os relacionamentos pessoais do empreendedor no exterior. Outro fator importante é a competência dos empreendedores e dos gerentes em conseguir identificar oportunidades de negócio no exterior.

De forma geral, as seis empresas relataram que as decisões de entrada em mercados internacionais são tomadas sem avaliação financeira e de riscos, ou seja, os empreendedores não fazem uma análise minuciosa dos potenciais riscos inerentes ao processo de exportação. A empresa Krater apenas destacou a importância dos serviços prestados internamente no processo de exportação, contanto com um despachante que conheça a legislação aduaneira e que consiga agilizar processos e evitar custos extras. Por conseguinte, destacou a necessidade de estudar o mercado objeto de seus interesses, a fim de entender as necessidades técnicas de

cada região e identificar similaridades e diferenças para gerar conflitos de produtos fora dos padrões utilizados e das normas técnicas de cada país.

Apesar da orientação para o mercado global, a maioria das empresas sinalizou não possuir um plano formal de internacionalização. O impulso para a inserção internacional acabou sendo a solicitação vinda do exterior, pela rede de relacionamentos em que a empresa está inserida. Esse comportamento também poderia ser relacionado com o fato de essas organizações não terem processos e objetivos formais no momento da internacionalização. Como observado, as firmas aceitaram propostas vindas do exterior, sem considerar os riscos associados, pois a vontade de iniciar o processo muitas vezes parece ser mais forte do que qualquer problema decorrente da falta de planejamento.

Por consequência, outra grande influência ao processo de internacionalização identificada foi a do empreendedor, pautada na teoria do empreendedorismo internacional. Segundo essa perspectiva, o papel desse empreendedor individual é fundamental no processo de internacionalização da firma. Sempre ocupando posições estratégicas dentro da organização, em cargos em que são capazes de implementar a sua visão, esses homens foram decisivos para o início da internacionalização dessas empresas e de acordo com as percepções de cada um deles, diferentes níveis de envolvimento com o mercado internacional foram observados. Os indivíduos retratados na perspectiva do empreendedorismo internacional têm ao menos uma diferença clara com relação aos outros empreendedores: eles aparecem sempre em posições estratégicas dentro das organizações, ocupando cargos em que são capazes de implementar sua visão.

### **Características das empresas**

Todas as empresas afirmaram ter uma vantagem tecnológica em relação aos seus concorrentes potenciais e, dessa forma, uma parte delas passou a atender a um segmento especializado em um nicho de mercado. A Hidrosense, a Light Infocon Tecnologia e a DWA Tecnologia (Fujitec) atuavam em espaços estreitos de mercado, mesmo sendo altamente especializadas. Esta última, embora sua linha de produtos fosse muito limitada, possuía vantagens competitivas substanciais, o que lhe permitia se inserir no mercado internacional.

A Krater, devido a características bem individualizadas, atuava em mercados mais amplos e, apesar de ter qualidade para competir internacionalmente, sua vantagem estava baseada em custos.

### **Envolvimento crescente**

As seis empresas mostravam uma tendência para aumentar sua participação no mercado internacional. A Altus Automação sempre apostou na inovação e no desenvolvimento próprio de seus produtos, buscando novos desafios e projetos que trouxessem outros conhecimentos e experiência para a empresa. Quanto à Hidrosense, o seu plano para os próximos cinco anos é crescer mais no mercado internacional, principalmente em países sul-americanos. Em geral, todas elas buscam novos produtos com características inovadoras, requerendo um conhecimento do mercado a partir da atuação junto a cada cliente. O faturamento anual internacional representa aproximadamente 25% do faturamento anual total da Light Infocon Tecnologia.

