



**ANDRÉ LUÍS FIGUEIREDO SANTANA DOURADO**

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS *BORN GLOBALS* E O PAPEL  
DAS PARCERIAS**

**LAVRAS-MG**

**2017**

**ANDRÉ LUÍS FIGUEIREDO SANTANA DOURADO**

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
DAS *BORN GLOBALS* E O PAPEL DAS PARCERIAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro

Orientador

Dr<sup>a</sup>. Mariane Figueira

Coorientadora

**LAVRAS-MG**

**2017**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca  
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Santana Dourado, André Luís Figueiredo.

Análise do Comportamento Estratégico de Internacionalização  
das *Born Globals* e o Papel das Parcerias / André Luís Figueiredo  
Santana Dourado. - 2017.

70 p. : il.

Orientador(a): Cleber Carvalho de Castro.

Coorientador(a): Mariane Figueira.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de  
Lavras, 2017.

Bibliografia.

1. Internacionalização. 2. Estratégia. 3. Redes. I. de Castro,  
Cleber Carvalho. II. Figueira, Mariane. III. Título.

**ANDRÉ LUÍS FIGUEIREDO SANTANA DOURADO**

**ANÁLISE DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO  
DAS *BORN GLOBALS* E O PAPEL DAS PARCERIAS  
ANALYSIS OF BORN GLOBALS INTERNATIONALIZATION STRATEGIC  
BEHAVIOR AND THE ROLE OF PARTNERSHIPS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 25 de Abril de 2017.

Dr. Diego Bonaldo Coelho      ESPM

Dr. Ernesto Giglio              UNIP

Dr. Luiz Marcelo Antonialli      UFLA

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro

Orientador

Dr<sup>a</sup>. Mariane Figueira

Coorientadora

**LAVRAS-MG**

**2017**

## RESUMO

O presente trabalho é um estudo exploratório que teve como objetivo principal analisar o comportamento estratégico das *Born Globals* quanto a internacionalização e o papel das parcerias nesse processo. Os objetivos específicos incluem caracterizar o perfil dos fundadores das *Born Globals*, identificar os fatores que levaram as empresas a se globalizarem, identificar os motivos da escolha pela atuação em determinados países, verificar como o comportamento estratégico de internacionalização das *Born Globals* se modificou ao longo dos anos e verificar o papel que as parcerias representaram para as *Born Globals*. Foram analisadas três organizações do Brasil e da Itália de variados setores. Foram realizadas entrevistas com *stakeholders* das organizações tendo como base um roteiro de perguntas semiestruturadas elaborado previamente. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e submetidas a uma análise de conteúdo. O estudo ajudou a esclarecer alguns pontos relativos ao papel das parcerias e do perfil dos fundadores, mais especificamente o aspecto temporal das parcerias e o perfil necessariamente empreendedor dos fundadores. No aspecto estratégico foram detectadas poucas mudanças significativas ao longo dos anos, pois tanto o planejamento quanto o comportamento das organizações não se modificaram muito conforme o processo de internacionalização avançou. Por fim, o estudo também constatou que alguns conceitos na literatura sobre *Born Globals* não estão em concordância com os resultados na amostra analisada.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Estratégia. Redes.

## ABSTRACT

The present exploratory study had as its main goal to analyze the strategic behavior of *Born Globals* towards internationalization and the role of partnerships in that process. The specific objectives include characterizing the *Born Globals* founders' profile, identifying the factors that lead the companies to globalize, identifying the reasons of choosing to enter certain countries, verifying how the internationalization strategic behavior of *Born Globals* had been modified through the years, as well as verifying the role that partnerships represented to *Born Globals*. Three organizations from Brazil and Italy from various sectors were analyzed. Interviews were carried out with the organizations' *stakeholders* through a semi-structured questionnaire guide previously elaborated. All the interviews were recorded and then transcribed and submitted to content analysis. The study helped clarify some topics related to the role played by partnerships and the founders' profile, more specifically, the temporal aspect of partnerships and the necessary entrepreneur profile of founders. Considering the strategic aspect, few significant changes were detected through the years, for the fact that both the planning and the behavior of the organizations did not change much as the process of internationalization advanced. Finally, the study has also found that some concepts in the literature of Born Globals are not in agreement with the results from the sample analyzed.

**Keywords:** Internationalization. Strategy. Networks.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Tipologia de Novos Empreendimentos Internacionais .....</b>	<b>7</b>
<b>Figura 2 – Modelo de Uppsala .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 3 – Modelo Eclético de Dunning.....</b>	<b>11</b>
<b>Figura 4 – Modelo Teórico do empreendedorismo internacional .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 5 – Gestão Estratégica e o Processo de Internacionalização.....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 6 – O processo da estratégia segundo Mintzberg .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 7 – Internacionalização e <i>Networking</i> Estratégico .....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 8 – Modelo de redes internacionais e a velocidade de internacionalização..</b>	<b>22</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Categorização das Empresas Pesquisadas .....	30
Tabela 2 – Base teórica para criação das categorias.....	36
Tabela 3 – Quadro resumo dos objetivos específicos.....	37
Tabela 4 – Categorias dos perfis dos fundadores das empresas analisadas .....	41
Tabela 5 – Perfis dos fundadores.....	46
Tabela 6 – Categoria relacionada ao fator de internacionalização .....	47
Tabela 7 – Categoria de motivos de escolhas.....	51
Tabela 8 – Categorias de meios da mudança do comportamento estratégico .....	54
Tabela 9 – Categoria de parcerias .....	58

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	Formulação do Problema de Pesquisa .....	2
1.2	Definição dos Objetivos .....	3
1.2.1	Objetivo Geral.....	3
1.2.2	Objetivos Específicos .....	3
1.2.3	Justificativa de Pesquisa.....	3
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	5
2.1	Definição de <i>Born Global</i> .....	6
2.2	Internacionalização de empresas: conceitos e modelos.....	9
2.3	Comportamento Estratégico e Modelos.....	15
2.4	Relacionamentos, parcerias, redes e competitividade .....	22
2.5	Estudos relacionados .....	28
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS.....	29
3.1	Unidades Caso .....	30
3.2	Coleta de dados .....	31
3.3	Plano de análise dos dados .....	35
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
4.1	Breve história das empresas analisadas.....	38
4.2	Perfil dos fundadores das empresas analisadas .....	41
4.3	Fatores que levaram as empresas a se globalizarem .....	47
4.4	Motivos da escolha pela atuação em determinados países.....	50
4.5	Mudança do comportamento estratégico ao longo dos anos .....	53
4.6	O papel das parcerias para as <i>Born Globals</i> analisadas.....	58
5	CONCLUSÕES.....	63
	REFERÊNCIAS.....	65
	APÊNDICE A.....	70

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo das *Born Globals*, também conhecidas como *Born Internationals*, *International New ventures*, *Global Startups*, dentre outras definições, e o seu processo de internacionalização vem sendo analisado com maior vigor nas últimas duas décadas, no entanto, sem chegar a uma conclusão ou um modelo teórico unificado que permita identificar os padrões comuns destes tipos de empresas e o modo como atuam no longo prazo (JOHANSON E MARTÍN, 2015).

A União Europeia estimou recentemente que cerca de 20% das novas empresas na Europa são *Born Globals*. Segundo dados fornecidos em 2012 pela Fundação Europeia para o Aperfeiçoamento das Condições de Vida e Trabalho, elas correspondem a cerca de metade das novas firmas na Bélgica, Dinamarca e Romênia. Segundo a mesma fundação e a OCDE, elas contribuem para o desenvolvimento econômico nacional através do incentivo a inovação, criando acúmulo de habilidades e conhecimento, dando suporte ao crescimento industrial além de permitir e promover atividades de alto valor agregado (KNIGHT e LIESH, 2016).

Segundo Prange & Verdier (2011), as capacidades dinâmicas construídas e nutridas por fundadores empreendedores internacionais é um fator chave que dá suporte a internacionalização precoce. Acedo & Jones (2007) apontam que as características do fundador influenciam fortemente se novas firmas se internacionalizam em sua abertura.

Uma das vantagens deste tipo de organização é o potencial de se atingir vários mercados em pouco tempo, sem deixar que o risco de se adentrar esses novos mercados, muitas vezes desconhecidos, cause uma restrição ou limitação na estratégia da empresa. Um exemplo claro de como essa internacionalização prematura permitiu que países com mercados até então pouco presentes no contexto internacional adentrassem na economia global é a China, que após 1978, ano em que se permitiu a abertura de empresas privadas no país, foi palco da internacionalização de empresas que se tornaram *Born Globals* de sucesso que não tinham conhecimento experimental sobre internacionalização e muitas outras que não tinham sequer conhecimento de

mercado (VISSAK, ZHANG e UKRAINSKI, 2012).

### **1.1 Formulação do Problema de Pesquisa**

Como o foco da pesquisa é o comportamento estratégico das *Born Globals* e o papel das parcerias no longo prazo, foi importante abordar algumas lacunas pertinentes, que foram extraídas de três trabalhos, que serão citados logo abaixo.

No trabalho de Carneiro e Dib (2007), os autores apontaram para as seguintes lacunas no estudo deste tipo de organização:

- Ausência de análise do perfil e do comportamento dos tomadores de decisão;
- Ausência de estudos pós-expansão internacionais relacionados ao gerenciamento e integração das operações internacionais.

Johanson e Martín (2015) apontaram as seguintes lacunas:

- Poucos estudos sobre como a velocidade no processo de internacionalização pode afetar o aprendizado organizacional;
- Ausência de estudos sobre qual o papel do aprendizado em todo o processo de internacionalização das *Born Globals*.

E por último, no trabalho de Falize e Coeurderoy (2012) foi apontada a seguinte lacuna:

- Analisar qual o papel das redes nas pequenas e médias empresas internacionalizadas.

O critério de seleção das lacunas teve como base a acessibilidade do pesquisador ao objeto de estudo e o foco da pesquisa. Apesar do aprendizado ser um aspecto relevante a ser estudado, o tema em questão não foi escolhido pois expande demais o foco da presente pesquisa. Partindo desse pressuposto, foram selecionadas as seguintes lacunas:

- Ausência de estudos sobre o perfil e o comportamento dos tomadores de

decisão;

- Ausência de estudos sobre os processos de gerenciamento e integração internacionais;
- Ausência de estudos sobre o papel das redes nas pequenas e médias empresas internacionalizadas.

De forma sucinta, a questão de pesquisa elaborada que procurará preencher as lacunas apontadas é a seguinte: Qual o comportamento estratégico das *Born Globals* e o papel das parcerias?

## **1.2 Definição dos Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Avaliar o comportamento estratégico das *Born Globals* quanto a internacionalização e o papel das parcerias neste processo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Caracterizar o perfil dos fundadores das *Born Globals* selecionadas;
- b) Identificar os fatores que levaram as empresas a se globalizarem;
- c) Identificar os motivos da escolha pela atuação em determinados países;
- d) Verificar como o comportamento estratégico de internacionalização das *Born Globals* se modificou ao longo dos anos;
- e) Verificar o papel que as parcerias representaram para as *Born Globals*.

### **1.2.3 Justificativa de Pesquisa**

A justificativa acadêmica mais ampla está embasada nos estudos de Yang, Wang e Su (2006) e Johanson e Martín (2015), conforme apresentado a seguir.

No estudo de Yang, Wang e Su (2006), através da coleta de dados de trabalhos publicados sobre internacionalização de negócios, os autores apontaram que 60,9% dos trabalhos publicados derivavam de amostras de um único país, e, apenas 9,9% dos trabalhos publicados nos seis *journals* mais importantes sobre internacionalização utilizaram entrevistas como método de coleta de dados.

Johanson e Martín (2015) apontam uma ausência substancial de estudos sobre *Born Globals* que analisem o desempenho deste tipo de empresa após 1 ano de sua fundação. Apesar do presente trabalho não utilizar uma abordagem quantitativa e não ter como foco o desempenho deste tipo de organização, a lacuna citada foi utilizada como base para uma análise exploratória do comportamento deste tipo de organização após 1 ano de sua fundação.

Como contribuição teórica e empírica para a academia, o presente estudo contribui ao unir estas duas vertentes. Sharma e Blomstermo (2003) afirmam que grande parte das pesquisas voltadas a área das *Born Globals* são empíricas, no entanto, grande parte das mesmas não são pesquisas baseadas em teoria. Como o presente estudo tem como base lacunas de pesquisas relevantes, pode-se considerar que o mesmo contribui tanto teórica quanto empiricamente para a academia.

Como contribuição para empresas privadas, o pesquisador destaca a análise do comportamento da organização e dos *stakeholders* como fatores possíveis de sinalização de sucesso ou de maior velocidade em seu processo inicial de internacionalização. Gerschewski, Rose e Lindsay (2015) apontam também como possível contribuição para gestores uma escolha mais específica de como as *Born Globals* escolhem se aproximar de mercados estrangeiros, visto que as escolhas realizadas na entrada têm relação direta com o seu sucesso futuro.

Como contribuição para políticas públicas, Gerschewski, Rose e Lindsay (2015) afirmam que as contribuições podem se dar na forma de assistências governamentais que forneçam inteligência de mercado, suporte logístico para participação em feiras e serviços como tradução, que funcionem como “abridores de portas” para os mercados internacionais.

O presente estudo está organizado em 5 seções além da seção introdutória. A próxima seção irá abordar o referencial teórico, a seção de número três irá abordar método e procedimentos utilizados, a quarta tratará dos resultados e discussões e a quinta seção irá abordar as conclusões do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Serão abordados no referencial teórico a definição de *Born Global*, conceitos e modelos sobre internacionalização de empresas, comportamento estratégico e modelos, relacionamento, parcerias, redes e competitividade e por último serão analisados estudos relacionados.

No estudo de Leonidou e Samiee (2012) os autores apontam que apesar deste tipo de empresa ser intitulada “*Born Global*”, poucas realmente o são. Por isso, sugerem que o termo “rápidas internacionalizadas” seja mais adequado. O autor também sugere que seja adotado outros critérios de seleção para este tipo de empresa, como uma taxa ou patamar mínimo de crescimento de vendas no exterior. Este estudo, no entanto, não adotou um patamar ou taxa mínima de crescimento de vendas no exterior por ser um estudo voltado não só a empresas com crescimento acelerado.

Dib (2008) em sua tese expõe a heterogeneidade temporal adotada na literatura para se definir este tipo de organização, chegando até mesmo a 15 anos após a sua fundação. Como o presente estudo não tem a intenção de se aprofundar especificamente sobre aspectos relacionados as características de formação deste tipo de empresa, mas sim sobre aspectos pós-expansão, além de ter como foco empresas que obtiveram rápida internacionalização, será adotado o período temporal de no máximo 2 anos como critério de escolha das empresas analisadas por esta pesquisa.

O Brasil, segundo o Ministério do Comércio, Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC, 2016) teve uma participação nas exportações globais (valores F.O.B.) de 1,22% em 2014 (último ano disponível no site do MDIC), enquanto que a presença da Itália foi de 2,8% no mesmo período (Italian Trade Agency, 2015). A segunda diferença é a integração econômica e a adoção da moeda única na União Europeia, da qual a Itália faz parte. O Mercosul ainda não obteve sucesso em conseguir a integração econômica total, nem adotar uma moeda única em sua região.

Estes fatores citados devem ser levados em conta pois interferem diretamente no processo de internacionalização das empresas dos respectivos países. Outros fatores

poderiam ser incluídos, como procedimentos burocráticos para exportação e nível de ensino da população, já que nas *Born Globals* há pessoas com boa formação e seriam prejudicadas por ambientes com elevado nível de burocracia. Para Knight e Cavusgil (2009), *Born Globals* são empresas naturalmente mais flexíveis, e, portanto, avessas à burocracia.

## **2.1 Definição de *Born Global***

O que difere as *Born Globals* das demais organizações, segundo Knight e Cavusgil (2009) é a sua origem internacional, com uma gerência com foco global e o comprometimento de certos recursos em atividades internacionais. Em contraste com o padrão tradicional de negócios que operam em seu país natal durante muitos anos e gradualmente evolui em um negócio internacional, as *Born Globals* iniciam com uma visão sem fronteiras do mundo e desenvolve as estratégias necessárias para a expansão no exterior ou em um país estrangeiro próximo do local de sua fundação.

Segundo os mesmos autores, este tipo de organização tem um processo de internacionalização acelerado e utiliza abordagens que a permitem obter uma *performance* superior em negócios internacionais desde a sua fundação.

As características deste tipo de empresa, segundo a revisão de literatura realizada por Johanson e Martín (2015), são as seguintes:

- Acumulação de recursos não segue um processo constante e gradual;
- Alta gerência possui experiência internacional prévia;
- Utiliza vários modos de entrada desde a sua fundação;
- Comprometimento internacional advindo de rápido processo de internacionalização;
- Divisão do trabalho espalhada pelo globo, distante do mercado onde se situa;
- Alta dependência do mercado internacional desde a sua fundação;
- Grande parte do *turnover* advém do início de seu processo de internacionalização;
- A presença em vários mercados permite a transferência de inovações, recursos e competências entre as suas unidades;

- Custos de *overhead* podem ser distribuídos para mais de um mercado devido a integração de suas unidades em vários mercados.

O estudo citado acima, em sua amostragem de 45 *Born Globals* de pequeno e médio porte da Espanha, todas com mais de 10 funcionários, conseguiu verificar que este tipo de empresa manteve um processo de internacionalização cumulativo durante o seu desenvolvimento após um ano de sua fundação, adotando três critérios norteadores na sua análise: experiência internacional, comprometimento e internacionalização. No entanto, uma limitação da citada pesquisa foi a amostragem restrita a um único país.

Outros critérios podem ser utilizados para se definir a empresa denominada *Born Global*, segundo Grabiellsson e Kirpalani (2012):

- Visão e estratégia se tornam globais/internacionais;
- Pequenas empresas orientadas a tecnologia;
- Tempo para se tornar global/internacional variando de imediato (fundação) a até 3 anos;
- Expansão geográfica em termos de no mínimo 25% de vendas externas ou um número mínimo de países atendidos;
- Expansão geográfica fora do seu continente com um mínimo de 50% de vendas externas.

