



IZADORA RIBEIRO E GARCIA DE OLIVEIRA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA: ACELERAÇÃO DAS
BORN GLOBALS SOB A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES
DINÂMICAS**

**LAVRAS – MG
2021**

IZADORA RIBEIRO E GARCIA DE OLIVEIRA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA: ACELERAÇÃO DAS BORN GLOBALS SOB
A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

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

Prof. Ph. Dr. Carlos Eduardo Stefaniak Aveline
Orientador

**LAVRAS – MG
2021**

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

Oliveira, Izadora Ribeiro e Garcia de.

Internacionalização de empresa: aceleração das born globals
sob a perspectiva das capacidades dinâmicas / Izadora Ribeiro e
Garcia de Oliveira. - 2021.

49 p.

Orientador(a): Carlos Eduardo Stefaniak Aveline.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de
Lavras, 2021.

Bibliografia.

1. Internacionalização. 2. Born Globals. 3. Capacidades
Dinâmicas. I. Aveline, Carlos Eduardo Stefaniak. II. Título.

IZADORA RIBEIRO E GARCIA DE OLIVEIRA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESA: ACELERAÇÃO DAS BORN GLOBALS SOB
A PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

**INTERNATIONALIZATION OF THE COMPANY: ACCELERATION OF BORN
GLOBALS FROM THE PERSPECTIVE OF DYNAMIC CAPACITIES**

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

Aprovada em 8 de abril de 2021.

Prof. Ph. Dr. Carlos Eduardo Stefaniak Aveline	UFLA
Prof. Dr. Dany Flávio Tonelli	UFLA
Prof. Dr. Juliano Danilo Spuldaro	UNOESC

Prof. Ph. Dr. Carlos Eduardo Stefaniak Aveline
Orientador

**LAVRAS – MG
2021**

AGRADECIMENTOS

Essa dissertação de mestrado é fruto do engajamento e dedicação para com o compromisso assumido por mim para com meus pais, familiares, amigos e colegas da academia, sendo ressaltado o compromisso da pesquisa e ética profissional assumida para com a pesquisa em questão.

Primeiramente, agradeço ao Universo pelas oportunidades e responsabilidades a mim atribuídas, assim como o alívio em momentos de desespero e frustração. Agradeço também aos meus pais, Antenor e Maria Luíza e minha irmã Izabella pela força nas infinitas lutas diárias, por sempre incentivarem e acreditarem no meu potencial. Ao Caio, meu companheiro, pela compreensão nos dias difíceis e atarefados, com prazos de submissões se esgotando, tarefas a serem cumpridas e a vida corriqueira e enlouquecedora da pós-graduação.

Meus agradecimentos também as amigas que fiz ao longo desse mestrado, em especial Lauriene e Letícia, que me ajudaram ouvindo minhas lamentações, desesperos e compartilharam comigo alegrias e muito aprendizado.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Eduardo Stefaniak Aveline, pelos ensinamentos e oportunidades de aprimorar meus conhecimentos no campo da administração e que a mim confiou o tema dessa dissertação.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, pelo auxílio disponibilizado ao longo desses dois anos de pesquisa. Aos professores e colaboradores do Departamento de Administração e Economia (DAE) da Universidade Federal de Lavras (UFLA), especialmente aos relacionados ao Programa de Pós-Graduação em Administração, assim como os servidores técnicos administrativos do Departamento de Administração e Economia e a secretaria do PPGA/UFLA. Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram e torceram para que este trabalho fosse desenvolvido.

A todos, minha sincera gratidão!

RESUMO

Pretendeu-se, nesta dissertação, realizar uma análise profunda do fenômeno *born globals*, e para identificar estratégias que contribuem para a aceleração da internacionalização de jovens empresas de países emergentes. Para tal tem-se a seguinte indagação: Como as Capacidades Dinâmicas contribuíram para configurações de estratégias das *born globals* no Brasil, de forma acelerada? A partir dessa problemática, definiu-se como objetivo geral do trabalho estudar a influência das Capacidades Dinâmicas como contribuição para configuração de estratégias que viabilizam a aceleração das *born globals* no Brasil. Para tanto, foi utilizada uma abordagem qualitativa, com método de estudo de caso único. O campo empírico do trabalho se constitui em uma empresa digital, de uma país emergente, Brasil. Os dados foram primários e secundários e a forma de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo. Os principais apontamentos trazidos são que as principais estratégias praticadas pelas *born globals*, sob a perspectiva das Capacidades Dinâmicas, são as seguintes: criar, inovar, reconfigurar e modificar. Porém o trabalho apresenta uma contribuição ao adicionar a perspectiva cultural, considerada de suma importância no processo de internacionalização das *born globals*.