### **Escolha de mercados**

As empresas não seguiam um padrão regular de escolha de mercados e países de atuação, tanto no que se refere àqueles em que efetivamente atuavam ou em que haviam atuado sem sucesso, quanto aos em que ainda tentavam abordar no futuro. Houve quatro empresas que não foram criadas para atender ao mercado internacional, pois somente o fizeram devido à solicitação vinda de um importador: a Altus automação, a CAS Tecnologia, a Hidrosense e a Krater. Com relação à DWA Tecnologia (Fujitec), houve a intenção de se internacionalizar desde a sua criação, mas também houve uma solicitação vinda de cliente no exterior. A Light Infocon Tecnologia também teve a intenção de se internacionalizar desde a sua criação e mencionou um dos motivos para a sua internacionalização: alguns concorrentes internacionais vieram ao Brasil e sentiram a necessidade de atuar internacionalmente.

### **Participação em feiras**

A Hidrosense e a Krater tiveram bons resultados ao participarem de feiras no exterior, locais em que puderam desenvolver novos contatos, o que despertou ainda mais o interesse de tais empreendedores a engajar-se no mercado internacional. No caso da DWA Tecnologia (Fujitec), as feiras geraram algum negócio também para a empresa nos mercados internacionais.

### **Uso da Internet**

A tecnologia da informação era fortemente usada pela DWA Tecnologia (Fujitec) de várias formas: acesso aos clientes, atendimento e prestação de serviços pós-venda. A Light Infocon Tecnologia, por sua vez, indicava que o uso da internet fora fundamental para os processos de

negócios, visto que estavam distantes de seus alvos mercadológicos, ou seja, localizados no interior da Paraíba.

### **O papel das parcerias e *network***

De acordo com Rocha *et al* (2010), toda a literatura sobre o tema realça o importante papel exercido por parcerias e *networks* na internacionalização das empresas. Praticamente, todas as empresas fizeram uso de parcerias *outward* (exportação) e algumas de *inward* (representação e venda de produtos do parceiro no mercado doméstico). No caso da Altus Automação, boa parte do faturamento é oriunda de acordos permanentes com empresas sediadas no exterior, que complementam a oferta de produtos ou serviços. As parcerias no exterior também eram vistas como forma de prestar atendimento local a clientes, sem estar fisicamente presente no exterior.

A CAS Tecnologia utiliza parcerias a longo prazo, com duração indeterminada, com empresas sediadas no exterior. De certa forma, essas associações servem para “blindar” a empresa contra especulações e aproveitadores do mercado, obtendo maior comprometimento. As parcerias foram relevantes no início do processo de internacionalização de apenas duas das seis empresas estudadas: a DWA Tecnologia (Fujitec) e a Light Infocon Tecnologia. Esta, atualmente, já possui subsidiárias no mercado estrangeiro, trabalhando também em atividades conjuntas com empresas no Brasil e no exterior (nos últimos três anos, estabeleceu duas parcerias com empresas brasileiras e quatro com organizações sediadas no exterior). Aquela, em 1994, deu seus primeiros passos no mercado internacional por meio de parceria com uma empresa suíça que produzia cartões magnéticos. Logo em seguida, foi procurada por uma empresa australiana para participar de uma concorrência no Brasil.

No caso da Hidrosense e da Krater, ambas não sofreram influência de relacionamento no processo de internacionalização da empresa. Por outro lado, vale ressaltar que as duas utilizam parcerias para projetos específicos com outras empresas brasileiras, evidenciando a sua cooperação e o intercâmbio com demais organizações do setor.

## 5. CONCLUSÃO

O propósito desta dissertação, utilizando a metodologia de estudo de casos, foi identificar os fatores que caracterizam as empresas *born globals* e distinguir os seus atributos competitivos. Em relação às características inerentes das seis empresas *born globals* analisadas, quatro delas dizem respeito ao indivíduo empreendedor: a DWA Tecnologia (Fujitec), da Light Infocon Tecnologia, da Altus Automação e da Hidrosense. São elas: a visão global desde a fundação da empresa, a experiência internacional, e o alto nível de formação dos empreendedores.

Embora se observa que as empresas Cas Tecnologia e Krater tiveram uma internacionalização acelerada, não se pode dizer que as suas características são de uma empresa *born global*: o comportamento dessas últimas duas empresas foi similar ao modelo de Uppsala, de forma passiva, onde as empresas receberam um pedido de cliente vindo do exterior e começaram a internacionalizar-se de forma lenta e gradual. As demais teorias ficaram aquém de explicar os casos analisados.