Além de estarem instaladas em vários locais do mundo, em ambientes, culturas e economias com diferentes características, elas não possuem um “padrão” definido de atuação, surgimento e relação com o ambiente. No estudo de Fernandes e Seifert (2007) os autores puderam organizar e selecionar “tipos” de *Born Globals*, intituladas por eles de “Novos Empreendimentos Internacionais”, referente ao processo de sua formação. Os autores definiram cinco tipos “ideais”: clássico, aventureiro, puxado, empurrado e científico (Figura 1).

Figura 1 – Tipologia de Novos Empreendimentos Internacionais

Variáveis Tipologia	Perfil do empreendedor	Valores/ Esquemas Interpretativos	Contexto de Referência	Estratégia de Interna- cionalização
<b>Clássico</b>	Experiência internacional prévia. Rede de relações internacionais. Empreendedor maduro. Conhecimento de negócio.	Visão global. Possibilidade de tirar vantagens na atuação global. Tecnologia e inovação.	Internacional. Institucional e técnico.	Deliberada. Proativa.
<b>Aventureiro</b>	Senso de oportunidade. Proatividade. Pouca experiência internacional.	Propensão ao risco. Persistência. Foco no negócio. Inovação.	Doméstico. Técnico e institucional.	Emergente. Proativa.
<b>Puxado</b>	Experiência prévia no setor ou ramo de atuação. Amplio conhecimento técnico. Rede de relações com grandes empresas.	Qualidade do produto/serviço. Competência técnica. Eficiência. Flexibilidade. Foco no cliente.	Predominantemente doméstico. Técnico.	Emergente. Reativa.
<b>Empurrado</b>	Fortes competências administrativas. Visão de investimento e lucratividade. Rede de relações no setor.	Qualidade. Adaptação e padronização a processos. Competitividade.	Doméstico (porém, o doméstico incorpora padrões internacionais). Institucional e técnico.	Reativa. Deliberada.
<b>Científico</b>	Cientista. Vínculo acadêmico. Rede de relações no seu campo do saber.	Profundidade científica. Pesquisa. Inovação.	Internacional dentro de seu campo do saber. Técnico.	Emergente e deliberada. Proativa.

Fonte: Fernandes e Seifert (2007)

Apesar de todas as definições expostas anteriormente permitirem uma melhor compreensão das *Born Globals*, a ausência de um modelo ou definição mais robusta que consiga abarcar todas as suas características de uma maneira mais conclusiva, especialmente no quesito cronológico, especificando como o processo de internacionalização se mantém ao longo do tempo, dificultam o estudo deste tipo de organização.

A complexidade do tema e a ausência de um modelo definitivo, no entanto, não inviabiliza o estudo dessa área, visto que a necessidade de um modelo para a compreensão das *Born Globals* é questionável, já que esse tipo de organização possui os mais variados tipos de estruturas, indo de formais até familiares e gestores com diversos perfis.

## **2.2 Internacionalização de empresas: conceitos e modelos**

A internacionalização de empresas, apesar de ser estudada há um bom tempo pela literatura, como se verá adiante, ainda sim não contempla de uma maneira abrangente todas as suas formas e meios, como é o caso das *Born Globals*, que ainda não possui um modelo teórico unificado que possa explicar de maneira generalista o seu comportamento.

Para compreendermos esse fenômeno, temos de rever os autores que formaram a base sobre a qual foi construída a teoria da empresa transnacional. O foco da análise nesses estudos são, via de regra, os processos pelos quais as organizações passam durante seu processo de internacionalização.

Coviello e Munro (1997) apontam que, historicamente, as pesquisas sobre processos de internacionalização tenderam a focar em grandes organizações de manufatura, apesar da importância das pequenas empresas de serviços ou baseadas em conhecimentos para a maioria das economias.

Penrose (1956), através da ótica da organização industrial, propôs que a internacionalização de uma organização, realizada através de investimento estrangeiro direto (IED), é consequência da tendência da organização em se expandir através da diversificação da produção e penetração em novos mercados internos e externos.

Hymer (1960) aprofundou a análise do IED apontando que as organizações adentravam novos países como parte de uma estratégia de antecipação aos concorrentes e redução de riscos onde as empresas já instaladas não possuíam as vantagens da nova entrante.

Vernon (1960) também analisando o IED verificou que as organizações deslocavam a produção para países estrangeiros quando seus produtos deixavam de ser

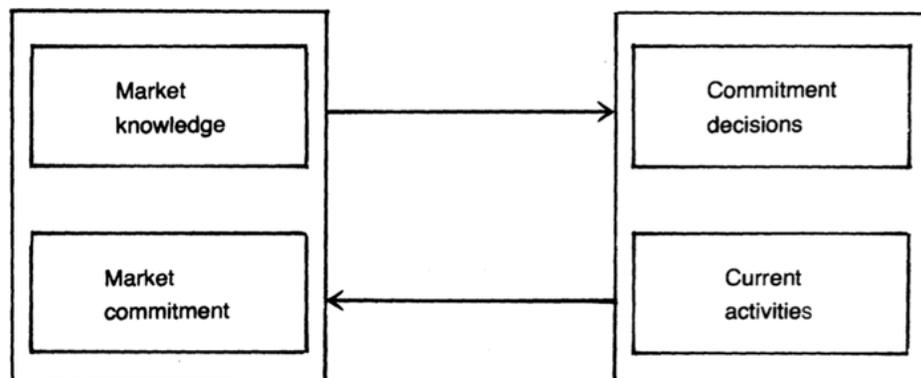
novos e a redução dos custos através da produção em escala se tornava uma opção para continuar concorrendo no mercado.

Até então os estudos eram focados em aspectos econômicos e não incluíam fatores culturais no processo de internacionalização. Ao adentrar novos países, as organizações se deparam com novas culturas e outros aspectos que tendem a dificultar a adaptação da organização neste ambiente.

Johanson e Paul (1975), ao estudar o caso de quatro empresas finlandesas, detectaram o que ficou conhecido como “distância psíquica”, que demonstra que diferenças culturais entre países podem ser decisivas no processo de internacionalização de uma organização, o que torna a proximidade cultural um fator importante no processo de internacionalização.

Seguindo essa linha de pensamento, Johanson e Vahlne (1977) propuseram um modelo de internacionalização de empresas que leva em conta “etapas” de internacionalização. Este modelo, que posteriormente viria a ser conhecido como “*modelo de Uppsala*” (Figura 2) propõe que um maior comprometimento das empresas com o processo de internacionalização requer um maior conhecimento daquele mercado em que se pretende atuar, e conforme o andamento das atividades realizadas naquele novo ambiente isso aumentará ou não o comprometimento com aquele mercado.

Figura 2 – Modelo de Uppsala



Fonte: Johanson & Vahlne (1977)

Este modelo teve como limitação a ausência do aspecto de redes, por exemplo, além de também simplificar demais o processo de internacionalização, supondo que todas as organizações são avessas ao risco ao adentrarem novos mercados.

Dunning (1980), ao tratar do paradigma eclético (Figura 3), adiciona mais três fatores no processo de internacionalização, são eles: vantagens de posse, internalização e localização. Os processos de internacionalização para o mesmo autor podem ser diferenciados entre licenciamento, exportações e investimentos estrangeiros diretos (FDI).

Figura 3 – Modelo Eclético de Dunning

<i>Source:</i> <i>Dunning (1981)</i> <sup>[7]</sup>		<b>Categories of advantages</b>		
		<b>Ownership advantages</b>	<b>Internalization advantages</b>	<b>Location advantages</b>
<b>Form of market entry</b>	<b>Licensing</b> <sup>[1]</sup>	<b>Yes</b>	No	No
	<b>Export</b>	<b>Yes</b>	<b>Yes</b>	No
	<b>FDI</b>	<b>Yes</b>	<b>Yes</b>	<b>Yes</b>

Fonte: Setzer (2001)

O desenvolvimento deste paradigma, segundo o autor, é uma evolução e contribuição em relação a estudos com diferentes abordagens sobre a teoria internacional da produção, sendo estes a análise da substituição de importações e produção, plataformas de exportação e produção, além de analisar também o enfoque sobre os problemas de distribuição e negociação (DUNNING, 1980).

Realizando um estudo relacionado a estratégia internacional, Porter (1980), ao tratar do caso específico das indústrias, afirma que os estímulos para a criação de indústrias globais envolvem o estabelecimento ou a intensificação das fontes de vantagem competitiva global ou a redução, ou a eliminação de obstáculos a concorrência global. Esses fatores forçam a indústria a fazer uma inovação estratégica para tornar-se global, apesar de mudanças econômicas ou institucionais poderem ter criado este potencial.

É importante também ressaltar o desenvolvimento de outros aspectos teóricos relacionados a teoria da internacionalização. Teece (1986) e Caves (1982), apesar de não elaborarem um modelo teórico de internacionalização, ajudaram a introduzir a teoria dos custos de transação, especificamente no caso de empresas multinacionais.

Basicamente, todos os autores citados acima, independentemente se estão tratando de empresas de pequeno, médio ou grande porte ou até mesmo de indústrias, deixam implícito que o processo de internacionalização é gradual e é diretamente relacionado com os resultados das atividades da organização no novo ambiente em que atua.

O tempo, um fator importante na análise das *Born Globals*, está presente nos modelos deste subitem como o quão rápido cada “etapa” ou “degrau” do processo de internacionalização é realizado, sendo o mesmo, portanto diretamente proporcional ao número de “etapas” ou “degraus” que cada modelo fornece.

Da década de 1990 para os dias atuais, autores como Oviatt e Mcdougall (1994) (que deram origem ao termo *International New Ventures*), tem tratado de organizações que passam por um processo de internacionalização que tendem a diferir do modelo proposto por Johanson e Vahlne. A principal diferença está nas “etapas” de internacionalização. Estes tipos de organizações não adotam uma estratégia de internacionalização lenta e gradual.

O risco a ser analisado e compreendido pelas organizações que atuam em um ambiente estrangeiro e a cautela para atuar em um meio diverso continuaram a ter importância, no entanto o processo “gradual” e lento de aprendizado que obrigatoriamente teria de ser adquirido através das atividades da organização, que

consequentemente aumentariam ou não o comprometimento da organização com o novo mercado, parece ter sido reduzido, pelo menos em termos temporais.

Outros termos têm sido adotados para identificar estes tipos de organizações com processo de internacionalização diferenciado do modelo convencional da grande empresa. Grande parte deles foram delineados na década de 90: *High Technology Start-up's* (JOLLY, ALAHUHTA & JEANNET, 1992), *Born Globals* (RENNIE, 1993), *International New Ventures* (OVIATT & MCDOUGALL, 1994), *Global Start-up's* (OVIATT & MCDOUGALL, 1994), *High Technology Start-up's* (JOLLY, ALAHUHTA & JEANNET, 1992) e *Born Internationals* (JOHANSON & MARTÍN, 2015).

Outro aspecto muito importante a ser analisado no processo de internacionalização é o espírito empreendedor. Um estudo realizado por Muralidharan e Pathak (2016) destaca que o ambiente pode afetar de maneira significativa o processo de empreendedorismo, especificamente o empreendedorismo voltado à internacionalização, incluindo organizações como as *Born Globals*. Os autores afirmam que três aspectos institucionais informais ajudam explicar o empreendedorismo internacional.

Primeiro, um anseio social que estimule ou que não seja hostil a um empreendedorismo doméstico mais agressivo. Para os autores um ambiente que seja adverso a esse tipo específico de empreendedor estimularia o mesmo a olhar para fora, apostando em outros locais para seu empreendimento.

Segundo, uma orientação de desempenho social que façam os empreendedores acreditarem que haverá retorno mediante o esforço empregado e que um estilo mais agressivo terá reconhecimento, como por exemplo um maior retorno advindo de exportações.

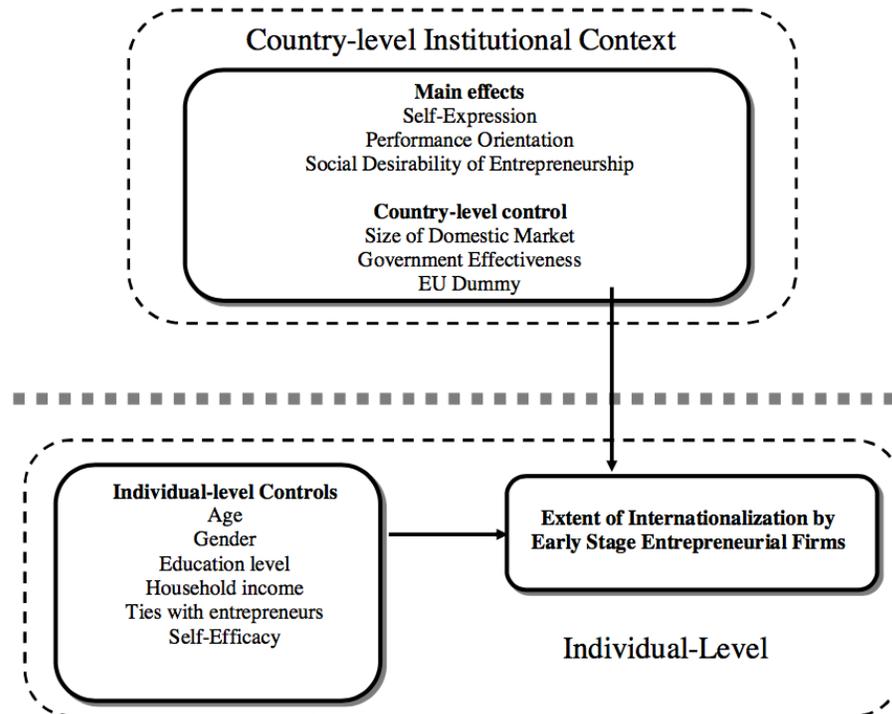
Terceiro e por último, valores de expressão pessoal no nível social que permitam que os indivíduos possam expressar e ir atrás de objetivos individuais.

Este último aspecto está relacionado a ambientes que tenham uma economia em bom desenvolvimento e sem escassez de recursos, o que ajuda a explicar a

extensão da internacionalização em firmas empreendedoras iniciantes, visto que o empreendedor não precisaria se preocupar com a sua mera sobrevivência, no caso de uma nação instável e que tenha uma economia abalada.

Muralidharan e Pathak (2016) elaboraram um modelo teórico baseado nos conceitos elucidados anteriormente, o mesmo é exposto a seguir (figura 4). O modelo se baseia na participação de dois contextos na explicação da extensão da internacionalização por firmas empreendedoras jovens: o contexto em nível individual e outro em nível nacional.

Figura 4 – Modelo Teórico do empreendedorismo internacional



Fonte: Muralidharan e Pathak (2016).

Um ponto chave abordado neste último modelo e que não foi incluído nos outros dois anteriores neste capítulo é o papel relevante do indivíduo e como o mesmo pode afetar o processo de internacionalização.

De todos os modelos teóricos apresentados neste subitem o modelo teórico do empreendedorismo internacional foi o mais relevante para ajudar o autor na

elaboração da análise dos resultados por aliar o conceito do empreendedorismo ao processo de internacionalização.

A explanação teórica neste subcapítulo foi importante para elucidar o contraste entre os modelos tradicionais e as estruturas reais estudadas nas organizações analisadas pelo pesquisador. O modelo de Uppsala colaborou com a pesquisa no intuito de servir como um modelo de contraste, pois é o modelo clássico e um dos mais criticados atualmente pela literatura por não incluir o aspecto de redes.

O modelo de Dunning, por ser voltado mais a área de economia, ajudou na compreensão do processo de entrada em novos mercados, sem colaborar diretamente em aspectos metodológicos com a pesquisa. O modelo do empreendedorismo internacional ajudou o autor a interpretar as organizações e seus ambientes, mais especificamente o perfil empreendedor dos gestores analisados.

### **2.3 Comportamento Estratégico e Modelos**

O comportamento estratégico de uma organização está intimamente ligado aos *stakeholders* e ao planejamento estratégico, pois ambos são centrais na definição das ações futuras de uma organização. Tem-se o perfil do fundador, se o mesmo é mais ou menos avesso a riscos, e de outro lado se tem os objetivos a serem atingidos, definidos no planejamento.

Por ser um campo onde a presença de modelos ainda não é uma realidade, o comportamento estratégico das *Born Globals* é algo de difícil definição, tanto por não se ter ainda um corpo de literatura que defina de uma maneira previsível e homogênea os tipos de comportamento deste tipo de empresa quanto pela escassez de autores que tratem do aspecto da estratégia *in loco* ou ao longo do tempo.

Para esta pesquisa específica o autor encontrou no trabalho de Welch & Welch (1996) uma fundamentação para explicar de maneira abrangente e com modelos conceituais de fácil compreensão o comportamento estratégico ao longo do tempo, levando em conta também as questões relacionadas a redes e a gestão. Apesar de ser um trabalho não muito atual, o mesmo demonstrou ser um dos poucos na área que se adequasse ao objetivo da atual pesquisa em praticamente todos os pontos abordados.