Palavras-chave: Internacionalização; *Born Globals*; Capacidades Dinâmicas

ABSTRACT

The aim of this dissertation is to carry out an in-depth analysis of the born globals phenomenon, and to identify strategies that contribute to the acceleration of the internationalization of young companies from emerging countries. To this end, the following question arises: How did Dynamic Capacities contribute to the configuration of strategies of born globals in Brazil, in an accelerated way? From this problem, it was defined as a general objective of the work to study the influence of Dynamic Capabilities as a contribution to the configuration of strategies that enable the acceleration of born globals in Brazil. For this, a qualitative approach was used, with a single case study method. The empirical field of work is a digital company, from an emerging country, Brazil. The data were primary and secondary and the form of data analysis used was content analysis. The main notes brought are that the main strategies practiced by the born globals, from the perspective of Dynamic Capabilities, are the following: create, innovate, reconfigure and modify. However, the work makes a contribution by adding the cultural perspective, considered of utmost importance in the internationalization process of born globals.

Keywords: Internationalization; Born Globals; Dynamic Capabilities

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de abordagem da relação internacionalização x capacidades dinâmicas x <i>born globals</i>	24
Figura 2 – Modelo de abordagem das <i>born globals</i>	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições do conceito capacidades dinâmicas	20
Quadro 2 - Temas utilizados na análise temática	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	13
1.2 Objetivo geral	13
1.3 Objetivos específicos	13
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	15
2.1 Empresas multinacionais de países emergentes	15
2.2 Empresas multinacionais brasileiras	16
2.3 <i>Born Globals</i>	17
2.4 <i>Born Digital</i>	19
2.5 Capacidades dinâmicas	20
2.6 Modelo analítico	24
3 METODOLOGIA	26
3.1 Procedimentos e técnicas para coleta de dados	27
3.2 Técnicas de análise e interpretação dos dados	28
4 RESULTADO E DISCUSSÕES.....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE	47

1 INTRODUÇÃO

As estratégias para superar os custos de se fazer negócios no exterior foram as principais preocupações da literatura acadêmica de negócios internacionais, desde seu início com Hymer (1976). Zaheer (1995) chamou esse fenômeno de “*Liability of Foreignness*” (LoF) ou, em tradução livre, “desvantagens dos investimentos estrangeiros”. Segundo a literatura acadêmica, para superar essas desvantagens, as empresas precisam contar com ativos específicos da firma (FSA, *Firm Specific Assets*), como marcas, patentes, tecnologia de ponta, etc. (DUNNING, 2000; BUCKLEY; CASSON, 2009), combinadas com CSA (ou “*Country Specific Advantages*”), em tradução livre, “vantagens de localização ou específicas do país” para fazer investimentos estrangeiros bem-sucedidos (DUNNING, 2000). Adicionalmente, para superar as falhas de mercado e integrar FSAs com CSAs, as empresas precisam internalizar essas vantagens, ou seja, promover a integralização de sua cadeia de valor e ter acesso a matérias-primas e distribuição por meio da governança interna, ao mesmo tempo gerenciar os custos de adaptação e proteger-se dos comportamentos oportunistas (DUNNING, 2000, BUCKLEY; CASSON 1991).

A literatura acadêmica também elaborou outras abordagens, como a internacionalização gradual. Segundo essa teoria, a internacionalização das empresas segue uma sequência de etapas, que se inicia com a exportação por meio de um agente; passa pela fixação de um escritório comercial no país de destino; e finalmente ocorre o estabelecimento de uma unidade de produção no exterior para substituir a totalidade ou parte das exportações. As empresas superam o LoF aprendendo gradualmente como fazer negócio no exterior. (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No entanto, atualmente as correntes principais da teoria de negócios internacionais têm sido desafiadas. Por exemplo, a internacionalização das multinacionais dos países emergentes (EMNE), em muitos casos, difere da internacionalização das multinacionais dos países desenvolvidos (DMNE) e por isso levanta questões teóricas sobre as estratégias de internacionalização criadas a partir dos estudos de DMNEs (SPOHR; SILVEIRA, 2012). As economias emergentes têm níveis muito mais baixos de desenvolvimento tecnológico e sofisticação em comparação com os dos países desenvolvidos (CUERVO-CAZURRA; GENC 2008), portanto tendem a não dispor das FSAs como dispõem as DMNEs.

As Multilatinas, empresas que se internacionalizam entre países Latino-Americanos, são casos especiais de EMNE. Algumas dessas empresas começaram como monopólios estatais e

depois foram privatizadas, mas ainda continuam ligadas ao Estado, do qual se beneficiam por meio de conexões governamentais. A internacionalização das empresas na América Latina proporcionou uma maneira de investir seus lucros e reduzir sua vulnerabilidade às mudanças regulatórias em seu mercado doméstico (AGUILERA *et al.*, 2017). Mas no caso específico das multinacionais brasileiras, destaca-se um estilo de gestão próprio com foco nas áreas financeira e operacional (FLEURY; FLEURY, 2011). A introdução das empresas nacionais no contexto internacional tem sido discutida por vários pesquisadores, como Fleury, A. e Fleury, M. (2007, 2010, 2012), Costa e Porto (2013), Cyrino e Barcellos (2006), entre outros.