A literatura aponta algumas características do empreendedor que podem influenciar a velocidade de internacionalização de uma empresa: orientação e experiência internacional (KNIGHT, MADSEN E SERVAIS, 2004); maior tolerância a risco (MADSEN E SERVAIS, 1997) e conhecimento técnico / científico único (CHETTY, CAMPBELL-HUNT, 2004)

Assim como ocorre com as empresas *born global*, a caracterização do empreendedor global não é uma tarefa fácil, não existindo consenso na literatura. (DIB, 2008).

Pode-se afirmar que, embora essas organizações possam ser assim caracterizadas, seu envolvimento inicial com a internacionalização e seu desenvolvimento não contrariam totalmente a teoria comportamental de internacionalização de Uppsala. Identifica-se certo gradualismo na internacionalização, com envolvimento crescente e compreensão de que o aprofundamento do processo exige maior comprometimento de recursos.

Outros aspectos relacionados à ainda incipiente literatura sobre *born globals* não se mostraram tão claros. O papel das *networks* na internacionalização não apresentou as características encontradas por outros autores (DIB *et al.*, 2010; SILVA *et al.*, 2010), em que *networks* pessoais ou profissionais favoreciam a internacionalização. No entanto, a formação de parcerias mostrou-se fundamental para o desenvolvimento internacional dessas empresas, além de ter mostrado que o sucesso dos projetos conjuntos consolidava a parceria, fortalecendo os vínculos entre as empresas e seus indivíduos.

Em relação aos antecedentes dos empreendedores, a DWA Tecnologia (Fujitec) e a Light Infocon Tecnologia apontaram a importância da experiência prévia do empreendedor em

empresas multinacionais, algo que talvez seja substitutivo no caso brasileiro com relação à experiência de trabalho real em mercados estrangeiros (comum na Europa e nos EUA).

A presença de um empreendedor com grande conhecimento técnico ou científico recebeu forte suporte empírico na DWA Tecnologia (Fujitec), na Hidrosense e na Light Infocon Tecnologia, elementos dotados da capacidade de desenvolver conceitos e produtos realmente inovadores e singulares na arena global.

A teoria de que empresas com maior tolerância a risco seguiriam um processo de internacionalização mais acelerada não teve suporte empírico na amostra, visto que tais organizações não demonstraram temer os riscos de engajar-se no mercado internacional.

A orientação internacional do empreendedor foi confirmada novamente nas empresas DWA Tecnologia (Fujitec) e Light Infocon Tecnologia, visto que seus empreendedores já possuíam experiência profissional internacional. Dessa forma, nota-se um perfil mais arrojado e diferenciado do empreendedor nas regiões em que o mercado internacional é uma extensão do mercado doméstico, onde não existem tantas barreiras, como poderiam existir para um empreendedor sem tal experiência e visão de mercado.

Witt (2004) destaca que as características dos empreendedores internacionais e as suas motivações são muito importantes para o desenvolvimento das *born globals*, e além da experiência internacional e dos conhecimentos que estes indivíduos têm ao nível de gestão (de internacionalização e técnico), é a personalidade deles que permite a concepção destas empresas. Witt (2004) também sintetiza que a mentalidade internacional dos empreendedores internacionais é uma característica intrínseca das *born globals*. Mais do que simples gestores, os empreendedores com uma visão global, são líderes, interessam-se pelo futuro, pensam no longo prazo e confiam na sua instituição; estes indivíduos lidam com a mudança de uma forma flexível adaptando-se facilmente a novas situações, desenvolvendo as ações necessárias para alterar comportamentos, mesmo que isso implique uma reestruturação da sua própria organização.

Supostamente, as empresas *born globals* tendem a atuar preponderantemente em um número maior de países em comparação às empresas que se internacionalizam pela via tradicional (mais lenta, atingindo poucos mercados). Obtiveram evidência empírica as seguintes organizações: Altus automação (América Central, América do Sul, Europa), CAS Tecnologia (América do Sul e Europa), DWA Tecnologia (Fujitec) (América do Sul e Europa), Hidrosense (África, América do Sul, Canadá, EUA e México) e Light Infocon Tecnologia (América do Sul, EUA, Europa, Ásia Austrália e Nova Zelândia e África).