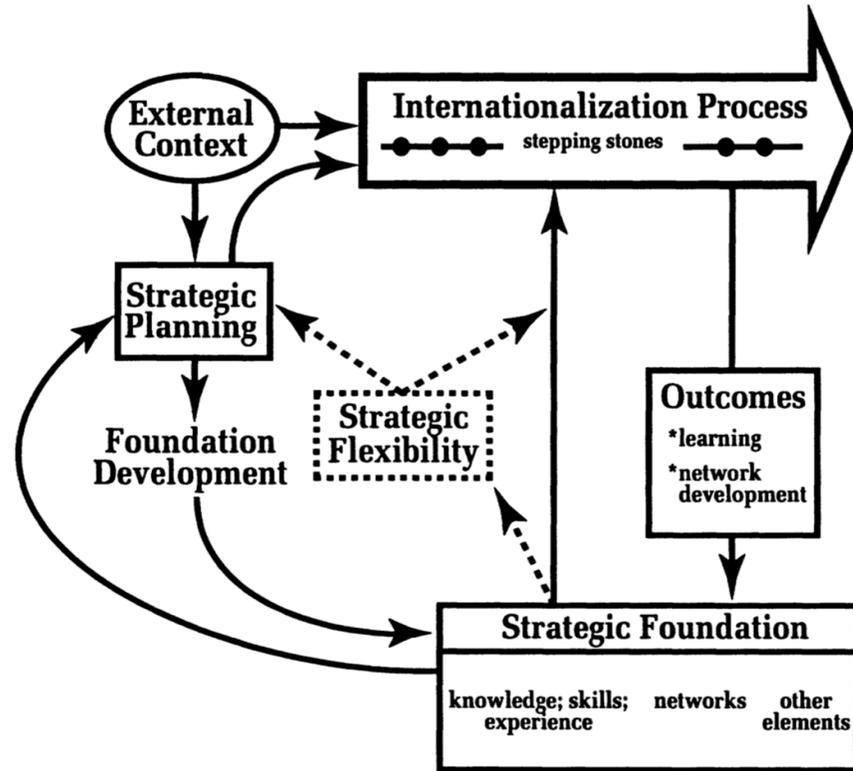
No referido estudo os autores propõem que tanto o aprendizado e o desenvolvimento das redes influenciam e são influenciados pelo processo corrente de internacionalização. A figura 5 ilustra tal conceito. Os autores afirmam que não há uma rota planejada, reconhecendo que o produto do processo de internacionalização nunca pode ser antecipado e nem mesmo as mudanças no ambiente externo. Os resultados da internacionalização agem como entradas na fundação estratégica da empresa, que em troca serve como a base de recursos para as operações internacionais. O fato de que grande parte da fundação da firma é encontrado em áreas intangíveis como experiência, conhecimento e habilidades também é citado no estudo.

Essas mesmas áreas intangíveis além dos recursos internos à organização, geralmente inerentes em funcionários, podem ser tão críticos quanto o próprio sucesso nas operações internacionais. O conhecimento baseado em experiência, no entanto, só será efetivo se a organização for capaz de capitalizar estes recursos em futuras operações internacionais, fechando o ciclo de aprendizado.

O processo estratégico demonstrado na figura 5 leva em conta a formação da estratégia através de investimentos voltados ao desenvolvimento da fundação da organização, ao mesmo tempo que a fundação para a estratégia é uma entrada para o planejamento estratégico, já que provê a base para avaliar e responder as situações inconstantes do ambiente em mercados estrangeiros, tendo como exemplo a utilização de conhecimento e experiência adquiridas em atividades internacionais passadas (WELCH & WELCH, 1996).

O contexto externo apontado na figura 5 também tem um papel importante no ciclo de planejamento estratégico da empresa, podendo ir desde oscilações no preço de insumos até mesmo o colapso da União Soviética, um fator que afetou uma das empresas analisadas.

Figura 5 – Gestão Estratégica e o Processo de Internacionalização

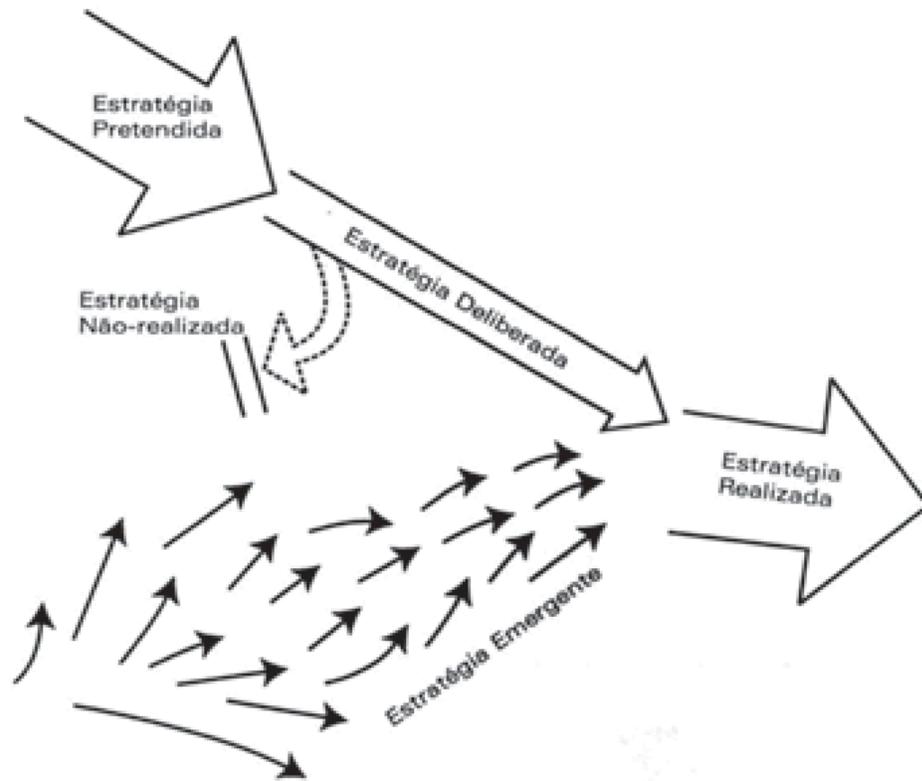


Fonte: Welch & Welch (1996)

Para os autores, as organizações apresentam dificuldades no início do processo de internacionalização, especialmente no quesito conhecimento devido a exposição limitada das demandas das operações internacionais.

Os processos de elaboração e execução da estratégia nem sempre seguem um padrão pré-determinado e lógico. Mintzberg (2000) vê a estratégia como um processo artesanal (Figura 6), que pode acolher mudanças durante a sua execução. A estratégia de longo prazo, que o autor denomina “estratégia pretendida” pode não ser suficiente ou até mesmo levar uma organização a uma direção oposta daquela desejada pela equipe de planejamento. Nesse tipo de situação, acontece o que Mintzberg chama de estratégia emergente, que é aquela que não havia sido planejada e que é utilizada pela empresa a fim de se realizar a manutenção da estratégia deliberada, que é a estratégia pretendida sendo executada.

Figura 6 – O processo da estratégia segundo Mintzberg

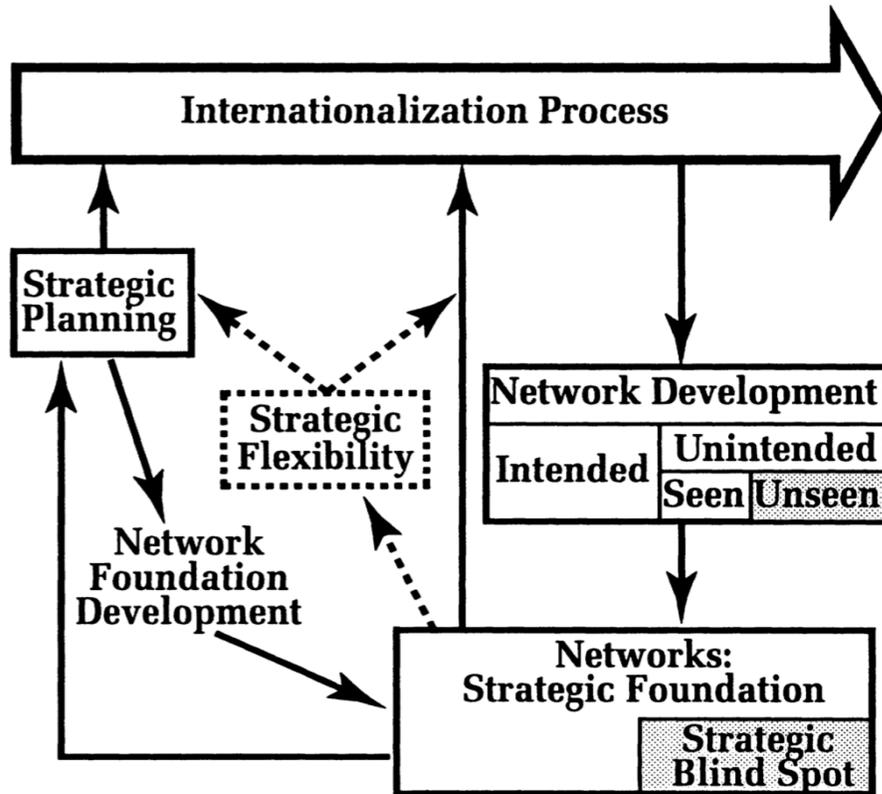


Fonte: Mintzberg (2000)

Para Welch & Welch (1996), o desenvolvimento de uma rede é composto de componentes intencionais e não intencionais. Apesar de se haver uma intenção de se desenvolver uma rede no processo de internacionalização, esse processo obrigatoriamente cria alguns relacionamentos que não são intencionais. Essas conexões de rede evoluem de maneiras que não podem ser totalmente antecipadas, especialmente quando as atividades de marketing no exterior ganham impulso.

Esse tipo de atividade pode ser caracterizada como a realização de um *networking*, pois são feitos novos laços com um leque de *players* importantes, tais como agentes estrangeiros, parceiros de *joint ventures*, anfitriões de governos, dentre outros. Na figura 7 os autores supramencionados exemplificam esse processo de internacionalização e *networking* estratégico.

Figura 7 – Internacionalização e *Networking* Estratégico



Fonte: Welch & Welch (1996)

Como a figura 7 sugere, o desenvolvimento da rede, intencional ou não, mantém a fundação estratégica da organização como um importante elemento de sua capacidade corrente para operações internacionais. O “ponto-cego” da estratégia apontado na figura se dá como sendo o componente da fundação estratégica da empresa que ainda não é reconhecido como parte da capacidade da empresa para um posterior crescimento internacional.

Os mesmos autores citam este “ponto-cego” como parte das grandes redes de contatos ainda não visíveis a organização e que podem ser acessadas através das estratégias emergentes citadas anteriormente por Mintzberg.

Apesar de ser uma definição para um tipo específico de organização, o conceito de *Born Global* não encerra em si só uma definição única de comportamento. As *Born Globals*, como qualquer outro tipo de organização, possuem comportamentos variados em relação aos mais diversos aspectos, sejam eles a utilização do

conhecimento, elaboração da estratégia, e até mesmo o próprio processo de internacionalização.

A literatura abrange um amplo espectro de análise sobre o comportamento de pequenas e médias empresas nos mais variados ramos de atuação, o que serve de referência para o estudo das *Born Globals*, não necessariamente como uma referência exata do fenômeno, visto que nem todas *Born Globals* são necessariamente organizações de pequeno e médio porte, mas como uma referência importante para uma análise comparativa.

Visto que todas as organizações, independentes de sua estrutura e demais fatores internos, comungam algum tipo de semelhança, é importante e necessário a comparação de organizações que possuam maior número de semelhanças entre si, a fim de se facilitar a compreensão de determinados comportamentos comuns em alguns tipos de organizações.

Segundo Reuber e Fischer (1997), em seu estudo de pequenas e médias empresas de *software* no Canadá, uma gerência com experiência internacional utiliza mais parceiros estratégicos estrangeiros e demora menos para conseguir vendas no exterior após o início do negócio. Apesar de poucas firmas nesse estudo terem se internacionalizado logo após a fundação, o uso de parceiros estrangeiros e a presença da experiência internacional nas empresas que obtiveram vendas ao exterior mais cedo é consistente com as características relacionadas a *international new ventures*.

Os mesmos autores afirmam que a idade e o tamanho de uma firma não determinam por si só a capacidade de internacionalização da mesma.

Em relação ao processo de tomada de decisão e utilização de fontes de conhecimento externas, Luostarinen (1994) afirma que empresas familiares são mais tradicionais quanto ao processo de internacionalização, além de serem mais lentas e passivas, optando por saturar o mercado interno antes de se internacionalizar. O autor citado também afirma que este tipo de empresa não utiliza conhecimento exterior a mesma, mais notadamente a experiência, mesmo quando o conhecimento interno é insuficiente. Já em empresas não-familiares o autor citado afirma que o conhecimento externo é recrutado quando o mesmo é insuficiente dentro da empresa.

Outra característica citada na literatura relacionada ao conhecimento das *Born Globals* se refere a intensidade do mesmo. Apesar de o autor citado acima afirmar que empresas familiares são avessas a introdução de conhecimento externo, a literatura também aponta para a forte presença de conhecimento em organizações de pequeno e médio porte, mais notadamente as *Born Globals*.

Sharma e Blomstermo (2003) apontam que a vantagem competitiva dessas organizações é a intensidade de conhecimento, e que essa habilidade de recombinar o conhecimento atual para desenvolver novos produtos faz a base de conhecimento das *Born Globals* passageira em sua rede de relacionamentos, codificada e difícil de se imitar.

Segundo os mesmos autores, é muito mais difícil para empresas domésticas, sem relacionamentos internacionais e com uma experiência doméstica longa, mudar seus modelos mentais e processos do que é para uma *Born Global*, visto que empresas com uma experiência doméstica longa podem ter uma plataforma de conhecimento mais consolidada.

Sharma e Blomstermo (2003) afirmam que a internacionalização frequentemente necessita de formas mais complexas de comportamentos internacionais em quais há uma ligação de ambas atividades internacionais para dentro e para fora, do mesmo modo que ocorre com as alianças estratégicas, transações internacionais sem o uso de dinheiro e manufatura cooperativa.

Os autores mencionados anteriormente sugerem que a internacionalização deva ser vista de um modo holístico do que nos termos da forma que ela toma.

Os modelos apresentados neste subcapítulo ajudaram o autor a compreender melhor o processo de internacionalização e os pontos críticos que podem afetar a fundamentação estratégica da empresa, como a rede de relacionamentos e o conhecimento, habilidades e experiências anteriores dos gestores, um aspecto relevante que foi confirmado em algumas das empresas analisadas pelo autor na pesquisa.

## 2.4 Relacionamentos, parcerias, redes e competitividade

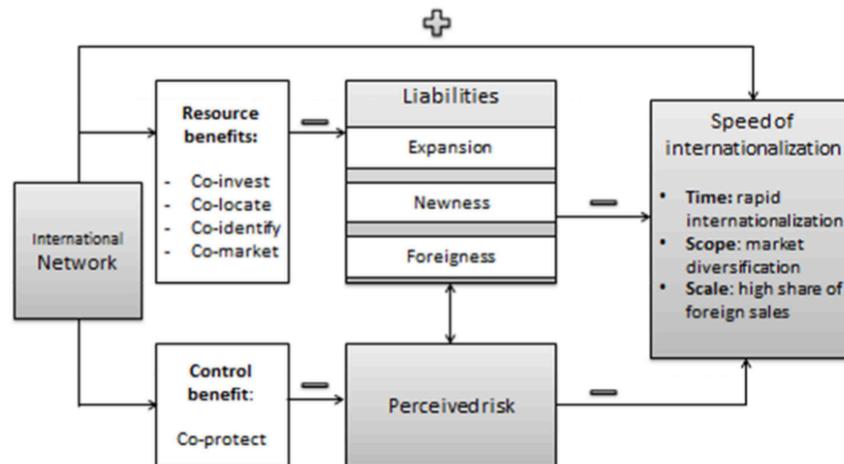
Segundo Falize e Coeurderoy (2012), ao estudarem laços de redes de inovação em *Born Globals* e *Born-Again Globals*, redes internacionais para pequenas e médias empresas inovadoras podem oferecer uma resposta para o desafio da globalização, além de permitir acesso a centros de conhecimento e acelerar a inovação.

Segundo os autores citados anteriormente, quanto mais conhecimento de mercado uma firma adquire através de uma rede internacional, menor serão as dificuldades e o risco percebido e maior será a propensão para se atuar no exterior. Para se acelerar o processo de internacionalização, as *Born Globals* precisam sobrepor essas dificuldades ou *liabilities* e o risco percebido através de redes ou parcerias formais.

As redes internacionais podem fornecer às firmas importantes conhecimentos e conexões facilitando a internacionalização de operações. Os papéis das redes de internacionalização de pequenas e médias empresas caem em duas categorias segundo os autores: a de benefícios de informação e recursos, onde há conhecimento sobre parceiros estrangeiros e novos mercados competitivos, e a de benefícios de controle, que inclui confiança e enraizamento entre parceiros da rede.

A figura 8, elaborada pelos mesmos autores, fornece uma visão gráfica do modelo teórico mencionado.

Figura 8 – Modelo de redes internacionais e a velocidade de internacionalização



Fonte: Falize & Coeurderoy (2012)

Os mesmos apontam que as dificuldades ou *liabilities* relacionadas a expansão, escassez de recursos complementares ou *newness*, aspectos relacionados a escassez de conhecimento de aspectos culturais dos novos mercados ou *foreignness* além do risco percebido aumentam o tempo necessário para se entrar em um mercado estrangeiro. Estes três tipos de dificuldades ou *liabilities*, mais o risco percebido, causa problemas relacionados a informação, recursos e controle que as redes internacionais podem resolver parcialmente. As redes internacionais podem ajudar a suplantar as dificuldades ou *liabilities* e aumentar a velocidade de internacionalização das *Born Globals*.

Kontinen e Ojala (2011), ao estudarem pequenas e médias empresas familiares demonstraram que os laços de redes são recursos importantes, e que estas mesmas empresas que não possuíam laços com redes reconheciam as oportunidades através de laços fracos ao adentrarem mercados estrangeiros.

Sharma e Blomstermo (2003) apontam que o reconhecimento das redes internacionais como um meio eficiente de ajudar pequenas e médias empresas que possuem uma orientação internacional para que as mesmas possam se internacionalizar mais rapidamente contribui com a teoria das redes e o estudo do empreendedorismo internacional. Os próprios autores mencionam que é comum na literatura o foco mais nas pequenas e médias empresas do que nas redes formais.