Em contraponto à abordagem gradualista, estudos apontam que muitas empresas já nascem globais, iniciando suas atividades internacionais de forma acelerada e em seus primeiros anos de atividades, amparadas em inovações tecnológicas recentes (MADSEN; SERVAIS, 1995; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995) e no crescente número de pessoas com experiência internacional. A existência de cada vez mais pessoas com capacidade para se comunicar e operar em culturas que não a sua de origem aumentaria a possibilidade de se explorar os mercados internacionais (MADSEN; SERVAIS, 1995). Além disso, a crescente especialização dos mercados e o consequente surgimento de nichos, devido aos avanços tecnológicos, os quais possibilitam que qualquer empresa, em qualquer lugar do mundo, possa explorá-los.

O nome *born global*, atribuído às empresas que já nascem globais, foi usado pela primeira vez em 1993, pela consultoria McKinsey em um estudo australiano (RENNIE, 1993; CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; TANEV, 2012), que relacionou o fenômeno ao processo de abertura dos mercados internacionais e ao advento das inovações tecnológicas, principalmente na área de telecomunicações, que reduziram custos de operação, de transação (PORTER, 1990) e também de transporte (OVIATT; MCDUGALL, 1994), permitindo que empresas pequenas e recém-criadas acessem rapidamente mercados internacionais.

As *born global* por serem capazes de integrar, construir e reconfigurar ativos, internos e externos à organização e por adequarem-se às necessidades de mudanças induzidas pelo crescimento empresarial, expansão internacional e ambiente empresarial, podem ser estudadas a partir do conceito de capacidades dinâmicas. As capacidades dinâmicas influenciam na rapidez, diversidade e extensão da expansão internacional das *born globals*, como por exemplo, na capacidade de aprender focada no mercado, nos recursos da empresa, e na habilidade para desenvolver relacionamentos colaborativos. (WEERAWARDENA *et al.*, 2007).

1.1 Problema de pesquisa

Embora o fenômeno das *born globals* não seja tão recente, ainda não há uma teoria consolidada para explicar esse fenômeno. As *born globals* podem ensejar diversas formas de fazer negócios. Como por exemplo, empresas que realmente nasceram com a intenção de atender rapidamente a vários mercados estrangeiros, como também empresas que simplesmente exportam mais cedo. Por isso, pode-se esperar que os padrões, processos, ritmo e resultados sejam bem diversos e adaptáveis, vem como sujeitos a diferentes lentes teóricas (COVIELLO, 2015).

Emprega-se, neste trabalho, a teoria das Capacidades Dinâmicas para realizar uma análise profunda do fenômeno *born global*, e para identificar estratégias que contribuem para a aceleração da internacionalização de jovens empresas de países emergentes. Como estratégia empírica, adota-se o estudo de caso em profundidade, para identificar os processos básicos que viabilizam a internacionalização de uma empresa recém-criada, e de como essas empresas se adaptam a ambientes competitivos, dinâmicos e em constante mudança.

Com base na constatação dessas lacunas na literatura, este projeto propõe o desenvolvimento de um estudo de caso em profundidade que responda à seguinte questão: Como as Capacidades Dinâmicas contribuíram para configurações de estratégias das *born globals* no Brasil, de forma acelerada?

1.2 Objetivo geral

Diante do problema de pesquisa exposto, pretende-se estudar a influência das Capacidades Dinâmicas como contribuição para configuração de estratégias que viabilizam a aceleração das *born globals* no Brasil. De forma mais específica, almeja-se:

1.3 Objetivos específicos

- a) Compreender o processo de formação de uma *born global*;
- b) Identificar as principais estratégias praticadas pelas *born global*, sob a perspectiva das Capacidades Dinâmicas;

c) Compreender como os elementos teóricos, da perspectiva das Capacidades Dinâmicas, estão fundamentados na prática.

Este estudo contribui para o avanço de pesquisas acadêmicas sobre *born globals* e estudos sobre capacidades dinâmicas, como também a aceleração de processo de internacionalização das pequenas, médias e grandes empresas, uma vez que estudos de casos em profundidade proporcionam investigar como funcionam processos específicos. Além disso, contribui com a prática de negócios. Em termos práticos, os resultados desta pesquisa podem auxiliar na gestão estratégica de empresas brasileiras que pretendem se internacionalizar, ou estão em processo de fazê-lo. Entender como fomentar e gerir as Capacidades Dinâmicas no interior da organização é fundamental para as devidas mudanças, readaptações e ressignificações necessárias diante da competição em ambientes de constante mudanças presente no processo de internacionalização.

Este trabalho está estruturado em quatro partes, além desta introdução. A seguir será apresentado o referencial teórico fundamentado nas discussões sobre internacionalização de empresa, *born globals* e capacidade dinâmica. Em seguida, os procedimentos metodológicos de análise, destacando o tipo de pesquisa, o objeto de estudo e a metodologia utilizada. Na sequência, a análise e interpretação dos dados e por fim, apresento minhas conclusões.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentadas as bases teóricas para fundamentação das proposições desta pesquisa, formando bases como referências para a análise dos resultados da pesquisa.