Não foi obtido suporte empírico da ideia de que a motivação para a internacionalização de empresas *born globals* seria mais proativa do que a das empresas tradicionais. A explicação pode ser encontrada na característica mais reativa como um todo dos empresários brasileiros, pois a maioria dos empreendedores relatou que houve a solicitação de cliente vindo do exterior para a compra dos seus produtos.

Nos casos estudados, foram as oportunidades internacionais que se apresentaram às empresas, mais do que por elas procuradas. O comportamento das firmas foi mais passivo, mas a disponibilidade de produto com vantagem competitiva e o engajamento dos empreendedores em alavancar as empresas aos mercados internacionais atraiu parceiros internacionais, de forma semelhante aos pedidos casuais que dão origem a muita da atividade exportadora de empresas tradicionais. As organizações estudadas podem ser caracterizadas como *born globals*, porém o seu desenvolvimento seguiu também a teoria comportamental de Uppsala.

Conforme destaca Mcdougall *et al* (2003), é preciso frisar que no Modelo de Uppsala as empresas reagem a solicitações externas para tomarem a decisão de se internacionalizar, sendo que muito raramente tem atitudes mais pró-ativas e a internacionalização é feita apenas pela empresa e só quando esta se sente preparada. O inverso acontece com as *born globals*, pois aproveitam as oportunidades de negócio quando aparecem.

Os resultados do estudo permitem, portanto, afirmar que, considerando as seis empresas estudadas, o perfil profissional do empreendedor das *born globals* analisadas tem as seguintes características:

- Experiência prévia em empresas multinacionais ou departamentos de exportação / importação (no tocante às empresas mais engajadas no mercado internacional neste estudo, que foram a DWA Tecnologia (Fujitec) e a Light Infocon Tecnologia).
- Maior conhecimento técnico ou científico do que seus concorrentes (fatos observados nas empresas DWA Tecnologia (Fujitec), Hidrosense e Light Infocon Tecnologia).
- Domínio de idiomas e facilidade de adaptação em ambientes multiculturais (considerações observadas em todas as empresas).

O estudo desses seis casos sugere que o fenômeno das *born globals* está presente no Brasil, devendo ser objeto de novos estudos exploratórios, comparando-se os casos levantados no País com aqueles existentes na literatura internacional.

As competências que são consideradas peculiares às empresas podem ser fontes de competitividades em suas incursões internacionais. Essas organizações apresentam um desempenho excelente, mesmo em ambientes institucionalmente complexos e turbulentos,

devido à sua experiência política e capacidade de gerenciar aquisições; absorvem tecnologia, combinam recursos e inovam a partir de um distinto ponto de vista organizacional, de forma a reduzir custos e melhorar a aprendizagem. Além disso, em alguns casos, refletem a importância da participação nas redes de produção global para alavancar os diferenciais de competências.

Quanto à habilidade gerencial internacional do empreendedor, o resultado obtido segue a tendência encontrada na literatura de *born globals*, isto é, tal fator acelera a entrada da empresa no exterior. A habilidade gerencial diz respeito às dimensões ligadas diretamente ao perfil do empreendedor (como sua formação técnica e gerencial, suas experiências acumuladas ao longo de sua carreira profissional, empresarial e acadêmica) e às dimensões das ações do empreendedor.

As habilidades gerenciais internacionais do empreendedor, também aparecem nos principais estudos sobre *born globals* como essenciais para uma rápida expansão internacional, particularmente na coordenação de recursos globalmente dispersos. Os executivos apresentam proatividade e uma mentalidade empreendedora para ações internacionais.