Outro ponto levantado pelos autores mencionados anteriormente é que as redes internacionais, neste caso especificamente em pequenas e médias empresas inovadoras, podem fornecer uma resposta para os desafios da globalização enfrentados por organizações de pequeno porte. As redes internacionais podem ser uma alternativa menos custosa para se acessar centros locais de conhecimento ao redor do mundo.

Coviello & Munro (1994) ao realizarem um estudo de caso sobre quatro empresas Neozelandesas da indústria de *software*, onde todas se situavam em um estágio de internacionalização maduro, variando de 10 a 15 anos, constataram que as empresas conseguiram se internacionalizar rapidamente devido a extensas redes já estabelecidas.

O rápido crescimento também alcançado pelas empresas analisadas aparentemente foi resultado da participação das mesmas em redes internacionais, onde grandes parceiros pertencentes as redes forneceram o gatilho inicial para a seleção do mercado estrangeiro como também o modo de entrada.

Um outro aspecto importante sobre a influência das redes está relacionado ao gerenciamento de múltiplos contextos. Meyer, Mudambi e Narula (2011) apontam algumas perspectivas relacionadas aos contextos em que tanto a sede como a subsidiária de uma multinacional podem estar atuando. Os autores afirmam que as empresas são moldadas pelo contexto do país das quais as mesmas se originam e que consecutivamente estão envolvidas no contexto local dos países receptores de suas filiais.

A interação das multinacionais com esses vários contextos locais depende de como esses contextos interagem uns com os outros. As multinacionais adaptam as suas estratégias e práticas organizacionais aos contextos locais, sujeitos a restrições impostas pelos recursos disponíveis no contexto local do mesmo modo que estão sujeitas a restrições institucionais impostas pelo contexto do país sede.

As parcerias são relevantes, pois podem atuar nestes contextos. Os mesmos autores afirmam que o valor gerado pelas multinacionais está na utilização de recursos tangíveis e intangíveis através das fronteiras nacionais. Um parceiro localizado em uma filial pode ajudar a otimização da utilização de recursos ao fornecer maior controle sobre o que os autores intitulam de arbitragem internacional, que segundo os mesmos é a base da criação de valor para uma multinacional.

Através de múltiplos parceiros em vários contextos de suas filiais podem ser capturados ganhos através da internalização de transações de mercado. Com isso são reforçados a agregação de possíveis economias de escala e adaptações de proposições de valores centrais adaptadas a contextos locais.

Zhou, Wu e Luo (2007) apontam para a influência de redes sociais locais e suas influências em pequenas e médias *Born Globals* em um estudo realizado na China. Os autores afirmam que redes sociais baseadas em seu contexto local

representam um meio eficiente de resposta para a demanda de redes de suprimentos globais.

Com uma utilização de recursos e capacidades complementares introduzidas por firmas estrangeiras em economias mais desenvolvidas, pequenas e médias empresas locais tornam-se capazes de potencializar suas vantagens competitivas e melhorar a sua performance.

Os mesmos autores complementam que pequenas e médias empresas que possuem uma orientação voltada a internacionalização posicionam redes sociais baseadas em seu contexto como um meio eficiente de se obter mais recursos relacionados a informações, e desenvolvem conexões de negócios que antes não eram disponíveis, sobrepondo limitações advindas de serem pequenas e novas entrantes.

Em uma análise mais voltada para o contexto acadêmico, Kraus e Bouncken (2014) em sua revisão de literatura apontam para a necessidade do desenvolvimento de uma teoria de *embeddedness* contextual através do uso de uma lacuna de definição para empresas com internacionalização acelerada, especificamente para empresas com diferentes dimensões de velocidade, escopo e grau de internacionalização, para que assim as mesmas possam ser analisadas uma a uma em seu contexto, ao invés de se utilizar um modelo único que tente englobar todos os perfis de empresas.

Com esta lacuna de definição pesquisadores poderiam comparar seus resultados com outros na mesma lacuna. Para isso, os pesquisadores teriam que integrar as suas definições com a lacuna de definição e explicar diferenças e similaridades em relação a estudos anteriores.

Segundo Johanson & Vahlne (2009), contatos pré-estabelecidos no ramo de atuação pretendida pela *Born Global* são uma fonte importante de informações, sem que, no entanto, sejam primordiais para um processo de internacionalização acelerado.

Os mesmos autores enaltecem dois aspectos enfrentados pelas *Born Globals* durante o processo de internacionalização: *Liability of Outsidership* e *Liability of Foreignness*, respectivamente.

Esses novos termos cunhados por Johanson & Vahlne derivam a partir do estudo de Eriksson, Johanson, Majkgard e Sharma (1997), que descobriram que a ausência de conhecimento institucional e de negócios sobre o mercado requer montantes de tempo diferentes para serem sobrepostos, e os mesmos possuem efeitos diferentes no custo perceptível da internacionalização.

*Liability of Outsidership*, ou a falta de conhecimento do mercado de “negócios” é relacionado com o ambiente da firma, que de acordo com a visão de redes, consiste das empresas com as quais se faz negócios, ou se tenta fazer negócios, e o relacionamento entre as empresas no ambiente. A falta desse conhecimento específico do mercado constitui o *Liability of Outsidership*.

*Liability of Foreignness* ou a falta de conhecimento de mercado “institucional” trata da ausência do conhecimento de linguagens, leis e regras do mercado onde a empresa pretende atuar, que está relacionada com a distância psíquica.

Eriksson et al (1997) chegaram a conclusão de que o acúmulo de experiência internacional que afeta tanto o conhecimento de negócios quanto o institucional não é específico a um único mercado, sendo, portanto, relevante em outros mercados, contrariando o estudo anterior de Johanson & Vahlne (1977), que acreditavam que a experiência internacional acumulada era específica aos mercados em que as empresas atuavam.

Como o conhecimento específico adquirido no processo de internacionalização não é relevante somente ao mercado em que se atua, isso deixa claro que nem sempre a sobreposição do *Liability of Foreignness* e do *Liability of Outsidership* será enfrentada de maneira semelhante pela empresa que já iniciou o seu processo de internacionalização, pois independente de onde a empresa decida iniciar um novo processo de entrada, seu conhecimento adquirido em experiências anteriores irá ajudar de maneira relevante a empresa a lidar com seus novos desafios em outros mercados estrangeiros, mesmo que estes sejam radicalmente diferentes dos outros em que a empresa já atuou.

Apesar de experiências anteriores serem relevantes para o processo de internacionalização em outros mercados, isso não anula a importância das parcerias.

Segundo Sharma e Blomstermo (2003), as *Born Globals* conseguem reduzir o seu risco ao adentrarem novos mercados através da obtenção de conhecimento de mercados e clientes externos fornecidos através dos seus laços de redes, isto é, através de contatos e relacionamentos.

Os mesmos autores enaltecem o papel dos laços fracos no processo de internacionalização das *Born Globals*. Laços fracos, segundo Granovetter (1973), são relações onde há pouco volume de tempo, intensidade de emoções, confiança e serviços recíprocos entre os dois atores. Segundo Sharma e Blomstermo (2003), os laços fracos são menos complexos e custosos de se manter, além de não integrarem rotinas formais de coleta e interpretação de informações, tal qual uma pesquisa de mercado, o que dificultaria a interpretação dessa informação pelas *Born Globals*, visto que estas não possuem rotinas formais pré-definidas para coletar e interpretar informações, além das mesmas não realizarem pesquisas de mercado.

A partir do que os autores afirmam, pode-se sugerir que pelo menos na fase inicial do processo de internacionalização, as relações, sejam elas advindas de laços fracos ou fortes, são importantes para subsidiar as *Born Globals* de informações que serão úteis para as mesmas ao adentrar futuros mercados. Uma questão que ainda está por ser esclarecida é se a importância dos relacionamentos em novos mercados e a relevância das informações obtidas através destes relacionamentos diminui conforme a empresa vai se tornando mais experiente em seu processo de internacionalização.

Estudando o processo de internacionalização de quatro empresas de base tecnológica, Coviello e Munro (1997) sugerem que o processo de internacionalização acelerado das empresas analisadas se deve em grande parte ao fato de que elas se conectaram a grandes redes já estabelecidas. As mesmas apresentaram não só um processo de internacionalização acelerado, mas também uma taxa de crescimento de 83% ao ano. Segundo os autores, essa taxa de crescimento elevada se deve ao fato da participação das empresas em redes internacionais, onde seus maiores parceiros na rede providenciaram o gatilho inicial para a seleção do mercado externo em que iriam atuar e também o modo de entrada que iriam utilizar.

Neste mesmo estudo, os autores apontam que as relações de poder nas redes podem ser prejudiciais para as empresas, sendo até mesmo restritiva em relação a sua liberdade de atuação. Uma das empresas analisadas teve sua rede inicial de contatos sugeridos, modificados ou finalizados por um grande parceiro. Todas as empresas analisadas no estudo, confrontadas com uma situação de possível dominação por um grande parceiro, optaram por desenvolver novos produtos para mercados diversificados e estabeleceram suas próprias instalações de serviços e suporte.

## **2.5 Estudos relacionados**

Um estudo que teve uma abordagem semelhante sobre empresas internacionalizadas foi o de Falize e Coeurderoy (2012). Esse estudo utilizou como estratégia de pesquisa o método de estudo de caso. Os autores focaram seu estudo na análise do aspecto das redes ao invés de se focar somente nas pequenas e médias empresas.

O estudo em questão teve como foco uma rede internacional para pequenas e médias empresas inovadoras na Bélgica. Segundo os pesquisadores a rede internacional em questão servia tanto como uma estratégia antecipada de acesso a conhecimentos valiosos como também para distribuir recursos relevantes para acelerar o processo de internacionalização das empresas participantes da rede.

Os autores realizaram um estudo de caso único em profundidade, a coleta de dados foi feita por meio de documentos fornecidos pelas organizações e entrevistas formais conduzidas por um questionário semiestruturado. Os sujeitos da pesquisa foram *stakeholders* que participavam da coordenação da rede. As entrevistas foram gravadas e transcritas.

A conclusão do estudo confirmou a importância das redes internacionais para prover informações sobre conhecimentos práticos e institucionais na área de negócios, além de estimular a consciência das oportunidades no mercado estrangeiro, identificar parceiros de câmbio e também prover legitimidade e atratividade da empresa que está se internacionalizando, promovendo uma obrigação moral dentro da rede de parceiros.

Por último, os pesquisadores afirmaram que a rede internacional facilitava e acelerava o desenvolvimento das pequenas e médias empresas inovadoras e conduzia ao crescimento do comprometimento de recursos em mercados estrangeiros.

Outro estudo semelhante e que teve papel relevante para esta pesquisa foi o trabalho de Johanson e Martín (2015), que apesar de ter utilizado uma abordagem quantitativa, verificou o comportamento das *Born Globals* ao longo do tempo. Neste estudo em questão os pesquisadores afirmam que pouco se sabe sobre a vida madura das *Born Globals*, visto que na literatura poucos abordam este tema específico.

Os pesquisadores realizaram um estudo quantitativo por meio da aplicação de um questionário fechado em 45 pequenas e médias empresas da região de Navarra, na Espanha. Foram definidas 5 hipóteses para poder se mensurar o quanto as características iniciais das organizações se modificaram ao longo do tempo. Uma revisão de literatura também foi realizada.

A conclusão do estudo confirmou que de fato as empresas analisadas não eram diferentes de outras organizações principalmente em relação ao processo de internacionalização, que segundo os pesquisadores era “incremental”, em contradição com a afirmação de que as *Born Globals* têm necessariamente que ter um processo de internacionalização “sem etapas”.

### **3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS**

O presente estudo é do tipo qualitativo pois pretende aprofundar a sua análise sobre o objeto de estudo, isto é, as empresas analisadas, tendo como foco o aspecto relacionado a formação das mesmas e mudanças no caráter estratégico e o papel das parcerias ao longo do tempo.

Por escolha do autor, optou-se por utilizar como base desse capítulo o trabalho de Dul & Hak (2008). Segundo os autores, o estudo de caso é um estudo no qual um estudo de caso único, ou um pequeno número de casos no caso de um estudo de caso comparativo, são selecionados no seu contexto da vida real e registros obtidos desses casos são analisados de uma maneira qualitativa.

Os autores distinguem dois tipos de estudos de caso: o estudo de caso único e o estudo de caso múltiplo, que é um estudo de caso que requer dados de uma ou mais instâncias para se atingir o objetivo da pesquisa.

Optou-se por utilizar o estudo exploratório por analisar o contexto real do objeto de estudo sem qualquer manipulação por parte do pesquisador (DUL & HAK, 2008), o que é mais adequado para atender os objetivos propostos.

O pesquisador compreende que uma observação real é essencial para um aferimento de maior precisão e com o máximo de imparcialidade possível.

### 3.1 Unidades Caso

O objeto de estudo são as *Born Globals*, enquanto que os sujeitos de estudo nesta pesquisa são *stakeholders* e funcionários de *Born Globals* com mais de 5 anos de atuação na Itália e no Brasil, independente do setor de atuação na economia.

Segundo Dul & Hak (2008), o objeto de estudo é a característica estável na teoria, enquanto que os conceitos da teoria são as características variáveis do objeto de estudo. Esses conceitos precisam ser definidos precisamente para permitir uma melhor definição de seus valores nas instâncias do objeto de estudo.

A definição de conceitos para o presente trabalho a fim de se obter uma avaliação adequada e conseqüentemente dados confiáveis foi realizada com base em um roteiro de entrevista, suplementado pela literatura. Os conceitos abordados no trabalho são um tanto amplos tal como os setores das unidades caso, no entanto uma abordagem de roteiro de entrevista composto por questões abertas se mostrou eficiente tanto na definição dos termos por parte dos respondentes quanto pela qualidade da informação obtida.

A fim de se estabelecer uma melhor categorização das organizações analisadas, foi elaborado uma tabela (Tabela 1) que descreve as organizações e os respondentes.

Tabela 1 – Categorização das Empresas Pesquisadas

ORGANIZAÇÃO	SETOR	TAMANHO	RESPONDENTES	PAÍS DE ORIGEM

*Alpha	Alimentício, <i>gourmet</i>	Grande	Assessora de Imprensa (E1)	Itália
*Beta	<i>Turnkey, design</i> de interiores	Pequena	Presidente/Fundador (E1), Dir. Financeira, Dir. Comercial e Assessora de Imprensa	Itália
*Gama	Moda	Pequena	Diretora de Marketing/Co- fundadora (E1)	Brasil

Fonte: elaborado pelo autor. \*Nomes fictícios

A escolha das empresas para este estudo foi baseada nos seguintes critérios:

- Estar ou ter estado presente em mais de 2 países estrangeiros, seja em forma de vendas ou em filiais.
- Estar presente fora de seu continente, seja em forma de vendas ou em filiais.
- Estar em operação há no mínimo 5 anos.
- Ter passado por alguma experiência de internacionalização logo após a sua fundação ou no máximo 2 anos após a sua fundação.

### 3.2 Coleta de dados

Para diminuir a possibilidade de viés nesta pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador seguiu a recomendação proposta por Miles e Huberman (2014), de incluir casos contrastantes para evitar a não representatividade, além de incluir uma triangulação de dados primários e secundários.

Foram realizadas três entrevistas com três organizações de setores diferentes. A triangulação foi feita entre entrevistas, análise documental e revisão exploratória na literatura para evitar se sustentar em uma única fonte de informação.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas presencialmente, com um roteiro de entrevista previamente elaborado com 32 questões, dentre as quais 2 fechadas. Todo o áudio da entrevista foi gravado e depois transcrito e codificado. Também foi realizada uma análise documental e posterior validação dos dados coletados através de revisão exploratória baseada em conteúdo disponível sobre o tema.

As etapas para a realização da pesquisa documental expostas por Godoy (1995), foram caracterizadas como úteis para o pesquisador na análise dos documentos das empresas que foram o objeto da pesquisa.

No desenvolvimento da pesquisa documental, três aspectos devem merecer atenção especial por parte do investigador, segundo Godoy (1995): a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise.

A escolha dos mesmos, segundo a mesma autora, não é um processo aleatório, mas se dá em função de alguns propósitos, ideias ou hipóteses.

Analisando os três aspectos referentes a pesquisa documental citados anteriormente, o pesquisador abordou os mesmos da seguinte forma: na escolha dos documentos analisados pelo pesquisador, foram escolhidos aqueles capazes de fornecer o máximo de informações estratégicas da empresa, mais especificamente informações referentes ao processo de formação (fundação) da empresa, o passado dos fundadores e o comportamento estratégico da empresa.

Apesar de tais documentos e informações nem sempre estarem disponíveis ou não serem divulgados a pessoas estranhas as organizações, o pesquisador não encontrou nenhuma barreira de acesso aos mesmos. O terceiro aspecto referente a análise será tratado mais a frente.

Para se elaborar o roteiro de entrevista, foi utilizado como base um questionário (com permissão) de Scattolin (2012). O mesmo não foi utilizado de forma integral.

No trabalho de Johanson e Martín (2015), os autores selecionaram algumas variáveis importantes no questionário utilizado em seu estudo para se detectar o

desempenho de *Born Globals* no longo prazo. O pesquisador optou por selecionar 6 das variáveis totais deste estudo citado e utilizar as mesmas em seu roteiro de entrevista (com permissão), escolhendo as menos invasivas e que não pudessem gerar uma negativa por parte das empresas abordadas. As mesmas foram adaptadas para permitir que os dados coletados fossem mais adequados a um estudo qualitativo. São elas:

- Diversidade de modos de entrada;
- Número de funcionários em atividades internacionais;
- Número de línguas estrangeiras utilizadas;
- Comprometimento (investimento) em modos de entrada;
- Sucesso em atividades internacionais nos últimos 3 anos;
- Lucro internacional nos últimos 3 anos.

O pesquisador optou por manter as perguntas divididas em categorias no roteiro de entrevista elaborado, de forma semelhante, porém não idêntica a do questionário de Scattolin (2012), que serviu de base para a elaboração do mesmo. A intenção é que as categorias de perguntas do roteiro de entrevista atendam somente aos objetivos propostos pela pesquisa, que são aspectos estratégicos, de internacionalização e de redes. Outro ponto que foi modificado é a extensão do mesmo, a quantidade original era de 5 folhas.