2.1 Empresas multinacionais de países emergentes

O fato de as Empresas Multinacionais Emergentes (EMNEs) terem iniciado seus processos de internacionalização muito depois das Empresas Multinacionais Desenvolvidas (EMNDs,) pode colocar as EMNEs em desvantagem competitiva, pois as empresas que estão chegando agora no mercado internacional não têm os mesmos recursos mercadológicos, tecnológicos e financeiros (NAIR; DEMIRBAG; MELLAHI, 2016). As desvantagens das EMNEs também são o reflexo de seus países de origem. Países emergentes contam com um ambiente pouco favorável ao progresso industrial e pouca disponibilidade de ativos de produção, necessários para o desenvolvimento de inovações (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Dessa forma, as EMNEs não possuem as mesmas capacidades inovativas das EMNDs, o que pode dificultar sua entrada em mercados desenvolvidos (THITE *et al.*, 2015).

A maior parte dos estudos sobre internacionalização baseia-se em empresas de países desenvolvidos, onde o ambiente institucional é diferente da realidade das economias emergentes (OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI, 2012; GUILLÉN; GARCIA-CANAL, 2009; RAMAMURTI; SINGH, 2009; MATHEWS, 2006). Os estudos de internacionalização das EMNEs têm indicado que as EMNEs tendem a se internacionalizar para outros países emergentes, devido à maior proximidade cultural e econômica entre o país de origem da multinacional e o país hospedeiro (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008), como foi sugerido pelo modelo de internacionalização de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Nesse processo inicial, o objetivo era a expansão da produção e aumento dos lucros (COSTA; PORTO, 2013).

Embora existam padrões diferentes entre EMNDs e EMNEs, estudos mostram que os dois tipos de empresas buscam desenvolver complementariedades para expandir suas vantagens de propriedade. Há também evidências sobre o papel das conexões sociais como fator-chave de aprendizado, desenvolvimento de mercados e gerenciamento das desvantagens de ser estrangeiro (HAYASHI; SERAPIO, 2006).

Luo e Tung (2007) definem as EMNEs como empresas internacionais que se originam em mercados emergentes e possuem atividades em um ou mais países estrangeiros. A maioria tende a ter desvantagens na entrada desse, devido à presença de concorrentes globais no país de origem, menos acessos ao desenvolvimento tecnológico e menor integração às cadeias globais de valor. Contudo, algumas EMNEs procuraram expandir suas operações para países desenvolvidos, buscando ter acesso a ativos estratégicos e tecnologias mais sofisticadas que não estavam disponíveis em seus países de origem (BUCKLEY *et al.*, 2016).

As EMNEs são encontradas em diferentes indústrias e apresentam crescente grau de sofisticação tecnológica. É notório que o desenvolvimento de novos produtos é uma poderosa fonte de vantagem competitiva para as EMNEs (FANG, 2008; KRITENSSON *et al.*, 2008). Verifica-se também que as EMNEs obtêm suas vantagens de fontes mais variadas, mas muitas vezes é necessário internacionalizar-se para que isso concretize. Criar vínculos com empresas líderes das cadeias globais de valor é uma estratégia que permite às EMNEs acessos a diversos recursos que vão além de simplesmente recursos financeiros (UNCTAD, 2006).

A partir das concepções de EMNEs de como ocorre a dessas empresas, será apresentado a seguir um caso particular, as multinacionais brasileiras, pois o objeto de estudo dessa dissertação é uma *born global* brasileira.

2.2 Empresas multinacionais brasileiras

As mudanças ocorridas na política econômica brasileira no fim da década de 1980 e durante os anos 1990 – incentivo à exportação; abertura dos mercados locais para concorrência estrangeira; diminuição da participação do Estado na economia; e privatização de empresas estatais – motivaram as empresas brasileiras a iniciarem seus processos de internacionalização (FLEURY; FLEURY, 2014). A princípio, a busca das multinacionais brasileiras pela internacionalização estava mais relacionada a “estratégias defensivas e compensatórias do que opções conscientes e intencionais de desenvolvimento empresarial” (COSTA; PORTO, 2013). Apenas em estágios posteriores é que as empresas brasileiras passaram a focar na internacionalização de modo estratégico (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

No caso das multinacionais brasileiras, estas procuram mercados próximo como Mercosul e outros países da América Latina devido maior proximidade cultural, geográfica e de linguagem

(FLEURY; FLEURY, 2007). Dib (2008) destaca que devido as dimensões geográficas do Brasil e às suas diferenças regionais, uma variável importante é a localização geográfica dentro do Brasil, principalmente no que tange a estar, ou não, no eixo mais desenvolvido como é o caso das cidades: São Paulo e Rio de Janeiro.