Empreendedores que deliberaram internacionalizar atividades desde o início de seus negócios depararam com diversas decisões a serem tomadas num período muito curto de tempo. Esta dissertação mostra que a empresa que tem um empreendedor ou um grupo de executivos com habilidades gerenciais internacionais possui maior possibilidade de se tornar *born global*. Ao recrutar novos executivos, o empreendedor deve ser capaz de identificar candidatos que tenham competências para atuar nos mercados internacionais. E também, o empreendedor, quando tem a necessidade de envolver sua empresa em mercado internacional, deve ser capaz de mover os funcionários para esse objetivo.

Como o fenômeno da internacionalização acelerada de empresas não é frequente no Brasil, o número de *born globals* no país é ainda limitado, o que pode aumentar o risco de se pensar em generalizar os resultados. Futuras pesquisas poderão analisar como o perfil dos empreendedores influencia na internacionalização acelerada das empresas em países emergentes, como os BRICS, os Tigres Asiáticos, entre outros.

### **5.1 Contribuições do Estudo**

A principal contribuição deste trabalho foi evidenciar a existência de um perfil empreendedor, voltado ao processo de internacionalização, uma vez que motiva o ingresso da empresa no mercado estrangeiro. Destaca-se a importância do empreendedor, uma pessoa com disposição para aproveitar oportunidades e enfrentar desafios, fato decisivo para o

sucesso e continuidade do processo de internacionalização. Neste ponto, foram descritas as características gerais, desenvolvidas pelo próprio empreendedor, independentes das individuais, como foi o caso dos conhecimentos que estes indivíduos adquiriram, e as características específicas, inerentes ao homem de empresa, que caracterizam a chamada orientação internacional do empreendedor.

Os resultados do trabalho reforçaram a importância do papel do empreendedor, já identificada em estudos anteriores. Além de influenciar a decisão de ir para mercados externos, a experiência mais a rede e os contatos do empreendedor em outros mercados trouxeram oportunidades e auxiliaram consideravelmente na superação de dificuldades.

Embora as oportunidades internacionais estejam dispersas pelo mundo todo à disposição de todos, a verdade é que só alguns indivíduos têm a capacidade de desenvolvê-la. Assim, mesmo que o conhecimento destas oportunidades chegue ao empreendedor por meio dos seus contatos, só alguns destes indivíduos irão reconhecê-las e desenvolvê-las. Dessa forma, os indivíduos adquirem essa motivação ao longo da vida e podem aprender a ser empreendedores.

## 6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. R. A economia internacional no século XX: um ensaio de síntese. *Revista Brasileira de Política Internacional*. v.44, n. 1, p. 112-113, 2001.

ANDRADE, A.M.F.; GALINA, S.V.R. Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 17, n. 2, p. 242, 2013.

ARAGÃO, A, M.; TEIXEIRA, R.M. Internacionalização de born globals: Um estudo de caso em uma pequena empresa de jogos eletrônicos. *Latin America Journal of Business Management*, v.3, n 1, p. 28-30, 2012.

ARNETT, D.; MADHAVARAM S. Multinational enterprise competition: grounding the eclectic paradigm of foreign production in resource advantage theory. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 27, n. 7, p. 572, 2012.

ASPELUND, A.; MOEN, O. A generation perspective on small firms' internationalization: from traditional exporters and flexible specialists to Born Globals. *Advances in International Marketing*, vol. 11, p.197-225, 2001)

ATSUMI, S.Y.K. Estratégias de internacionalização de empresas Brasileiras: o processo de investimento externo direto. Dissertação de Mestrado, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro. 2006.

BIANCHETTI, L.; MEKSENAS, P. A trama do conhecimento: Teoria, método e escrita em ciência e pesquisa. 1. ed. Campinas: Papirus Editora, 2008.

BLOODGOOD, J.; SAPIENZA, H.; ALMEIRA, J. The internationalization of new highpotential U.S ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*. V..20, n. 4, p. 61-76, 1996.

BORINI, F.M., RIBEIRO, F.C.F., COELHO, F.P., PROENÇA, E..R. O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração Faces Journal*, v.5, n. 3, p 42-55, 2006.