Foram removidas todas as escalas de mensuração contidas no questionário original, visto que as mesmas foram utilizadas para estudar questões relacionadas a desempenho e também porque o presente trabalho teve como foco aspectos qualitativos. Apenas duas perguntas de múltipla escolha do questionário original foram mantidas, mais especificamente as perguntas 3 e 6 da quarta categoria, pois se referiam ao faturamento total e o faturamento no exterior, informações necessárias para que as organizações pudessem ser classificadas nos critérios de escolha da pesquisa.

Algumas perguntas de múltipla escolha e de escalas do questionário original foram transformadas em questões abertas, como a pergunta 2 da primeira categoria e a

pergunta 1 da segunda categoria, por exemplo. Isso foi feito pois no entendimento do autor as mesmas eram perguntas relevantes. A pergunta 2 da primeira categoria se refere aos fatores de globalização e a pergunta número 1 da segunda categoria se refere a adaptação e integração de culturas em novos mercados.

O questionário original optou por iniciar com perguntas relacionadas a identificação das organizações. O autor relocou esta categoria para o penúltimo lugar no roteiro de entrevista. No lugar desta foi colocado uma outra categoria já existente, a relativa as “Escolhas empresarias e fatores de nascimento”, e foi agregada a essa uma outra subcategoria também já existente na categoria de fatores competitivos, mais precisamente a subcategoria de “*Network*”, além disso foram acrescentadas 4 novas perguntas, a número 1 relacionada a informações da empresa enquanto que a número 6, 7 e 8 estão relacionadas ao aspecto de redes.

Na segunda categoria do roteiro de entrevista relacionada a fatores competitivos, o autor removeu quatro subcategorias, a primeira relacionada a mentalidade global, a segunda relacionada a inovação, a terceira relacionada a frequência de viagens ao exterior, e a quarta relacionada a presença ou não de financiamentos. A subcategoria de “*Network*”, presente nesta categoria, foi realocada para a primeira categoria como mencionado anteriormente. Foram mantidas as subcategorias “Entrada” e “Aprendizagem e Atuação”. Foram adicionadas 14 novas perguntas nesta categoria.

Antes da subcategoria “Entrada” foi adicionada a pergunta número 2, esta relacionada ao *Liability of Outsidership*. Na subcategoria “Entrada”, foram adicionadas a pergunta número 2, relacionada aos motivos de escolha dos países aos quais se internacionalizou, a pergunta número 3, esta advinda de uma variável do estudo de Johanson e Martín (2015) referentes aos modos de entrada, a número 4 relacionada a produtos e serviços oferecidos ao longo do tempo e a pergunta número 5 relacionada aos modos de operação adotados também ao longo do tempo.

Na subcategoria “Aprendizagem e Atuação”, todas perguntas são novas. As três primeiras se referem ao aspecto estratégico, se referindo especificamente a formulação, coordenação e modificação da estratégia da empresa. A pergunta número

4 se refere ao aprendizado com novas experiências, a número 5 é relativa ao planejamento estratégico, a número 6 e 7 são variáveis extraídas do trabalho de Johanson e Martín (2015), referentes ao sucesso e lucro internacional da empresa, a número 8 se refere ao processo de internacionalização e por último, a pergunta número 9 aborda o aspecto de redes.

Na terceira categoria, esta relacionada a identificação da empresa e o empenho internacional, foi removida uma pergunta e adicionada 4 novas. A número 1, 2 e 4 são variáveis do trabalho de Johanson e Martín (2015), referentes a quantidade de empregados, quantidade de línguas utilizadas e intervalo de entrada em novos países. A pergunta número 5 é referente a unidades presentes fora do continente. A pergunta número 3 e 6 foram mantidas do questionário original.

Por último, na quarta categoria relacionada a ligação com o território nacional, foi mantida apenas uma pergunta, esta oriunda do questionário original e relacionada ao percentual da produção que vem do exterior.

### **3.3 Plano de análise dos dados**

Após realizadas as entrevistas as mesmas foram transcritas e passaram por uma análise de conteúdo temática. A abordagem utilizada para a análise de conteúdo foi a de Bardin (2011).

O pesquisador optou por utilizar esta abordagem para poder analisar de maneira pontual e precisa as informações fornecidas pelos entrevistados.

Define-se como análise de conteúdo, citando Bardin (2011, p. 48):

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Como o objetivo geral é a avaliação do comportamento estratégico das organizações quanto a internacionalização e parcerias, foi necessário analisar o ponto de vista dos *stakeholders*, visto que os mesmos gerenciam e participam das diretrizes estratégicas das organizações, além disso também foi analisado de que modo a

formação e o comportamento dos mesmos afetou a estratégia e as parcerias da organização.

Com exceção da empresa Alpha, foi possível coletar as informações diretamente dos *stakeholders* mais influentes nas organizações. No entanto, a complementação com a análise documental na empresa Alpha se mostrou satisfatória para responder os objetivos desta pesquisa.

Os dados foram analisados a partir de um framework elaborado pelo autor que foi embasado em autores do referencial teórico. O autor criou categorias com base em definições que pudessem ajudar a explicar tanto o comportamento estratégico das *Born Globals* quanto os demais objetivos específicos propostos pela pesquisa. Foi elaborado uma tabela (Tabela 2) que exemplifica a construção das categorias que permitiu a análise dos dados.

Tabela 2 – Base teórica para criação das categorias

CATEGORIA	BASE TEÓRICA
Empreendedorismo	Drucker (1987): empreendedor é o indivíduo que tem maior propensão a aceitar riscos e a inovar, explorando as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferenciado.
Experiência anterior ou não no setor	Reuber e Fischer (1997): uma gerência com experiência internacional está mais propensa a realizar mais parcerias internacionais.
Internacionalização em área com ou sem experiência prévia	Luostarinen (1994) e Sharma e Blomstermo (2003): produto com excelência e qualidade internacional são primordiais para a internacionalização. Reuber e Fischer (1997): uma gerência com experiência internacional utiliza mais parceiros estratégicos estrangeiros e demora menos para conseguir vendas no exterior após o início do negócio.
Presença ou ausência de contatos prévios no setor	Distância psíquica de Johanson e Paul (1975).
<i>Liability of Outsidership &amp; Liability of Foreignness</i>	<i>Liability of Foreignness</i> e <i>Outsidership</i> de Johanson e Vahlne (2009).

Formulação da estratégia	Mintzberg (2000): a estratégia é um processo artesanal. Luostarinen (1994): empresas familiares são mais tradicionais quanto ao processo de internacionalização.
Aprendizado	Johanson & Martín (2015): o aprendizado da <i>Born Global</i> continua bastante tempo após a sua fundação.
Parcerias	Kontinen e Ojala (2011): laços fracos oferecem oportunidades valiosas ao se adentrar mercados estrangeiros.

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir das entrevistas transcritas, foram selecionadas partes do texto que mais se identificavam com estas categorias e a partir desta seleção foi realizada a categorização dos dados.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O autor optou por organizar a análise de resultados de acordo com os objetivos específicos propostos. Foram elaboradas tabelas com as categorias de respostas que o autor julgou serem mais adequadas para tratar dos objetivos específicos.

Também foi elaborado um quadro resumo (Tabela 3) especificando como os objetivos específicos se enquadram em cada organização.

Tabela 3 – Quadro resumo dos objetivos específicos

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Alpha</b>	<b>Beta</b>	<b>Gama</b>
4.1. Perfil dos fundadores	Empreendedor	Empreendedor agressivo	Empreendedor
4.2. Fatores de globalização	Espírito empreendedor	Ambiente	Parceria
4.3. Motivos de escolha do mercado	Propagação da marca	Contato anterior	Parceria
4.4. Mudança no comportamento estratégico ao longo do tempo	Poucas mudanças	Não foi planejada	Poucas mudanças

4.5. Redes e parcerias	Tem e sabe utilizar	Fechada, não usa	Informal, pouco utilizada
------------------------	---------------------	------------------	---------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da tabela é possível notar que em todos os objetivos há diferenças nas empresas analisadas. Isso será explicado em maior detalhe do subcapítulo 4.2 em diante.

#### 4.1 Breve história das empresas analisadas

A empresa Alpha é uma empresa varejista com foco no setor alimentício, mais especificamente no setor *gourmet*. A empresa possui um conceito inovador de alimentação sustentado pela ideologia do *Slow Food*. Em cada unidade da empresa é possível tanto comprar como experimentar os mais diversos tipos de alimentos nos restaurantes localizados dentro de cada unidade. Livrarias com foco na área gastronômica, área de café e aulas com chefs de cozinha também são disponibilizados nas unidades.

A empresa possui algum controle sobre alguns fornecedores, no entanto, grande parte de seu fornecimento é proveniente de parcerias locais com cooperativas de produtores. A empresa foi fundada em 2007, na cidade de Turim, na Itália, por um empresário. Sete meses após a sua fundação, em 2008, a empresa abriu uma filial no Japão. Em 2010 a empresa entrou no mercado dos Estados Unidos com uma unidade em Nova York através de uma parceria com dois sócios norte-americanos. No ano de 2012 a rede já possuía 15 unidades no mundo. Em 2013 a empresa abriu uma unidade em Dubai no Dubai *Mall*.

No ano de 2015 a empresa abre uma filial em São Paulo e outra em Munique, na Alemanha. De acordo com o mercado que adentra a empresa opta por fazer parcerias ou adotar modelos de franquias. Nos mercados ocidentais a empresa tem demonstrado maior tendência a fazer parcerias, enquanto que no mercado oriental o modelo de franquia parece ser o mais utilizado.

A empresa Beta tem seu foco no setor de *turnkey* de alto nível, que envolve todo o processo de design de interiores de redes de hotéis de luxo, cruzeiros e/ou residências. Grande parte da produção da empresa provém da Itália, sendo que a mesma é feita por terceiros. O processo de *design* dos produtos comercializados e/ou instalados pela empresa também provém de terceiros, apenas detalhes técnicos necessários para abaixar o custo da produção são modificados pela empresa através de uma equipe técnica especializada. A empresa foi fundada em 1989 na cidade de Udine, na Itália, por um advogado que havia trabalhado como gerente de uma empresa que atuava neste mesmo setor.

Em 1989, ano da fundação, a empresa conseguiu seu primeiro projeto advindo de um contato na Ex-Iugoslávia. Essa rede atendida nesse contato foi futuramente um dos maiores clientes empresa. Em 1991 a Guerra do Golfo criou problemas para o setor de turismo, o que criou problemas para empresas que trabalhavam com hotéis. A rede atendida em 1991 ajudou a alavancar o faturamento da empresa e permitiu que a mesma conseguisse passar por esse período de instabilidade.

Em 1993 a empresa muda a sua sede para a cidade de Tavagnacco, cidade vizinha de Udine. No período de 1993 a 1997 a empresa consegue implementar projetos no Japão, Grécia e Austrália. De 1997 a 2000 a empresa torna a Alemanha seu mercado principal, aprimorando os seus serviços para um mercado extremamente exigente. No ano de 2001, com o ataque terrorista as torres gêmeas, o mercado do turismo novamente sofre um impacto muito forte. A empresa começa a sentir a pressão de concorrentes que possuíam mão-de-obra mais barata e a partir daí decidiu se focar no mercado de alto nível, instaurando as certificações ISO 9001 (qualidade), ISO 14001 (ambiental) e SA8000 (ética). A empresa passou a executar projetos mais complexos e ao mesmo tempo passou a investir mais em P&D, tecnologia, know how, recursos humanos de alto nível e comunicação.

A empresa então começou a entrar em diferentes setores, como o marinho, de residências de luxo, varejo de alto nível e spa e bem-estar. A partir de 2005 a empresa introduz uma nova marca de produto no mercado e a cada dois anos passa a criar coleções de móveis com novos designs especificamente para o setor. Em 2007 a

empresa comprou uma outra empresa do setor de móveis, com foco em ambientes de escritório. Em 2010 a empresa Beta, que agora é uma *holding*, funda uma outra empresa, esta agora com foco no setor imobiliário.

Em 2009 a empresa abre uma filial em Xangai para atender o mercado asiático. Como o processo de exportação de produtos da Itália se torna um empecilho a empresa decide iniciar uma produção local na China, e para isso envia técnicos da Itália para ajudar na coordenação da produção e construção de uma rede de fornecimento similar a da sua empresa irmã na Itália. A empresa abriu em 2016 filiais em Paris e Londres.

A empresa Gama é focada na produção e venda de artigos de moda para clientes finais. Toda a produção da empresa provém do Rio de Janeiro. A empresa, no entanto, não é possuidora da confecção. A empresa possui *design* próprio e faz parcerias com designers. Ela foi fundada em 2010 na cidade do Rio de Janeiro, composta inicialmente por duas fundadoras, uma formada em advocacia e outra em jornalismo.

A primeira experiência internacional, que foi realizada de uma maneira informal, veio no mesmo ano da fundação. Em 2010 a empresa vendeu um pequeno número de peças para um conhecido na Austrália. Além dessa primeira experiência, nos três primeiros anos a empresa atuava como fornecedora para cinco redes multimarcas no Brasil.

Em 2013 a empresa participou de uma feira internacional em São Paulo realizada pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), sendo que a primeira exportação oficial foi feita para o México. A feira também ajudou a divulgar o produto da empresa, o que permitiu que a mesma levasse algumas coleções para os EUA, Austrália e México. A empresa também realizou uma pequena exportação para o Japão.

Com o tempo as exportações passaram a representar grande parte do faturamento. Em 2015 a empresa conseguiu realizar uma encomenda de 1.200 peças para uma grande rede americana focada em mulheres e artigos de luxo, o que permitiu o maior acesso ao mercado norte-americano, que é o foco atual da empresa.

## 4.2 Perfil dos fundadores das empresas analisadas

A primeira categoria abarcada na análise de conteúdo foi o perfil empreendedor, tal como é apontado na tabela 4. Por empreendedorismo entende-se que é atividade exercida pelo indivíduo que tem maior propensão a aceitar riscos e a inovar, mais notadamente explorar a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferenciado (DRUCKER, 1987). O autor optou por analisar esta característica pois todos os fundadores analisados apresentaram a mesma.

Tabela 4 – Categorias do perfil dos fundadores das empresas analisadas

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Empreendedorismo	Presença de espírito empreendedor, atuação em condições ou setor de alto risco	“...I build really without one penny in the pocket, more or less, so it was a big challenge...” (E1 – Beta)
Experiência anterior ou não no setor	Emprego anterior voltado para o setor em que atua ou atuação em um novo setor	“...I couldn’t never build this company without the previous experience...” (E1 – Beta)  “Nunca, estou exercendo desde dois mil e dez” (E1 – Gama)

Fonte: elaborado pelo autor.

Um perfil empreendedor se mostra quase como uma necessidade para uma *Born Global*, tanto pelo fato de que uma gerência avessa a riscos seria inapropriada, visto o perfil dinâmico observado em todas as empresas na presente pesquisa, como pela habilidade de atuar em novos setores, uma característica importante, visto que duas empresas analisadas estavam atuando ou com um produto que não havia trabalhado antes, ou em um setor que não havia conhecimento ou experiência prévia.

Apesar do fator inovação estar correlacionado ao empreendedorismo, o mesmo não foi incluído por não estar de fato presente em todas as organizações analisadas e não ser uma característica primordial para uma *Born Global*. Apenas a organização Alpha estava atuando com um modelo de negócio inovador na área de varejo. No entanto, o fundador já possuía experiência no ramo de varejo e não tinha experiência apenas com o produto comercializado, o que torna a inovação um fator mais presente no modelo de negócio, que já é abordado na categoria de formulação de estratégia.

Como a presença ou ausência de experiência anterior no setor é um aspecto que está relacionado intimamente com a formação do comportamento dos fundadores das *Born Globals*, o mesmo foi uma das categorias mais relevantes para a compreensão do comportamento estratégico das *Born Globals*. Foi observado que a empresa Gama não tinha uma gerência com experiência internacional prévia, nem mesmo no setor ou produto que estava atuando. Essa ausência de experiência é muito importante, pois contradiz em parte Reuber e Fischer (1997), que afirmam que somente uma gerência com experiência internacional está propensa a realizar mais parcerias internacionais. Apesar da categoria que trata sobre o aspecto das parcerias aprofundar melhor a questão específica do papel das mesmas no processo de internacionalização, esta categoria observa mais o papel da experiência internacional, e deixa a parceria mais como um fator explicativo e não como o foco da análise.

A contradição citada anteriormente está na omissão dos autores da existência de outras parcerias que podem reduzir o hiato entre empreendedores sem experiência internacional e os compradores internacionais, como as parcerias com órgãos públicos. Nesse caso da organização Gama, a mesma se beneficiou de uma venda internacional mediante uma parceria com um órgão governamental.

Como citado anteriormente no presente trabalho, a internacionalização precoce tem como suporte um fator chave que são as capacidades dinâmicas construídas e nutridas por fundadores empreendedores internacionais.

Nas empresas analisadas, todos os entrevistados apresentaram conhecimento de línguas estrangeiras, independente de função e/ou cargo, o que aponta que isso pode

ser um diferencial ou até mesmo uma necessidade para organizações deste tipo. No entanto, nem todos possuíam experiência no presente ramo de atuação.

Na organização Alpha, a respondente possuía fluência em línguas estrangeiras, apesar de não fazer parte da cúpula. Apesar de não ser uma dirigente ou fundadora em sua organização, a interpretação das informações da organização Alpha foi complementada com uma análise documental.

Nos documentos da organização Alpha analisados, pôde-se constatar que o fundador da organização já possuía experiência no varejo quando decidiu fundar a empresa. A experiência adveio da gestão de um supermercado de sua família a partir dos 23 anos e posterior expansão e criação de uma rede de varejo, operação executada por ele próprio, expandindo a rede por toda a Itália. Posteriormente o fundador termina as atividades no setor de alimentos vendendo o hipermercado de sua família e passa a se focar exclusivamente no setor de eletrônicos e eletrodomésticos.