Foi somente depois de 2006, com o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que as empresas brasileiras adotaram uma estratégia mais proativa, participando ativamente de operações internacionais e integração em redes globais de produção. Nesse período, houve uma orientação para a criação de uma linha capaz de estimular a inserção e o fortalecimento de empresas brasileiras no mercado internacional, pelo apoio à implantação de investimentos ou projetos a serem realizados no exterior, promovendo o incremento das exportações brasileiras. Assim, foram enfatizadas as economias de escala, oferecendo mais oportunidades para que as empresas utilizassem e beneficiassem de recursos e capacidades “essenciais”, como tecnologias-chave, inovação e produtos padronizados. (FLEURY; FLEURY, 2011).

Portanto, diante da delimitação definida nesta dissertação e buscando avançar e contribuir teoricamente com o campo, um dos objetivos da dissertação é conhecer o processo de formação de uma *born global*, o que será alvo das reflexões realizadas no próximo tópico.

2.3 Born Globals

O aumento de empresas *born globals* está vinculado ao processo de globalização, à articulação dos mercados, à facilitação do acesso aos mercados internacionais e às inovações tecnológicas no campo das telecomunicações, transportes, e da microeletrônica (MADSEN; SERVAIS, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995). Por isso, o mercado global deixou de limitar-se às grandes multinacionais (OVIATT E MCDOUGALL, 1996). O custo de transação nas negociações internacionais reduziu-se notavelmente (PORTER, 1990), como também os custos operacionais de transporte (OVIATT; MCDOUGALL, 1996) e telecomunicações, pela maior eficiência dos sistemas de comunicação, tornando o mercado mundial disponível a um maior número de empresas.

Além disso, há outros elementos favoráveis, tais como: especialização dos mercados, surgimento de nichos e a globalização dos mercados financeiros, que amplia o acesso a novos

negócios em várias partes do mundo. Com isso, operações de pequena escala, tornam-se economicamente viáveis e o desenvolvimento de redes internacionais de suprimento e de parcerias entre empresas de múltiplos países. (MADSEN; SERVAIS, 1997). Revelando assim, a prospecção financeira também, como uma das razões para a internacionalização, onde as taxas de câmbio se tornam mais levadas em alguns locais do que outros (CAPPELLI; TAVES, 2018)

O processo de internacionalização de empresas *born globals* não é novo na literatura de Negócios Internacionais e Estratégia. Entretanto, apenas uma pequena parcela aborda o contexto das EMNEs, indicando a necessidade de maior aprofundamento (NAIR, DEMIRBAG; MELLAHI, 2016). No contexto dos países emergentes há incentivo a internacionalização que podem ocorrer por iniciativas governamentais ou capazes de operar em ambientes competitivos, clusters tecnológicos e redes de negócios internacionais, promovendo contextos para o desenvolvimento de novas tecnologias, bem como para a manutenção de setores de inovação com maior densidade tecnológica (FLEURY; FLEURY, 2011; ETZKOWITZ *et al.*, 2005). Podendo assumir pela literatura que as *born globals* adquirem o conhecimento e as habilidades no exterior, porém são igualmente absorvidos pelas operações domésticas, promovendo produtividade e inovação para o ambiente brasileiro (BLOMSTROM; KOKKO, 1998).

Os estudos de *born globals* de países emergentes ainda são escassos e a comparação entre eles é extremamente desafiadora. No entanto, é interessante notar que vários estudos têm apresentado tendências diferentes daqueles realizados em contextos de economias desenvolvidas. Um fato comum é o caminho de internacionalização de pequenas empresas de tecnologia intensiva, de países emergentes ou desenvolvidos, não é necessariamente para mercados fisicamente próximos, e isso também vale, para empresas *born globals*. (OVIAT; MCDOUGALL 1994; BELL; MCNAUGHTON 2000).

Esse processo de inovação que ocorre entre fronteiras raramente está ao alcance dos países menos desenvolvidos. Por isso, vários trabalhos da literatura de operações, estratégia e negócios internacionais analisam o impacto das empresas multinacionais no processo de inovação, uma dessas correntes é Cadeia Global de Valor (GVC). As *born globals* se integram nessa corrente, pois não está apenas em países desenvolvidos, e o não apenas fornece novos mercados para seus produtos, mas também desempenha um papel crescente e crucial no acesso ao conhecimento e as novas tecnologias (GIULIANI *et al.*, 2005).

O surgimento dessas novas empresas que se internacionalizam de maneira acelerada desde sua fundação, está se dando, principalmente, em setores de alta tecnologia (MATHEWS, 2006; MATHEWS; ZANDER, 2007). Assim, estudiosos apontam que relacionamentos comerciais entre essas empresas não se originam necessariamente de relacionamentos com clientes, fornecedores ou distribuidores, mas podem vir de qualquer lugar, seja no ambiente de negócios ou nas diversas esferas. Assim, as estratégias presentes nas *born globals* também podem, e devem vir, de parcerias com pessoas com quem têm fortes relações pessoais com base em conhecimento e confiança (HARRIS; WHEELER, 2005).