BUCKLEY, P. J. Forty years of internalization theory and the multinational enterprise. *Multinational Business Review*, v.22, n. 3. p. 227-245, 2014.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de Estudos de caso em pesquisa para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração RAUSP Management Journal*, v. 26, p. 95-97, 1991.

BUENO, J.M.; DOMINGUES, C.R. Estratégias de internacionalização de empresas emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. *Future Studies Research Journal: Trends and strategies*, v. 3, n.2, p. 59-87, 2011.

CANCINO, C. A., CORONADO, F.C. Exploring the determinants of born global firms in Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. vol.27, n. 3, p. 386-401, 2014.

CHETTY,S.; HUNT-CAMPBELL, C. A strategic approach to internationalization: traditional versus a ‘Born Global’ approach. *Journal of International Marketing*,vol. 12 n. 1, p 57-81, 2004.

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

CONTRACTOR, F. Is international business good for companies ? The evolutionary or multi stage theory of internalization vs. the transaction cost perspective.*International review*, v. 47, n. 3, 453-475,2007.

CORTEZIA, S.L.D.; SOUZA, Y.,S. Uma análise sobre a internacionalização de pequenas empresas brasileiras da indústria de software. *Brazilian Business Review*, vol.8 n. 4, 2011, pp 24-45.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. *European Journal of Marketing*, v. 29, p. 49-61, 1995.

CRESWELL, J.W. Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches, Londres, Sage Publications, 2003.

CRESWELL, J.W. Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches, Londres, Sage Publishing, 2006.

DIB, L.A.R . O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: estudo do setor de software no Brasil. 2008. 352f. Tese. (Doutorado em Administração). Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008

DIB, L.A.; ROCHA, A.; SILVA, J.F (2010) The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. Journal of International Entrepreneurship, vol. 8, n. 3, p 233-253, 2010.

DINIZ, E.H.; PETRINI, M.; BARBOSA, A.F.; CHRISTOPOULOS,T.P.; Santos, H.M. Abordagens Epistemológicas em Pesquisas Qualitativas: Além do Positivismo nas Pesquisas na Área de Sistemas de Informação. In: 30º EnANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. 2006, Salvador, Bahia.

DUNNING, J.H. Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach. The international allocation of economic activity, p. 395-418, 1977.

EDEN, L., DAI, L. Rethinking the O in Dunning's OLI Eclectic Paradigm. Multinational Business Review, v.18, n.2, p 13-34,2014.

FERREIRA, M.P.; SERRA, F.R.; ALMEIDA, M.I.R. Estudo bibliométrico da contribuição de Buckley e Casson na pesquisa em Negócios Internacionais. Revista de Ciências da Informação. V. 14, n. 33, 2012.

FIGUEIRA, A.R.; MELLO, R.C. Negócios Internacionais: perspectivas Brasileiras. 1º Edição. Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 2015.

FIRJAN, 20 Reflexões sobre o futuro do comércio exterior e das relações internacionais: 2015- Rio de Janeiro, RJ.

FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for internet related firms. *Critical perspectives on international business*, v. 3, n. 4, p. 291-305, 2007.

GALVÃO, F.F.; NETO, P.J.S.; BEURON, T.A.; MARIUTTI, F.G. Internacionalização de micro e pequenas empresas: uma meta análise qualitativa. In: II Conape -Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas – 2013, Francisco Beltrão, Paraná. Artigo

GABRIELSON, M. Branding strategies of *born globals*. *Journal of International Entrepreneurship*. v. 6, n. 5, p. 199-222, 2005.

GANITSKY, J. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. *International Marketing Review*, v.6, n.5, p. 50-65, 1989.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GRIZENDI, E. Alguns aspectos relacionandos ao Parque Tecnológico de Campinas. *Inovação Uniemp*, v. 3, n. 2, 2007.

HEMAIS, HILAL. Da aquisição de conhecimento à network: a visão evolucionária da Escola Nórdica de negócios internacionais. *Relatórios Coppead*, 2001.

HILAL, A.; HEMAIS, C., A. O processo de internacionalização na ótica da escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 7, n. 01, 2003.