Associando a rede a um grupo maior e com isso conseguindo alavancar mais recursos, o fundador pôde expandir ainda mais a sua rede através da aquisição de pontos de venda. Após tomar a decisão de se desvincular do grupo ao qual fazia parte devido a uma capitalização muito acima de seus pares no grupo, o mesmo optou por relançar a marca original de sua rede de hipermercados e captar recursos vendendo participações em sua rede. Posteriormente a rede foi vendida para uma outra rede estrangeira maior especializada em eletrônicos.

A rede do fundador, no entanto, não possuía filiais no exterior, o que deixa claro que apesar do mesmo ter tido experiência e conhecimentos prévios, os mesmos não foram na área de internacionalização e muito menos com foco no ramo *gourmet*.

Antes de abrir a empresa em questão, o fundador passou a adquirir participação em algumas empresas e até mesmo adquirir algumas que iriam ser futuras fornecedoras de seu negócio. Depois de fazer parceria com uma associação especializada em gastronomia e bebidas que tinha amplos contatos no setor alimentício e também se associar a uma empresa especializada em logística alimentícia, o fundador então deu início a fundação da primeira unidade de sua empresa.

A partir da história ilustrada anteriormente o perfil empreendedor do fundador fica claro. No entanto, o mesmo utilizou o máximo de seu conhecimento anterior e de seu capital advindo da venda da rede que era dono para daí então ir investindo aos poucos no setor em que pretendia atuar, fazendo para isso uma entrada planejada baseada na aquisição de empresas e na formação de um *know-how* básico do setor. Isso, portanto delimita o perfil do fundador da empresa Alpha como um perfil empreendedor, porém um pouco mais conservador e avesso a possíveis riscos.

Na organização Beta o perfil do fundador, *stakeholder* mais influente, foi o que mais se identificou com o perfil clássico do empreendedor de Drucker (1987) e Johanson e Martín (2015). Apesar do mesmo ter tido experiência no setor em que atua e ser fluente em cinco línguas, as condições para a fundação da empresa foram adversas.

As condições na década de 80 na Itália para a profissão para a qual havia se formado, neste caso a advocacia, não era favorável. O próprio fundador afirma que este foi um dos motivos pelo qual decidiu não exercer a advocacia. Segue um trecho que exemplifica a sua decisão:

“...I’m a lawyer and I studied law [...] in the early eighties, as in Italy to become a lawyer is quite challenging [...] I saw many friends of mine who wanted to be a lawyer but they needed to work for nothing, for at least ten years in order then to have [...] your law firm, and I didn’t want really to spend ten years of my life without any income.” (E1 – Beta)

O fundador da empresa optou por um serviço de gerente em uma empresa local que atuava no mesmo setor e que realizava o mesmo serviço que a empresa atual realiza. Segue um trecho que o fundador explica quais foram as suas funções na empresa:

“...I decided to start as a manager in a big company here in the area [...] so, I joined this company, I was employed, first as a financial administrative manager, then I became also active in sales, and finally, when I was really young, I was twenty-eight years old, I became general manager of one of the companies in this group, which was doing the exact activity as Beta is doing now. So, I spent there about four years, four or five years in this activity...” (E1 – Beta)

Após uma série de mudanças na empresa em que trabalhava que inviabilizaram a sua permanência, o fundador decidiu iniciar sua própria empresa praticamente sem

nenhum recurso disponível e sem funcionários. O fundador adquiriu experiência, conhecimento e contatos na empresa anterior que iriam ajuda-lo futuramente tanto na fundação quanto no crescimento de sua própria empresa e carteira de clientes.

Segue um trecho que o fundador explica quais os recursos que tinha na fundação da empresa:

“...I started this company without one penny in the pocket. So, with no financial resources. What I had basically was the network, the know-how first and a network of clients, suppliers, consultants, whatever, which I build up in my previous experience as general manager in the previous company. So, I couldn't never build this company without the previous experience, and of course, particularly in the beginning, this was the main asset of B. B could've not born without my previous experience.” (E1 – Beta)

O perfil do fundador da empresa Beta é, portanto, um perfil empreendedor, agressivo e menos avesso a riscos, pois foi o que conseguiu alavancar um alto retorno com praticamente nenhum recurso.

Na organização Gama o *stakeholder* analisado, a co-fundadora da empresa, não segue em grande parte o perfil de fundador amplamente divulgado na literatura. A mesma possui conhecimento em apenas uma língua estrangeira, não possui experiência prévia no ramo em que está atuando, visto que somente fez um curso de *design* de moda, mas não atuou no ramo, além de não possuir contatos no setor até o momento da fundação, o que poderia ter facilitado o processo de internacionalização da empresa. Nas palavras da entrevistada:

“Eu sou formada em direito, mas eu nunca exerci, só durante a faculdade, que estagiei. Quando sai da faculdade já fui fazer outra coisa. Trabalhei numa empresa de distribuição alimentícia e eu cuidava da parte administrativa, uma coisa que eu não gostava de fazer nem sabia fazer direito, mas fazia... [...] Só falo inglês... [...] Não tinha [parcerias] [...] Não, fiz o curso, porque, no que eu te falei, me formei em *design* de moda”. (E1 – Gama)

Tendo em vista a ausência tanto de contatos como de experiência, o perfil da fundadora da empresa Gama foi também bastante empreendedora e pouco avessa a riscos.

A partir dos dados coletados na entrevista pode-se notar que o perfil dos fundadores não é homogêneo. A literatura voltada a área de *Born Globals* aponta que o perfil do fundador é uma característica influente para diferenciar esta organização

das demais, visto que muitas vezes o fundador da organização é o responsável pela formulação da estratégia, além de ser também a pessoa que irá delinear em grande parte o comportamento da organização.

Grande parte das características das *Born Globals* mencionadas anteriormente no presente trabalho está intimamente ligada com a formação prévia do fundador, pois ajudam a explicar em grande parte a origem do comportamento e a formulação da estratégia analisada da organização em questão, principalmente em relação a velocidade do processo de internacionalização, se o mesmo tem características de conservadorismo ou de maior propensão ao risco.

Analisando a tabela 5 é perceptível a preponderância do perfil empreendedor, sendo que este comportamento permitiu as organizações a serem mais ousadas que o usual tanto no fato de uma organização poder iniciar as atividades em um novo setor, no caso da empresa Alpha, ou até mesmo com nenhum recurso, no caso da empresa Beta, ou nenhum contato prévio, no caso da empresa Gama.

Tabela 5 – Perfis dos fundadores

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>PERFIL DO FUNDADOR</b>
Alpha	Empreendedor, porém, um pouco conservador e avesso a riscos. Possuía experiência prévia, porém não no ramo em que atua.
Beta	Empreendedor e não avesso a riscos. Possuía experiência prévia no ramo em que atua.
Gama	Empreendedora e não avessa a riscos. Não possuía experiência prévia no ramo em que atua.

Fonte: elaborado pelo autor.

Analisando a teoria proposta por Muralidharan e Pathak (2016) verifica-se que de fato há uma convergência de fatores que ajudam a explicar o empreendedorismo

internacional. Dos três aspectos: anseio social, orientação voltada ao desempenho e valores de expressão social, grande parte dos mesmos estavam presentes de alguma forma nas três organizações estudadas.

Na organização Alpha e Beta, os três aspectos foram preponderantes, visto que o ambiente foi favorável ao investimento e empenho dos fundadores, além de não haver nenhum empecilho burocrático. Os fundadores também possuíam uma visão individual forte voltada ao empreendedorismo.

Já na organização Gama a orientação de desempenho social estava ausente visto o ambiente mais burocrático. No entanto estavam presentes o anseio social favorável ao empreendedorismo e os valores de expressão social advindos da visão da co-fundadora.

### 4.3 Fatores que levaram as empresas a se globalizarem

Há vários fatores possíveis para uma organização se internacionalizar. A partir do referencial teórico abordado, optou-se por verificar as convergências e divergências dos processos de internacionalização das organizações analisadas com a literatura sobre o tema.

Na tabela 6 é exposta uma categoria relevante relacionada ao fator de internacionalização que trata da presença ou ausência de experiência prévia no setor.

Tabela 6 – Categoria relacionada ao fator de internacionalização

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Internacionalização em área com ou sem experiência prévia	Ausência ou presença de conhecimento sobre processos de internacionalização no setor onde atua	“...I became general manager of one of the companies in this group, which was doing the exact activity as Beta is doing now.” (E1 – Beta)  “A gente foi escolhida. A gente não escolheu essa

		internacionalização” (E1 – Gama)
--	--	-------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

A categoria internacionalização em área com ou sem experiência prévia também é um dos fatores mais relevantes para explicar o comportamento estratégico das *Born Globals*, visto que o conhecimento adquirido em um emprego anterior pelo fundador poderia influenciar diretamente o comportamento da organização no processo de internacionalização. Apenas na organização Gama foi observado a completa ausência tanto de conhecimento sobre o processo de internacionalização como experiência anterior nesse sentido.

A organização Alpha teve como principal fator de internacionalização o espírito empreendedor do fundador. Pelo fato do mesmo já possuir recursos financeiros suficiente e conhecimento no varejo, a susceptibilidade do mesmo em tolerar riscos foi bem maior. O fundador, no entanto, preferiu ser cauteloso quanto ao produto comercializado, pois não tinha tanto conhecimento sobre o mesmo. Para sobrepor esse entrave, o fundador se associou a uma fundação sem fins lucrativos na área alimentícia para adquirir maior conhecimento sobre o produto e conhecer possíveis fornecedores.

Obtendo novos contatos e possíveis fornecedores através dessa fundação, a abertura de novas filiais se tornou algo menos arriscado pois todo o processo de escaneamento das regiões onde se planejava abrir uma filial agora era realizado por essa fundação, que ajudava a encontrar os melhores fornecedores possíveis para o tipo de produto que iria ser comercializado.

Na organização Beta o ambiente teve um papel relevante no processo de internacionalização, mais especificamente o contexto geopolítico e histórico. Por estar situada em uma região a poucas dezenas de quilômetros da fronteira com um país do leste europeu, e, portanto, em uma região de forte influência da União Soviética, visto que a fundação da empresa foi sete meses anterior a queda do muro de Berlim, esse acontecimento, segundo o fundador, foi um dos principais fatores que explicam o surgimento da visão global da empresa. Nas palavras do entrevistado:

“...I always say that Beta was built in the old world, but in the beginning of the new world. Because literally, again, there is a seven months’ difference, which is nothing, of course, in the history point of view, but this is a, we call it, it is an image, it is an icon of our history. A young company built in the old world, but started in the new world, so we were forced to have global perspective, because the world became global, and companies which kept an old perspective, companies which were born in the old world, and stayed and remained in the old world, failed...” (E1 – Beta)

Outro fator importante foi que o seu primeiro contrato, advindo de uma rede de contatos que possuía de seu último emprego, estava presente na Iugoslávia, país membro da União Soviética. Este primeiro contato foi com a primeira *joint-venture* composta por um sócio da Iugoslávia, então comunista, com uma rede internacional de hotéis de luxo de origem norte americana representada através de um Sérvio. O fundador afirmou que caso a sua empresa fosse fundada um ano antes esse contato seria impossível. Nas palavras do entrevistado:

“...the first contact we had, actually it was with Hyatt Belgrade, was in nineteen eighty-nine, so before the Berlin wall fall. [...] the first contract was with during communism, nineteen eighty-nine, then in nineteen ninety, still it was communist, communism, but it was already, there was already a change, [...] the joint venture between a Serbian and Yugoslavian ownership, the state, basically, and Hyatt international is an American corporation, this was the first joint venture in Yugoslavia, between a Yugoslavian partner and an international partner. The first. So, again, one year before, two years before or five years before, we would have never got this contract, because there it was not possible, it was very difficult.” (E1 – Beta)

No caso da organização Gama um fator importante para a internacionalização foi a parceria, devido a abertura de canal fornecida, a qual seria virtualmente impossível de ser feita por conta própria devido a escassez de recursos e contatos da organização, fator apontado como relevante por Reuber e Fischer (1997). Nas palavras da entrevistada:

“...eu acho que o que acelerou realmente foi a ABEST, que mal ou bem tem os compradores na mão, e esses compradores de alguma forma passaram pelo meu estande. Porque se a ABEST não tivesse apresentado através da né, do patrocínio da APEX, não tivesse apresentado a minha marca para esses compradores, possivelmente esses compradores talvez nunca me olhassem”.  
(E1 – Gama)

No entanto, o perfil do produto foi ainda mais relevante, visto que as características do mesmo chamaram a atenção de potenciais clientes internacionais, e

posteriormente permitiu a realização de uma exportação significativa para a organização. Alguns autores destacam o seu papel na internacionalização. Luostarinen (1994) aponta que um produto com excelência internacional é um fator importante e Sharma e Blomstermo (2003) afirmam que um produto de alta qualidade é uma característica mandatória no processo de internacionalização. Nas palavras da entrevistada:

“Eu acho que realmente era o produto, o produto de alguma forma tinha um poder de comunicação com esse mercado internacional, com esse mercado de fora, e esse mercado olhou para o meu produto e falou assim: “Quero esse produto para mim” [...] o que a gente desejava de moda, era uma moda que você tinha muito acesso na Europa, principalmente, e menos no Brasil e menos nos Estados Unidos”. (E1 – Gama)

Os dados coletados nas entrevistas e na análise documental mais uma vez não foram homogêneos. Os processos de internacionalização de todas as organizações analisadas são diferentes desde o tempo em que levaram para se internacionalizar até mesmo o modo como se internacionalizaram.

Pode-se notar que nenhuma seguiu estritamente a trajetória da teoria de Penrose (1956), que aponta que as multinacionais adotam o processo de internacionalização como um processo de decisão estratégica para poder abarcar um maior mercado mediante a saturação do mercado interno.

#### **4.4 Motivos da escolha pela atuação em determinados países**

Apesar dos aspectos do custo e da demanda serem muito importantes na escolha de um mercado fora do país, as afirmações de Johanson & Vahlne (2009) sobre o *Liability of Foreignness* e o *Liability of Outsidership* não podem ser deixadas de lado. O conhecimento de mercado local adquirido através de contatos e/ou parcerias é um fator relevante na medida em que passa a interferir diretamente na escolha do mercado onde a empresa poderá atuar, fazendo parte então do comportamento estratégico da organização relacionado à internacionalização. Na tabela 7 tais conceitos são agrupados em duas categorias, uma focada nas *Liabilities* e a outra focada na presença ou ausência de contatos prévios no setor.

Tabela 7 – Categorias de motivos de escolhas

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Presença ou ausência de contatos prévios no setor	Verificar se haviam contatos no atual setor de atuação anterior a fundação da empresa	“...there was a contact we had, I had, personal contacts with the managers...” (E1 – Beta)  “Não tinha. Não tinha nada”. (E1 – Gama)
<i>Liability of Outsidership &amp; Liability of Foreignness</i>	Presença ou ausência tanto de conhecimento de contatos e <i>know-how</i> de negócios, quanto de leis, regras e cultura no mercado onde atua	“Língua sim, óbvio, mas leis e regras não”. (E1 – Gama)

Fonte: elaborado pelo autor.

A organização Beta teve o seu primeiro processo de internacionalização e consequentemente a escolha do primeiro país influenciado diretamente por um contato prévio.

Apesar da categoria que trata sobre os contatos prévios já incluir boa parte do conceito tratado no *Liability of Outsidership*, o mesmo não inclui o *Liability of Foreignness*, que trata do aspecto relativo a conhecimento de línguas, leis e regras do país no qual a organização pretender iniciar algum processo de internacionalização. Essa categoria talvez seja a mais importante, pois em todas as organizações analisadas foi constatado a presença dos dois conceitos. Mesmo quando uma organização, nesse caso a organização Alpha, tinha abundância de contatos no exterior, os mesmos não eram suficientes para elucidar todas as questões relativas ao mercado, o que sugere a presença constante de risco, que é analisado na categoria que avalia o espírito empreendedor.

Quando analisado o conceito sobre leis, regras e cultura, todas apresentaram uma ausência substancial de conhecimento de cultura dos mercados internacionais. Mesmo no caso da organização Alpha, que tinha contatos com vivência internacional, e que eram fluentes na língua dos países onde se pretendia realizar alguma atividade internacional, ficou visível a presença da incerteza advinda da possível reação negativa do consumidor em relação ao produto oferecido, o qual o fundador não possuía muita experiência na comercialização.

Os motivos de escolha para expansão internacional abrangem motivos provenientes tanto do fundador como também das necessidades da organização. A escolha dos países em qual se irá atuar pode se basear em uma rede prévia de contatos, em novas parcerias, expansão da marca ou simplesmente redução de custos. Nas organizações analisadas foram vislumbrados vários motivos, indo desde expansão da marca até uma internacionalização puxada por um grande cliente.

Na organização Alpha o principal motivo pela escolha dos primeiros países se deu como um esforço de propagação da marca da organização. Nas palavras da entrevistada:

“...we had to open in foreign countries because in this way our stores would be known in all foreign countries, and for this reason we started in Tokyo and New York, just to become famous in two important markets in the East and West side...” (E1 – Alpha)

Através da abertura de filiais nos dois hemisférios a organização Alpha conseguiu atingir uma maior visibilidade, e com isso conseguiu ao mesmo tempo captar informações de mercados com culturas completamente diversas, diminuindo assim o *Liability of Foreignness* em ambos os hemisférios.

Na organização Beta o motivo norteador foi um contato feito anteriormente à fundação na empresa, enquanto o fundador trabalhava em outra empresa que atuava no mesmo ramo que a organização atual que administra. Nas palavras do entrevistado:

“As I said, it was not a lot of analysis, there was a contact we had, I had, personal contacts with the managers of the Hyatt international hotel chains, which was and still is the leading international hotel chains, so Hyatt contact with them in Chicago, in the States, because I did projects with them in the past, and they did them in the next years me, project hirers as well one of the key and most important client of our company...” (E1 – Beta)

Esse contato anterior permitiu que o fundador da empresa Beta ultrapassasse o *Liability of Outsidership* em um mercado no exterior e minimizasse seus riscos ao poder realizar negócios com um cliente proveniente de uma rede de contatos com a qual o fundador já tinha algum tipo de relacionamento.