A natureza dinâmica das *born globals* possui uma internacionalização acelerada. Estas aprendem a obter recursos por diferentes fontes, o que gera um conhecimento e assim, resultando em aprendizado. Portanto, a literatura corrobora afirmando que esse processo leva as empresas aspirantes a internacionalização acelerada e assim, a desenvolver um conjunto estratégico de recursos dinâmicos (LUO, 2000).

Diante dos conceitos apresentado de empresa *born globals* e sabendo-se muitas são empresas de tecnologias, o tópico a seguir irá tratar das *born digitals*.

2.4 Born Digital

Born Digital é considerado um tipo específico de *born global*, essas podem ser consideradas empresas de plataforma de Internet (por exemplo, *LinkedIn*), empresas de soluções digitais (por exemplo, *PayPal*, *Slack*), e-commerce ou empresas de varejo (por exemplo, *Amazon*, *Expedia*) e produtores de conteúdo digital (por exemplo, *Netflix*, *Spotify*). As *born digitals* tem um amplo alcance internacional sem a necessidade de, por exemplo, experiência internacional prévia, sendo assim, a empresa pode se envolver em uma atividade comercial internacional desde o início ou rapidamente depois (HENNART, 2014).

Essas plataformas escolhidas pelas *born digitals* fornecem uma tecnologia de base e um sistema de distribuição ao qual outras empresas podem adicionar suas próprias inovações, aumentando o valor para o sistema como um todo. Além disso, uma plataforma com um grande número de membros do ecossistema também pode ser mais atraente para os usuários, pois permite que eles acessem uma gama diversificada de complementos (TEECE, 2017).

Uma *born digital* tem um modelo de negócio com baixo investimento em infraestrutura física, tornando-a intrinsecamente flexível. Essas empresas produzem bens e serviços que são imateriais. Quando prontos, esses produtos e serviços podem ser entregues imediatamente, sem necessidade de transporte físico, em escala planetária. Esses produtos e serviços ocupam um reduzido espaço em mídias digitais, que podem ser acessadas, virtualmente, de qualquer lugar do planeta. Por isso, é muito reduzida sua dependência de uma localização geográfica específica, tornando-as extremamente flexíveis, inclusive, para mudar de localização geográfica. (MONAGHAN; TIPPMANN; COVIELLO, 2020).

Diante do processo de surgimento das *born globals*, com tecnologia intensiva e a captando recursos por diferentes fontes é necessária uma teoria para que este seja explicado. Com a literatura existente pode-se considerar a teoria das capacidades dinâmicas para explicar esse fenômeno, no qual será elucidado no próximo tópico.

2.5 Capacidades dinâmicas

A perspectiva teórica das capacidades dinâmicas surge a partir dos preceitos da VBR (Visão Baseada em Recursos), para explicitar como os recursos internos da empresa reconfiguram-se em um contexto de constantes mudanças (SANTOS; KATO, 2016). Conforme Wernerfelt (1984) e Barney (1991), para VBR, as organizações devem perceber seus recursos internos como elementos essenciais, com o intuito de maximizar seus resultados. Nessa mesma linha, Amit e Schomaker (1993) argumentaram que os ativos estratégicos das empresas são compostos por recursos e capacidades valiosos, raros, difíceis de serem imitados e a empresa está organizada para rentabilizar esses ativos. Dessa forma, a vantagem competitiva da empresa depende da “qualidade” de seus recursos internos.

A abordagem da VBR, contudo, tem limitações. Para Priem e Butler (2001) e Williamson (1999), essa teoria não explica aspectos como o desenvolvimento de recursos e a integração destes na empresa, além de não responder de forma satisfatória o porquê de algumas empresas alcançarem vantagem competitiva e outras não.

Battisti e Deakins (2015) afirmam que a VBR não esclarece como os recursos valiosos, raros e difíceis de serem imitados evoluem ao longo do tempo e como esses recursos se adaptam

em ambientes dinâmicos. Logo, a VBR, analisa ambientes estáveis, não abordando, portanto, a relevância dos recursos para a obtenção de vantagem competitiva em ambientes dinâmicos.

Diante dessa lacuna teórica, desenvolve-se a perspectiva das capacidades dinâmicas que explica a conexão entre os recursos internos da empresa e o ambiente dinâmico de negócios. Assim, a teoria foca no aprimoramento da base de recursos da empresa, por meio de um processo contínuo renovação, integração e reconfiguração, proporcionando vantagem competitiva sustentável (SANTOS; KATO, 2016).

Essa abordagem ganhou notoriedade por meio do estudo de Teece, Pisano e Shuen (1997), no qual os autores definem a capacidade dinâmica como sendo: “capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516). Segundo Carrick (2016), grande parte das pesquisas sobre capacidade dinâmica considera esta definição com arcabouço dos estudos.

Eisenhardt e Martin (2000) contribuíram com a abordagem das capacidades dinâmicas, enfatizando a relevância dos recursos. Para eles a capacidade dinâmica é o “processo estratégico e organizacional, como desenvolvimento de produtos, alianças e tomada de decisões estratégicas que cria valor para as empresas em mercados dinâmicos transformando recursos em novo valor” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p.1106).