HOOD, N.; VAHLNE, Strategies in global competition. 1o edição, São Paulo: Routledge Library Editions, p. 287, 2013.

IETTO-GILLIES, G. Alternative approaches to the explanation of international production. *Global Business Strategy*, p. 113-151, 1987.

JACOBS, L.W.; WILLS, J.R.; SAMLI, A.C.; BULLARD, W. R. Internationalization of domestic product life cycles: an exploration of causality. *International Marketing review*, v. 14, n. 1, p. 75-87, 2006.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. 1988. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. (Editores.) *Strategies in Global competition*. New York: Croom Helm, p. 287-314, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n.4, p. 11-24., 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

JUNIOR, M. *Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, inovação e estratégia global*. 1o ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A. 2010.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 4, n. 1, p. 5-25, 2006.

KNIGHT, G.A.; KIM, D. International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n.1, p. 255-273, 2009.

KNIGHT, G.; MADSEN, T.; SERVAIS. An enquiry into born global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, n. 21, p. 645-665, 2004

KONTINEN, T.; OJALA, A. Internationalization pathways among family owned SMEs. *International Marketing Review*, v.29, n. 5, p 496-518 ,2012.

KOSACOFF, B.; FORTEZA, J.; BARBERO, M.I.; PORTA, F. STENGEL, E.A. Globalização a partir da América Latina. México: McGrawHill Education, 2014.

KUADA, J.; SORENSEN, O.J. Internationalization of companies from developing countries. 1o ed. Binghamton: Routledge, 2000.

KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S., SAARENKETO, S.; MCNAUGHTON, R. Internationalization patterns of small and medium-sized enterprises. *International Marketing Review*, v. 29, n. 5, pp.448-465, 2012.

KUMAR, N.; YAKHLEF, A. How capabilities evolve in a born global firm ? A case study of an Indian knowledge intensive service born global firm. *Journals of Entrepreneurship in Emerging Economies*, v. 6, n. 3, p 223-242, 2014.

LELIS, M.O. O papel das políticas de apoio e fomento para exportação das micros e pequenas empresas de semi jóias de Limeira-SP. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba. 2013.

LOPEZ, L.E.; KUNDU, S.K.; CIRAVEGNA, L. Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 7, 2009, p. 228-238, 2009.

MADEIRA, A.B.; SILVEIRA, J.A.G Internacionalização de empresas: teorias e aplicações. São Paulo: Editora Saint Paul, 2013

MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internalization of Born globals: an evolutionary process? *International Business Review*, v. 6, n.6, p. 561-583, 1997

MCDUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, v. 9, n.6, p. 469-487, 1994.

MCDUGALL, P.; OVIATT, B.; SHRADER, R. A Comparison of International and Domestic New Ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n.1, p. 59-82, 2003

MELLO, R.B.; CUNHA, C.J.C. Operacionalizando o método da *Grounded Theory* nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/TI. In: XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 21,2003. Atibaia.Anais...Atibaia:Anpad, 2003.

MITGWE,B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 4, p. 5-25,2006.

MORAES, W. A.; OLIVEIRA, B.R.B. Teorias de internacionalização e aplicações em países emergentes: uma análise crítica. *Revista eletrônica de negócios internacionais da ESPM*, v. 1, n. 2, p 203-220, 2006.

NETO, A.L.S. As micro, pequenas e médias empresas no Mercosul na União Européia: os casos do Brasil e da Itália. Dissertação de Mestrado em Relações Internacionais, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

NEVES, J.L. Pesquisa qualitativa-Characterísticas, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, p.1-5, 1996.

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.

PAIVA, E. L.; HEXSEL,A.E. Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n 4. 2005.

PEREIRA, A. S. B. B. Análise de um projeto empreendedor: Startup Pirates. Dissertação Mestrado.Universidade do Porto, Porto. 2012.

PESSOA, E.; MARTINS, M. Revisitando a teoria do ciclo do produto. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 11, n.2, 2007.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2º Ed..Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

RENNIE, M. Global competitiveness: born global. Mckinsey Quaterly, v. 4, p.45-52, 1993.