Na organização Gama ficou claro que o principal motivo foi uma parceria com uma agência do governo que viabilizou maior visibilidade em uma feira internacional que permitiu a sua maior venda. Nas palavras da entrevistada:

“Não, os outros eu não escolhi. Fui escolhida. Entendeu? Eu não tenho um direcionamento voltado para esses outros clientes. São clientes que, especificamente, entraram no meu showroom, e gostaram, e levaram” (E1 – Gama)

A parceria foi frutífera a ponto de conseguir alavancar com sucesso a empresa Gama, que se sustentava basicamente no empenho da fundadora, que não possuía contatos nos mercados de onde se originaram os seus clientes.

A partir dos dados expostos é visível que os motivos para se atingir os mercados não são únicos e muito menos estáveis. No entanto, em todos os casos o papel do fundador é notável. Enquanto que na empresa Alpha os motivos tiveram como base o planejamento estratégico voltado para a maior visibilidade da marca, na empresa Beta os contatos prévios do fundador foram fundamentais. Na empresa Gama, a estratégia de parceria executada pela fundadora também foi fundamental.

Vê-se que os motivos não são meramente razões para expansão baseadas em uma lógica exponencial de lucro. Apesar de fatores culturais e mercadológicos serem barreiras preponderantes ao tentar se adentrar um novo mercado, tal como exposto no *Liability of Foreignness* e no *Liability of Outsidership* ou até mesmo no conceito de distância psíquica de Johanson & Paul (1975), todos eles podem ser sobrepostos através de estratégias baseadas em recursos advindos dos fundadores, sejam eles contatos prévios, parcerias ou simplesmente uma estratégia bem elaborada, como foi o caso da empresa Alpha.

#### **4.5 Mudança do comportamento estratégico ao longo dos anos**

Na parte de formulação de estratégia, duas das organizações apresentaram modelos de decisão não usuais. Um baseado em um modelo inteiramente familiar, no

caso da organização Beta o que vai na contramão da literatura, tal qual citado anteriormente no presente trabalho, e outra apresenta um modelo misto de empresa familiar e gestão corporativa. Além do aspecto do modelo de decisão a formulação da estratégia ajuda também a esclarecer de que modo os *stakeholders* veem o curto e longo prazo da tomada de decisões.

Tanto a formulação da estratégia quanto o aprendizado foram categorias relevantes para entender melhor como ocorreu a mudança no comportamento estratégico nas organizações analisadas. Ambas categorias são tratadas na tabela 8.

Tabela 8 – Categorias de meios da mudança do comportamento estratégico

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Formulação da estratégia	Modelo de decisão formal, familiar, planejamento de curto ou longo prazo	“...they plan the strategy in at only of a few months...” (E1 – Alpha)
Aprendizado	Modo como a organização adquire e implementa novos conhecimentos adquiridos durante o processo de internacionalização	“Mainly advisors in France and businessman warned me: “be careful, don’t take a local shareholder in China.” Same thing they told me for India...” (E1 – Beta)

Fonte: elaborado pelo autor.

Na parte referente ao aprendizado as organizações analisadas apresentaram um comportamento modificado após experiências de exportação ou contato com outros mercados. A organização Beta, por exemplo, apesar de ser uma empresa familiar, utilizou recursos externos à organização para se informar sobre como atuar em mercados fora de seu país, o que conseqüentemente alterou o seu modo de entrada em alguns países.

Na organização Alpha observou-se que a estratégia de internacionalização adotou poucas mudanças ao longo do tempo. Apesar do pesquisador não ter tido acesso aos principais *stakeholders*, foi possível detectar que o planejamento e o processo decisório relativos a expansão internacional seguem um processo formal regido pela cúpula da organização. Nas palavras da entrevistada:

“...we have an office, working on foreign countries and their boss [...] he is [...] one of the creators of Alpha with [...] and he with the board decides what should do in foreign countries, but sometimes is not our decision, we have some external proposals we value today, and then we decide” (E1 – Alpha)

A entrevistada deixa claro que a estratégia de internacionalização é baseada em um sistema onde a elaboração da mesma não fica sujeita somente ao fundador. A mesa diretora, com o fundador incluso, conjuntamente com o já mencionado escritório localizado no exterior planejam e tomam as decisões relativas a estratégia de internacionalização.

Na análise documental da organização Alpha, o diretor de uma unidade da organização localizada em um país asiático, mencionou que a seleção dos produtos comercializados é realizada pela sede, com exceção da comercialização dos produtos locais. Não há sequer diferença nas embalagens dos produtos comercializados.

Outro ponto interessante é relacionado a formação dos gestores responsáveis pelas unidades fora do país. Na análise documental ficou claro que os gestores são treinados na sede e depois são designados para as demais unidades fora do país. O mesmo procedimento é adotado para os gestores das demais unidades dentro da Itália.

Uma mudança estratégica importante no procedimento de treinamento dos gestores da empresa Alpha teve início através da disseminação de profissionais que já haviam atuado na primeira unidade da empresa. Ao reutilizar profissionais que já trabalharam na sede a empresa consegue otimizar seus recursos através de uma estratégia em que se dispensa o treinamento formal.

Na organização Beta a expansão internacional acelerada da organização não foi planejada no início. No entanto, com o aumento do número de clientes e o volume de negócios a modificação da estratégia se tornou clara. Um aspecto interessante que foi percebido pelo pesquisador é que apesar desta ser uma empresa familiar, a mesma

contradiz inúmeros aspectos analisados por Luostarinen (1994), que afirma que empresas familiares se internacionalizam pouco, e quando o fazem realizam a operação de forma lenta e passiva, tendo um período doméstico mais longo e resultados piores que empresas pequenas que não são familiares.

O autor também afirma que pequenas empresas familiares optam por manter a posse, a gestão e o processo decisório para a família, o que acarretaria em uma quantidade e qualidade limitada de conhecimentos internos a organização, visto que o mesmo afirma que estes tipos de organizações optam por não utilizar conhecimentos relacionados a negócios internacionais externos à organização.

As afirmações do autor citado anteriormente vão na contramão da organização Beta, com exceção do fato que a gestão, a posse e o processo decisório continuam sob controle da família. Nas palavras do entrevistado:

“[...] the strategy is being discussed deeply between shareholders of the company, so basically my family, my wife and myself, and the managers and the auditors of, some members of the board of directors and members of the board of auditors. These are the main players, and we have also independent consultants who help us, and give us their help and their advice. [...] we go to local lawyers, auditors and consultants to get their advice.” (E1 – Beta)

O foco da modificação na estratégia da organização Beta se mostrou notadamente voltada a gestão de recursos. O fundador, ao ressaltar que, diferente de grandes corporações que possuem abundância em recursos, a sua organização necessita saber administrar de maneira consciente os mesmos, pois são cruciais. Nas palavras do entrevistado:

“...the main adaptations you need to do is related to financial means, financial tools and financial capabilities, and also you want resources and capabilities, because, again, we are not a multinational, huge company, we have limited financial human resources, and therefore we have to adapt our long-term strategy to these factors.” (E1 – Beta)

A organização Beta apresenta uma estratégia de longo prazo extremamente volátil por estar situada no setor de *turnkey*, visto que ela compete com outras organizações do setor para conseguir projetos. Nas palavras do entrevistado:

“...sometimes, the long-term strategy is based on the final or the result can be decided on the very last minute [...] sometimes if you lose a project of fifteen million euros, ten million euros, twenty million euros, suddenly you could have some difficulties for the months later [...] On the contrary, you won a big project, and you have the resources to push some activities. So,

this is a standard mechanism in our activity, because [...] this is our kind of our projects we don't have..." (E1 – Beta)

As outras organizações englobadas dentro do grupo da organização Beta que comercializam produtos acabados têm uma parcela pequena no faturamento, o que prejudica a previsibilidade do orçamento futuro na empresa. Nas palavras do entrevistado:

"...we also have some product companies with their own collection, but as you can see, the turnover of these companies is equal to ten percent of the global turnover of the group." (E1 – Beta)

Apesar de ter adotado uma estratégia de diversificação, essa dificuldade no planejamento causada pelo maior faturamento da empresa voltada ao setor de *turnkey* dificulta modificações na estratégia do grupo da empresa Beta, visto que o mesmo está ancorado nos resultados da empresa Beta.

Na organização Gama não foi constatada qualquer modificação formal na estratégia da empresa ao longo do seu período de existência, apesar da mesma ter tido algumas alterações em seu quadro organizacional, como a entrada de uma nova sócia. Pelo fato do crescimento de vendas ter sido recente, as maiores mudanças se originaram a partir desse evento. Nas palavras da entrevistada:

"...a gente na verdade teve um impacto muito grande nesse último ano, dois mil e dezesseis, até porque a gente teve a entrada de mais um sócio, e é isso. A empresa está ficando mais velha e está se formalizando, né, está criando mais estofo, acho que é normal" (E1 – Gama)

O processo de formulação de estratégia na organização Gama é realizado através de reuniões de criação entre as sócias, que depois subdividem o trabalho específico para cada responsável. Nas palavras da entrevistada:

"...nós três fazemos juntas, depois cada uma pega a sua área. Então, tem eu que fico voltada para a área comercial, tem minha outra sócia que é voltada para a área administrativa e financeira e tem a outra que é voltada para a área de produção e de desenvolvimento. Depois que a gente resolve o que que a gente vai fazer, o desenvolvimento vai, organiza tudo, desenvolve, vai atrás, depois aquilo chega para o comercial que sou eu, eu vendo, eu vejo o que que o mercado está dizendo: "Ó, isso aqui precisou, isso aqui acho melhor não". Aí a gente em cima desse, desse, desses pedidos que foram vendidos a gente entende qual que é a aceitação, e aquilo vai se tornando uma rede de informação para a gente". (E1 – Gama)

Apesar de não terem ocorrido mudanças formais no processo de formulação da estratégia da empresa Gama a mesma possui um sistema flexível e mais suscetível a

mudanças no planejamento, pois não está tão presente na empresa os procedimentos burocráticos de organizações de grande porte, o que facilita a presença de uma gestão mais flexível e dinâmica.

#### 4.6 O papel das parcerias para as *Born Globals* analisadas

Apesar de ser um dos temas centrais da pesquisa, as parcerias se demonstraram até certo ponto pouco influentes no comportamento estratégico das organizações analisadas. Apenas na organização Gama foi observado uma parceria muito influente no processo de internacionalização, tal como foi exposto na tabela 9.

Tabela 9 – Categoria de parcerias

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
Parcerias	Parcerias que afetaram de algum modo a organização ou o processo de internacionalização	<p>“...a gente se associou a ABEST, e a ABEST tem o patrocínio de trazer compradores de fora para verem os associados” (E1 – Gama)</p> <p>“...the food in Alpha, there’s strategic partners. It means that slow food helps Alpha finding the best local and traditional producers.” (E1 – Alpha)</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

Na organização Alpha houveram parcerias importantes nas aberturas de franquias em outros países, no entanto isso não foi um fator necessário para todas as

unidades, visto que não há sócios para todas as unidades, o que demonstra que a importância da parceria varia conforme o mercado em que se pretende entrar, e, portanto, não é um fator primordial para a execução da estratégia da empresa.

Em outro ponto, ainda na organização Alpha relativo as parcerias na cadeia de fornecedores, apesar dos mesmos estarem intimamente ligados ao modelo de negócio inovador da organização, as parcerias não apresentaram papel relevante no comportamento estratégico da organização.

Na organização Beta, apesar de estarem presentes os relacionamentos formais com clientes e fornecedores, não foi constatado parcerias que se situavam fora do padrão convencional.

A literatura sobre comportamento estratégico aponta que o passado dos fundadores é relevante para explicar o comportamento atual em relação a propensão a parcerias estratégicas. Reuber e Fischer (1997), por exemplo, apontam que uma gerência com experiência internacional prévia terá uma tendência maior em fazer parcerias internacionais.

A organização Alpha foi a que mais se diferenciou entre as demais organizações em relação ao seu comportamento em relação aos parceiros. Em um meio extremamente competitivo, como é o setor varejista mundial, o modelo de negócio inovador da organização opta por tratar de maneira diferenciada os pequenos e médios produtores agrícolas, que são os principais fornecedores da organização.

Ao se associar com uma organização sem fins lucrativos, o fundador da empresa optou por usar a filosofia desta organização para que a mesma ajudasse a encontrar fornecedores para os produtos que fossem comercializados em suas filiais. Além de se associar a uma organização sem fins lucrativos, o fundador optou por comprar parte da participação de alguns fornecedores, e em alguns casos, comprar os fornecedores, como é o caso de um fornecedor de água.

Além de ter esse modelo misto de gestão voltado a parceria com organizações do setor agrícola e alimentício, a gestão da organização tem a forma tradicional de uma grande empresa familiar, inclusive sem a presença de um organograma.

A organização se enquadra na definição de Luostarinen (1994), onde se afirma que organizações familiares de grande porte se internacionalizam mais rápido que organizações do mesmo porte, mas que não são familiares. Segundo o autor, este tipo de organização aparenta reunir as forças de empresas familiares e não familiares ao recrutar recursos humanos externos a empresa para a gestão do grupo e para a mesa de diretores, utilizando a flexibilidade e as rápidas reações de uma empresa familiar.

Ainda na organização Alpha, a abertura de filiais é feita em muitos casos mediante a sondagem de possíveis fornecedores parceiros, com a ajuda da organização sem fins lucrativos do setor alimentício citada anteriormente, mas também com uma pesquisa sobre possíveis parceiros que possam de fato entrar com aporte financeiro e se tornarem parceiros na gestão da filial. Nas palavras da entrevistada:

“So, sometimes we decide: ok, we want to open in Derma. We have to find local partners, but sometimes it just goes in another way, because there’s a Denmark company proposing to us to open in Denmark, for example.” (E1 – Alpha)

Na análise documental da organização Alpha, o detalhamento desse processo de parceria na gestão foi aprofundado. No caso de uma filial em um país asiático, a organização decidiu escolher um parceiro italiano que já havia trabalhado com uma empresa alimentícia no país. Esse parceiro gere toda a parte burocrática da filial. Um ponto interessante é que além disso esse gestor traz consigo funcionários italianos que falam a língua desse país asiático e que possuem experiência nesse mercado. Deste modo os gestores conseguem ultrapassar tanto o *Liability of Outsidership* quanto o *Liability of Foreignness*, pois conseguem compreender leis, regras, a língua e cultura locais, e ainda por cima conseguem se conectar ao mercado local através de uma parceria que os insere na rede de comércio, facilitando a comunicação e compreensão de como se comportar mediante fornecedores, clientes e concorrentes locais.

Por último, a organização Alpha possui um parceiro estrangeiro, nativo desse país asiático, que possui uma pequena cota da filial e que ajuda com o processo logístico, de armazenamento e de inserção das mercadorias.

A partir dos dados expostos, fica claro que a organização Alpha conseguiu utilizar os laços de redes uma maneira útil tal como foi afirmado por Kontinen e Ojala

(2011), que demonstraram que os laços de redes são recursos importantes, e que laços fracos oferecem oportunidades valiosas ao se adentrar mercados estrangeiros. Os laços fracos que a organização Alpha tinha com seus parceiros na Ásia ilustrou bem essa questão.

Na organização Beta, apesar de não haver um sistema ou processo de parcerias semelhante a organização Alpha, a organização tem como um dos seus principais ativos o relacionamento de longo prazo com os seus clientes, um ativo que segundo o dono dificulta a entrada de parceiros na empresa, visto que o tratamento de seus clientes é algo quase que inteiramente baseado na confiança, um bem intangível de difícil manuseio por alguém que não seja da família ou que não tenha trabalhado na empresa por muito tempo, sendo portanto um empecilho a parcerias, seja em participação acionária ou na abertura de novas filiais. Nas palavras do entrevistado:

“...long term relationship with leading brands in the world [...] in the fashion business and leading player in the hospitality sector [...] leading players in the cruise ships business [...] So, these are huge companies, without mentioning big players in the Real State business [...] So, with this company you need to stablish a strong long-term relationship based on performance, on fairness, good pricing, good quality, etc. So, this is one of our main asset, having relationship with this huge groups, which give us a certain continuity in the business.” (E1 – Beta)

Ao mesmo tempo, como já foi mencionado anteriormente, a organização Beta utiliza conhecimento externo através de parcerias temporárias com locais para sobrepor o *Liability of Outsidership* e o *Liability of Foreignness* nos novos mercados em que pretende adentrar. Nas palavras do entrevistado:

“...for sure, you have to adapt to a local culture [...] we need to adapt ourselves to the local market, sometimes is a difficult learning curve, because you have to understand how local market works. We try always to find a local partner or local agent, or local employee which helps us with language, local law, local usages, local relationship, local network etc. So, we always try to have this on board, because it's impossible to go to India, or China, or Brazil or Australia and just be Italian, so in the Italian way of business in life. Doesn't work” (E1 – Beta)

Esse conhecimento adquirido em mercados estrangeiros através de parcerias locais demonstra mais uma vez a importância de uma estratégia baseada em laços fracos, tal como foi demonstrado no estudo de Kontinen e Ojala (2011).