Já Helfat *et al.* (2007), consideram a capacidade dinâmica como sendo a “capacidade de uma empresa criar, ampliar e modificar sua base de recursos” (p. 1). Nesse sentido, pode-se compreender que a capacidade é formada e desenvolvida, e não simplesmente adquirida no mercado. O Quadro 01 apresenta outras definições do conceito da capacidade dinâmica.

Quadro 1 – Definições do conceito capacidades dinâmicas (Continua)

Autores	Definições
<u>Collis</u> (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
<u>Teece et al.</u> (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
<u>Eisenhardt e Martin</u> (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
<u>Zollo e Winter</u> (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
<u>Winter</u> (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
<u>Andreeva e Chaika</u> (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.

Quadro 1 – Definições do conceito capacidades dinâmicas (Conclusão).

Autores	Definições
Bygdaş (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Dosi <i>et al.</i> (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.
Santos e Kato (2016)	Processo envolvendo a articulação da base de recursos de uma empresa, visando responder de maneira eficiente às mudanças externas, e buscando atingir vantagem competitiva sustentável.

Fonte: Adaptado de Meirelles e Camargo (2014)

Embora existam na literatura várias definições para capacidade dinâmica, neste trabalho utilizaremos o conceito de Teece (1997). Alguns elementos se tornam comuns sobre o conceito estudado, a saber: resposta a mudanças; reconfiguração de rotinas e competências; aprendizagem;

alinhamento estratégico; inovação e vantagem competitiva. Nessa direção, a noção de “dinâmica” relaciona-se com o aprimoramento contínuo das capacidades organizacionais, bem como a exploração dessas capacidades (MONFERRER; BLESÁ; RIPOLLÉS, 2015). É importante salientar que na abordagem da capacidade dinâmica, o fato de possuir recursos internos não é suficiente para as empresas; tais recursos devem ser mobilizados, recombinaados e desenvolvidos para que, de fato, a empresa obtenha uma vantagem competitiva sustentável (SANTOS; KATO, 2016).

Segundo Balestro *et al.* (2004), a abordagem da capacidade dinâmica pode ser considerada pertinente para as relações interorganizacionais. Para os autores, essa abordagem reflete a importância da coordenação de recursos internos e externos da firma. Nesse mesmo sentido, a capacidade dinâmica também é capaz de ajudar as empresas a acessar os recursos dos parceiros e reter vantagens competitivas em ambientes dinâmicos. Assim, as interações entre parceiros podem proporcionar aos envolvidos ganhos de aprendizagem, permitindo desse modo, que as empresas aprimorem e desenvolvam suas competências, construindo competências de ordem superior (BALESTRO *et al.*, 2004; AGARWAL; SELEN, 2013).

As capacidades dinâmicas são difíceis de serem replicadas pelos rivais porque são construídas com base nas características dos gerentes empreendedores e nas rotinas e cultura da organização. Por serem um recurso exclusivo e valioso para fins gerais, as fortes capacidades dinâmicas podem servir como uma base sólida para obter vantagem competitiva sustentável. Isso é especialmente verdadeiro quanto mais profundamente incorporadas as capacidades estão na organização, e menos eles são residentes apenas na equipe de gerenciamento superior (TEECE, 2014).

A força das capacidades dinâmicas de uma empresa determina a velocidade e o grau (e custo associado) do alinhamento dos recursos, incluindo seu(s) modelo(s) de negócios, com necessidades e aspirações dos clientes. Para conseguir isso, as organizações devem ser capazes de detectar e aproveitar continuamente as oportunidades, e transformar periodicamente aspectos da organização e da cultura, a fim de poder se reposicionar proativamente para lidar com ameaças e oportunidades à medida que surgem (TEECE, 2018).

Uma área que os modelos de negócios se cruzam com as capacidades dinâmicas é o design organizacional. Essa área requer uma adoção de um modelo de negócios específico, pois lida principalmente com o que não existe, no qual, impõe requisitos a vários aspectos de uma

organização como sensibilidade e métodos do designer para resolver problemas e atender às necessidades dos clientes. A implementação de ajuste desse modelo de negócio exige fortes recursos dinâmicos, incluindo uma organização que foi projetada e preparada para ser inovadora e flexível (LEIH *et al.*, 2015).

A partir dos conhecimentos estudados nota-se que para que as capacidades dinâmicas sejam fortes, os gestores devem ser empreendedores. Isso significa que eles devem desenvolver e testar conjecturas sobre as tendências tecnológicas e de mercado emergentes, conceber e aperfeiçoar novos modelos de negócios, fazer a pesquisa e desenvolvimento necessários e os investimentos relacionados, e criar e orquestrar de forma criativa os ativos necessários dentro e fora da organização. E essa abordagem empresarial deve ser infundida em toda a empresa (TEECE, 2016).