REZENDE, L.S. As teorias de internacionalização e os padrões de escolha dos mercados alvo: Estudo quantitativo sobre as empresas Brasileiras na década 2002-2011. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2013.

REZENDE, O.; CAMPOS, L.A.G. O. Internacionalização de empresas e o modelo dinâmico de aprendizagem: Estudo de caso de uma empresa do setor de pedras ornamentais. Pretexto. V.11,n..2,2010.

RIALP, A.C.; RIALP, J.C.; KNIGHT, G, A. The phenomenon early internationalizing firms:what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? International business review, v.14, n.2, p. 147-166, 2005.

RIBEIRO, F.F.; PIMENTEL, J.E. Empresas born globals Brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. Caderno de Administração, v. 5, n. 1, 2012a

RIBEIRO, F.F.; JUNIOR, M.M.O., BORINI, F.M. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das born global brasileiras. Revista de Administração Contemporânea, v.16, n.6, 2012b.

RIBEIRO, F.C.F. Born globals Brasileiras: estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica.2012c. Tese (Doutorado em Administração).Universidade de São Paulo, São Paulo.

RUGMAN, A. A test of internalization theory. Managerial and decision economics, v..2, n. 4, p 211-219, 1981.

RUZZIER, M.; HISRICH, R.D.; ANTONCIC, B. SME internationalization research: past, present, and future. Journal of small business and enterprise development, v.13, n. 4, p 476-497, 2006.

SCHUEFFEL, P.; BALDEGGER, R.; AMANN, W. Behavioral patterns in born-global firms: Towards a conceptual framework of the internationalization activities of mature SMEs. *The Multinational Business Review*, v. 22, n. 4, p. 418-441, 2014.

SEBRAE. Equipe de Pesquisa do Sebrae. Relatório. Brasília, 2014. Relatório.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.; COOK, S.; KIDDER, L. Métodos de pesquisa nas relações sociais. Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

SILVA, R.C.M.; CHAUVEL, M.A.; BERTRAND, H. Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa Brasileira de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, v.26, n. 76, 2010.

SILVA, R.S.M.; DIB L.A.R. Processos de internacionalização de born global: Estudo de casos de empresas Brasileiras de software. In: V Anpad - Encontro de estudos em estratégia, Porto Alegre, 2011b. Porto Alegre.

SILVA, R.S.; ARAÚJO, M.F.; SOUZA, D.A.; CRISPIM, S.F.; GASPAR, M.A. Análise do processo de internacionalização de uma empresa Venezuelana. *Revista Eletrônica de negócios internacionais*, v. 8, n. 1, p. 31-47, 2013.

SIMÕES, V.; DOMINGUINHOS, P. Portuguese born globals: na exploratory study. In: 27<sup>a</sup> Conferência da EIBA. Paris, 2001.

SIMÕES, V.; DOMINGUINHOS. A internacionalização das empresas portuguesas: Uma perspectiva genérica Lisboa: GEPE. Ministério da Economia, 2004.

STAL, E.; CAMPANÁRIO, M.A. Inovação em subsidiárias de empresas multinacionais: a aplicação do paradigma eclético de Dunning em países emergentes. *Revista Eletrônica de Administração*, v.17, n. 2, 2011.

VAHLNE, J.E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise- from internalization to coordination of networks. *International Marketing Review*, v.30, n.3, p.189-210, 2013.

VAPOLA, T.J.; TOSSAVAINEN, P.; GABRIELSSON, M. The battleship strategy: The complementing role of born globals in MNC's new opportunity creation. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2008..

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. 8, n. 4, p. 190-207, 1966

WEERAWARDENA, J. S.M.; LIESCH, G.P.; KNIGHT, W. G. Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal Of World Business*, v. 42, n. 3, p 294-306, 2007.

ZUCHELLA, A. Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case. In: 28ª Conferência da EIBA. Atenas, 2002.

WITT, P. Entrepreneur's Network and the success of Start-Ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 16, p. 391-412, 2004.

YIN, R.K. *Case Study Research*. (S.I): California: Sage Publications, 1988

YIN, R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 1991