Na organização Gama as parcerias existem mais predominantemente em relações informais. A troca de informações importantes entre pares no setor é recorrente e tratada de forma cordial. Nas palavras da entrevistada

“...a gente tem empresas pares, empresas que começaram junto com a gente, fizeram os eventos de atacado junto com a gente, então a gente tem várias, vários amigos, juntos. Tanto de produto, como igual ao nosso, como de acessório, então a gente faz muitas parcerias, por causa disso” (E1 – Gama)

Um exemplo claro analisado na entrevista é a não adoção de contratos formais na elaboração de coleções em conjunto com outras empresas. Nas palavras da entrevistada:

“...todo mundo precisa das coisas bem claras, mas a relação ela é uma relação pessoal, onde você diz assim: “Vamos fazer uma parceria? Vamos. Qual sapato? Vamos fazer esse sapato, a gente faz com essa estampa. Então, olha, o que eu produzi, você vai ter tanto de participação, e eu vou ter tanto. Se você não produzir, se você não vender tudo, me devolve. Ah não, eu fico com tantas”. Então, óbvio, cada um tem uma.... É um contrato, é um pacto. Mas o pacto, realmente, não é formal, não tem advogado envolvido não. É uma relação informal sim, mas ela é certa” (E1 – Gama)

Outro ponto importante a ser analisado na organização Gama é como tanto a parceria com o governo, como a venda para o seu maior cliente, atingida através da parceria com o governo, conseguiram sobrepor o *Liability of Outsidership* e o *Liability of Foreignness*.

A parceria com o governo permitiu que a organização Gama entrasse em contato com um grande cliente de um país estrangeiro sem o conhecimento de leis e regras do mesmo. A co-fundadora também não possuía conhecimento e contatos no país de seu maior cliente. A elevada capilaridade das filiais de seu cliente permitiram que a organização Gama superasse a necessidade, pelo menos enquanto manteve relações com esse cliente, de fazer novos contatos no mercado em que seu cliente atuava.

“Se você entra nessas cadeias, é, tipo assim, não é o processo de [...] loja dos Estados Unidos na sua maioria é cadeia, não tem uma loja que tem uma aqui, diferente da Europa né. E a gente entrou numa cadeia gigante...” (E1 – Gama)

Essa capilaridade atingida pela empresa Gama através de seu cliente isentou a mesma da necessidade de se ter contatos prévios no mercado onde a mesma passou a

atuar. Isso demonstra que os recursos necessários para se internacionalizar nem sempre precisam ser construídos antes da fundação da empresa.

As parcerias expostas anteriormente demonstraram que dificilmente se adentra algum mercado estrangeiro sem algum laço, seja ele forte ou fraco. A necessidade de informações é crucial para a atuação em um novo ambiente, o que torna primordial o relacionamento com pessoas ou organizações locais. Os empecilhos culturais e mercadológicos criam essa necessidade por parcerias em novos mercados, o que demonstra que não só as *Born Globals* necessitam de parcerias ao se globalizarem, mas qualquer tipo de organização que pretenda estabelecer algum tipo de laço comercial fora de seu país sede.

## 5 CONCLUSÕES

A partir dos dados expostos o autor do trabalho pode constatar que a partir da amostra e da análise realizada, alguns conceitos expostos na literatura sobre *Born Globals* não estão em concordância com os resultados na amostra analisada.

A literatura sobre *Born Globals* que consta na presente pesquisa apontava a priori para organizações de pequeno porte, com fundadores com extensa experiência prévia, notadamente na área internacional e/ou contatos prévios, o que justificaria uma internacionalização acelerada.

No entanto, demais fatores ambientais, tais como o *Liability of Foreignness* e o *Liability of Outsidership* se mostraram imperativos e as vezes até mais importantes que alguns outros fatores apontados na literatura como primordial para o sucesso não só das *Born Globals*, mas para qualquer tipo de organização que pretende atuar em um mercado no exterior.

É visível em todas as organizações analisadas que o comportamento estratégico está intimamente ligado a dois fatores: o ambiente e ao fundador, mais notadamente seu espírito empreendedor. Todos os fundadores, independente de sua situação financeira, se arriscaram de uma forma ou de outra, para iniciar as atividades da organização. Seja adentrando em um setor que não tinham experiência ou iniciando as

suas atividades com pouco ou quase nenhum recurso disponível, todos tomaram efetivamente uma iniciativa com alto grau de risco.

No quesito parcerias, apesar de serem um tema um tanto quanto relevante na literatura, o pesquisador constatou que há diferentes tipos da mesma quando uma análise temporal é realizada. A relevância das parcerias parece ser superior no período anterior e durante a fundação da organização.

Observando-se a organização durante o período pós fundação, é visível que as parcerias estratégicas que foram relevantes na fundação passam a ter um papel diferente ao longo do tempo. Para a organização Beta, os parceiros fundamentais para dar início ao negócio se tornaram apenas mais um cliente ao longo do tempo, enquanto que todos os outros clientes passaram a ter relevância similar ao parceiro inicial.

Na organização Gama a necessidade de parceiros prévios foi ultrapassada, visto que uma parceria com o Governo possibilitou alcançar um grande cliente. No caso da organização Alpha, a parceria com uma organização sem fins lucrativos advindo de uma amizade do fundador, possibilitou um melhor conhecimento do produto que iria ser comercializado, e também permitiu analisar os mercados que se pretendia adentrar. No entanto, novos tipos de parcerias surgiram com a abertura das filiais no exterior.

A principal implicação do presente estudo está na confirmação de que realmente o fundador é uma peça fundamental no comportamento estratégico das *Born Globals*. Por outro lado, o ambiente também se apresenta como um fator quase tão importante, visto que suscita o comportamento do empreendedor.

A principal limitação do estudo foi a amostragem limitada a que o pesquisador teve acesso. Além desta limitação pode ser incluída também a ausência de uma entrevista com o fundador da empresa Alpha.

Uma sugestão para novos estudos seria analisar especificamente como ocorre a formulação estratégica dentro da organização e como isso afeta o processo de internacionalização ao longo dos anos, verificando qual o papel dos *stakeholders* na estratégia da empresa em relação aos demais atores da organização.

## REFERÊNCIAS

- ACEDO, Francisco J.; JONES, Marian V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. **Journal of world business**, v. 42, p. 236-252, 2007.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. São Paulo: **Edições 70**, 2011, 229 p.
- CARNEIRO, Jorge Manuel Teixeira; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext**, Brasil, jan. 2007, p. 1-25.
- CAVES, Richard E. The Multinational Enterprise as an Economic Organization, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. 3ª ed. **Cambridge: Cambridge University Press**, 2007. Abril 2016, p. 1-28.
- COVIELLO, Nicole E.; MUNRO, Hugh J. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European journal of marketing**, v. 29, n. 7, 1994.
- COVIELLO, Nicole; MUNRO, Hugh J. Network relationships and the internationalization process of small software firms. **International business review**, Cidade, v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.
- DIB, Luís Antônio da Rocha. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno *Born Global*: estudo do setor de *software* no Brasil**. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2008. 331 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Instituto COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.
- DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari: São Paulo: **Pioneira**, 1987.
- DUL, Jan; HAK, Tony. Case Study Methodology in Business Research. Massachusetts: **Elsevier**, 2008, 293 p.
- DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, 1980, p. 9-31.
- ERIKSSON, K. et al. Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. **International studies of management and organization**, v. 30, n. 1, 1997.
- FALIZE Marine; COEURDEROY, Regis. The network approach to rapid internationalization among Born-Global and Born-again Global firms: The case of the “Global Innovation Network”. **XXVI Conferência de pesquisa em**

**Empreendedorismo e pequenos negócios**, Lyon, nov. 2012.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; JÚNIOR, Rene Eugênio Seifert. Internacionalização e os países emergentes. In: Tipologia de novos empreendimentos internacionais, São Paulo, **Editora Atlas**, 2007, p. 3-15.

GABRIELSSON, Mika; KIRPALANI, V. H. Manek. Handbook of Research on *Born Globals*. In: Overview, background and historical origin of *born globals*; development of theoretical and empirical research, Northampton, Massachusetts: **Edward Elgar Publishing**, 2012, p. 3-15.

GARY A. Knight, PETER W. Liesch. Internationalization: From incremental to born global, **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, Janeiro 2016, p. 93-102.

GERSCHEWSKI, Stephan; ROSE, Elizabeth L.; LINDSAY, Valerie J. Understanding the drivers of international performance for born global firms: an integrated perspective. **Journal of world business**, v. 50, p. 558-575, 2015.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Volume 35, número 3, Mai/Jun. 1995, p. 20-29.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, 1973, p. 1360-1380.

HYMER, Stephen H. The international operations of national firms: A study of direct foreign investment, **M.I.T. Press**, Cambridge, MA, 1976, 22 p.

Italian Trade Agency. Disponível em:< <http://actea.ice.it/studi.aspx>>. Acesso em 15 de Abril de 2016.

JOHANSON, Jan; PAUL, Finn Wiedersheim. The Internationalization of the firm – Four Swedish cases, **Journal of Management Studies**, Vol. 12, No. 3., 1975, p. 305-323.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik, The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, **Journal of International Business Studies**, v. 8, n.1, 1977, p. 23-32.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-erik. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, v. 40, 2009, p. 1411-1431.

JOLLY, V.; ALAHUHTA, M.; JEANNET, J. Challenging the incumbents: How high-technology Start-ups Compete Globally, **Journal of Strategic Change**, v. 1, 1992, p. 71-82.

- KNIGHT, Gary; CAVUSGIL, S. Tamer. Born Global Firms: A New International Enterprise. Nova York: **Business Expert Press**, 2009, 67 p.
- KONTINEN, T.; OJALA, A. Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. **International Business Review**, v. 20, n. 4, 2011, p. 440-453.
- KRAUS, Sascha; BOUNCKEN, Ricarda B. On the contextual embeddedness of rapidly internationalizing ventures. **European Journal of Management**, v. 14, n. 3, 2014, p. 115-124.
- LEONIDOU, Leonidas C.; SAMIEE, Saeed. Handbook of Research on Born Globals. In: Born Global or simply rapidly internationalizing? Northampton, Massachusetts: **Edward Elgar Publishing**, 2012, p. 16-35.
- LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization of Finnish firms and their response to global challenges. **World institute for development economics research**, 1994.
- MARTIN, Johanson; OSCAR, Martín Martín. The incremental expansion of Born Internationals: A comparison of new and old Born Internationals, **International Business Review**, v. 24, n. 3, Junho 2015, p. 476-496.
- MCDUGALL, Patricia Phillips; SHANE, Scott; OVIATT, Benjamin M., Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research, **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 6, 1994, p. 469-487.
- MEYER, Klaus E; MUDAMBI Ram; NARULA Rajneesh. Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, Março 2011, p. 235-252.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN A. Michael; SALDAÑA, Johnny. Qualitative Data Analysis – A methods sourcebook. Los Angeles, Califórnia, **Sage Publications**, 2014, 259 p.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio exterior. Disponível em:< <http://www.mdic.gov.br/sitio/>>. Acesso em 15 de Abril 2016.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: **Bookman**, 2000.
- MURALIDHARAN, Etayankara; PATHAK, Saurav. Informal institutions and international entrepreneurship. **International business review** (2016), <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.07.006>
- PENROSE, E. T., Foreign Investment and the Growth of the Firm, **Economic Journal**, v. 66, 1956, p. 220-235.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Ed. **Campus**, Rio de Janeiro, Cap. 13, 1980.

PRANGE, Christiane; VERDIER, Sylvie. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of world business**, v. 46, p. 126-133, 2011.

RENNIE, Michael W. Born global, *The McKinsey Quarterly*, n. 4, Outono, 1993, p. 45+

REUBER, A. Rebecca; FISCHER, Eileen. The influence of the management team's international experience on the internationalization. **Journal of international business studies**, v. 28, n. 4, 1997, p. 807-825.

SCATTOLIN, Susanna. **Aziende Born Global e loro determinanti**. Venezia: Ca' Foscari, 2012. 164 f. Dissertação (Mestrado em Negócios Internacionais) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Ca' Foscari, Venezia, 2012.

SETZER, Marcel. Institutionelle Marktanpassung deutscher KMU an veränderte Rahmenbedingungen in der EU - Eine empirische Analyse, **Merkur – Schriften zum Innovativen Marketing-Management**, Verlag Dr. Kovac, Hamburgo, v. 3, 2001, Cap. 2.2.

SHARMA, D. Deo; BLOMSTERMO, Anders. The internationalization process of born globals: a network view. **International business review**, v. 12, 2003, p. 739-753.

TEECE, David, Transactions cost economics and the multinational enterprise An Assessment, *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 7, n. 1, 1986, p. 21-45.

VERNON, Raymond. International Investment and International Trade in the Product Cycle, *The Quarterly Journal of Economics*, v. 80, n 2, 1966, p. 190-207.

VISSAK, Tiia; ZHANG, Xiaotian; UKRAINSKI, Kadri. Handbook of Research on Born Globals. In: Successful born globals without experiential Market knowledge: survey evidence from China. Northampton, Massachusetts: **Edward Elgar Publishing**, 2012, p. 353-379.

WELCH, Denise E.; WELCH, Lawrence S. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of international marketing**, v. 4, n. 3, 1996, p. 11-28.

ZHILIN Yang, XUEHUA Wang, CHENTING Su. A review of research methodologies in international business, **International Business Review**, v. 15, n. 6, Dezembro 2006, p. 601-617.

ZHOU, Lianxi; WU, Wei-ping; LUO, Xueming. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. **Journal of International Business Studies**, v. 38, 2007, p. 673-690.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### Network, Escolhas empresariais e fatores de nascimento

1. Fale um pouco sobre a história da empresa, quais são os produtos/serviços oferecidos e como eles são entregues/elaborados.
2. Quais fatores (econômico, capital social (relacionamentos), infraestrutura, etc.) levaram a empresa a se globalizar? Quais foram os mais importantes?
3. Qual o papel das parcerias na fundação da empresa? Antes de iniciar o processo de internacionalização você já tinha relacionamentos com empresas locais (no exterior) e conhecimento sobre o ambiente empresarial em que iria atuar? Em quais aspectos (econômico, capital social, infraestrutura, etc.) eles foram mais importantes? E ao longo do tempo? Isso ajudou a acelerar o processo de internacionalização?
4. Quais foram e são os parceiros mais importantes? Existem “níveis/camadas” de relacionamento com os seus parceiros (fornecedores, desenvolvedores, etc.)? Se sim, dê um exemplo.
5. Há países aos quais são endereçados uma quantia maior da distribuição da empresa?  
Se sim, indique quais e explique o porquê: .....
6. Os países aos quais endereçou quantia maior da distribuição da empresa eram ou é os que tem maior rede de parceiros e/ou colaboradores?
7. Existe alguma forma de cooperação entre a sua empresa e os seus parceiros (fornecedores, desenvolvedores, etc.)?
8. Como se dá o relacionamento e a cooperação entre as empresas no setor onde atua?

#### FATORES COMPETITIVOS

1. Como é reconhecida os fatores de diversidade entre a cultura e os mercados? A empresa demonstra abertura a diversidade (por exemplo, ao entrar em novos países)? Qual a habilidade de integrar e incorporar a diversidade dentro da empresa?
2. Você já tinha conhecimento sobre línguas, leis e regras dos países onde pretendia atuar?
3. A empresa tem capital aberto?

#### ENTRADA

1. Diversidade (número) de modalidades de entradas em países estrangeiros (franchising, licenciamento, investimento direto, sociedade, fusão e aquisições, etc.):  
Primeiros três anos: .....  
Dois últimos anos: .....
2. Quais foram os principais motivos de escolha dos países antes de se internacionalizar? Quais foram os escolhidos?
3. A empresa possui preferência por modalidades de entrada que permitam maior participação dos parceiros (sociedade, licenciamento) ou que sejam mais restritivas? Qual o critério adotado para a escolha dos modos de entrada?
4. Houve um processo de transição ou mudança gradual nos produtos/serviços oferecidos conforme o processo de internacionalização se intensificava?
5. Quais os modos de operação adotados ao longo do processo de internacionalização?

#### APRENDIZAGEM E ATUAÇÃO

1. Como a estratégia global da empresa é elaborada (reuniões, consultorias, etc.)? Qual o papel dos parceiros neste processo?
2. Como é coordenada a estratégia global da empresa? Quais são os principais procedimentos utilizados para a mudança da estratégia em uma escala global? Qual o papel dos parceiros neste processo?
3. A coordenação, integração e a gestão da estratégia global (seja em relação a produtos, mercado em que atua, etc.) teve maiores modificações nos 3 primeiros anos após a fundação da empresa ou nos últimos dois? Essas modificações foram de alguma forma influenciadas pelos parceiros?
4. Caso tenha tido algum aprendizado ao adentrar um novo país, isso gerou uma mudança no caráter estratégico das unidades já em funcionamento em outros países?
5. A estratégia de internacionalização foi desenvolvida pensando no longo prazo?
6. Como avalia o sucesso das atividades internacionais da empresa nos primeiros 3 anos? E nos últimos 2 anos?
7. Como avalia o rendimento (lucro) da empresa a nível internacional nos primeiros 3 anos? E o rendimento (lucro) internacional nos últimos 2 anos?
8. A tomada de decisão para internacionalizar se deu em uma área que não tinha experiência e conhecimento ou em lugar/país desconhecidos?
9. Houve aprendizado com sua rede de contatos que o ajudaram nos processos de tomada de decisão e formulação da estratégia?

#### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA BORN GLOBAL E EMPENHO INTERNACIONAL

1. Quantidade de empregados em atividades internacionais (trabalha mais que meio-período): .....
2. Quantidade de línguas estrangeiras utilizadas: .....
3. Dimensão empresarial. O faturamento total é:
  - o Inferior a 10 milhões de euros
  - o Superior a 10 milhões de euros
4. Qual é o intervalo médio de tempo (meses, anos) entre a entrada de novos países nos primeiros 3 anos e nos últimos 2?
5. Se tem unidades fora do seu continente, a maior parte destas unidades foram instaladas nos três primeiros anos depois da fundação da empresa?
6. Faturamento no exterior: representa pelo menos 25% do faturamento total entre os primeiros dois anos de nascimento da empresa (se ainda não foi quantificado o faturamento, estime o percentual em termos de vendas e pré-vendas)
  - o Sim
  - o Não

#### LIGAÇÃO COM O TERRITÓRIO NACIONAL

1. Qual é o percentual da produção que vem do exterior?