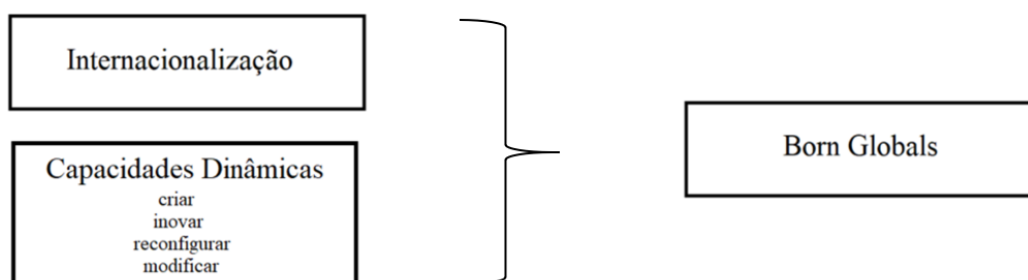
Em suma, na abordagem da capacidade dinâmica, o essencial, está na capacidade das empresas em acumular, aprimorar e recombinar recursos, que gerem vantagem competitiva sustentável, e não simplesmente o acúmulo de recursos novos e já existentes. Com isso, transformam continuamente as competências essenciais, mantendo-as criadoras de valor, raras e difíceis de imitar. (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009) Desse modo, a capacidade de interação das empresas é uma competência distintiva (BALESTRO *et al.*, 2004).

Pode-se a partir do exposto neste subcapítulo sintetizar que as *born globals*, por serem empresas que se internacionalizaram rapidamente em ambientes complexos, competitivos e extremamente dinâmicos, era necessária uma teoria para que isto fosse explicado. Assim, a teoria das capacidades dinâmicas vem para confirmar o fenômeno.

2.6 Modelo Analítico

Nesta perspectiva, o processo de internacionalização das empresas do tipo *Born Globals* pode ser analisado a partir do paradigma das Capacidades Dinâmicas. Para atingir os objetivos propostos, o modelo visou estabelecer o conjunto de conexões entre Internacionalização, Capacidades Dinâmicas e *Born Globals*, partindo do pressuposto de que as empresas *born globals* estão sempre criando, inovando, reconfigurando e modificando tanto internamente como externamente no mercado que atua, de acordo com a Figura 1.

Figura 1 - Modelo de abordagem da relação internacionalização x capacidades dinâmicas x *born globals*



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2020)

A partir dessa figura podemos identificar que as capacidades dinâmicas fazem parte do processo de internacionalização das *born globals* uma vez que para nascer e se manter globais em um ambiente dinâmico, as empresas precisam constantemente criar, inovar, reconfigurar e modificar seus produtos, serviços e modo de atuação. No capítulo seguinte apresentaremos os procedimentos metodológicos utilizados para o presente estudo.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão delineados os processos metodológicos por meio dos quais a pesquisa foi conduzida.

No que se refere à natureza desta pesquisa, a abordagem adotada para investigar os objetivos propostos é a qualitativa. Qualitativa, porque permite o entendimento do fenômeno, de acordo com a perspectiva dos participantes da situação estudada, e proporciona ao pesquisador uma interpretação própria (NEVES, 1996). Esta também trabalha com o universo de significados profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001). Ademais, a abordagem qualitativa, possibilita ao pesquisador compreender o fenômeno em sua totalidade, facilitando a exploração de paradoxos, e oferecendo descrições ricas e detalhadas de determinados contextos (VIEIRA, 2006).

A pesquisa realizada pode ser classificada como exploratória. Exploratória, uma vez que o objetivo principal é adquirir familiaridade com o problema proposto devido ao tema da pesquisa ainda ser pouco explorado dentro da literatura (ZANELLA, 2009). O método de pesquisa empregado foi o estudo de caso, uma vez que os estudos de caso “ênfaticam a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e apresentam simplicidade nos procedimentos, além de permitir uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles” (VENTURA, 2007, p. 386).

Para Godoy (2005) e Yin (2015) o estudo de caso pode ser compreendido como sendo uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, principalmente quando o fenômeno e o contexto não puderam, anteriormente, ser evidenciados de forma clara. A principal vantagem do estudo de caso quando comparado com os outros métodos de investigação, como os questionários, é a capacidade para obter um conjunto muito variado de informação, através de documentos da empresa, entrevista ou notícias, e, também de permitir conhecer a empresa de forma aprofundada (EISENHARDT, 1989).

Para o desenvolvimento desta pesquisa o objeto de estudo foi uma empresa brasileira enquadrada nos seguintes critérios (DIB *et al.*, 2010; RIALP *et al.*, 2005) que são: data de fundação (a maioria dos autores considera que as empresas *born globals* surgiram depois de 1990); início das atividades internacionais depois da fundação (varia de 02 até 15 anos);

percentagem do faturamento proveniente de operações no exterior (varia de 5% até 75%, para firmas com pequenos mercados domésticos); abrangência de mercados (um ou poucos mercados internacionais, na mesma ou em várias regiões do mundo).

3.1 Procedimentos e técnicas de coleta de dados

Para coleta de dados usou-se as técnicas de entrevista, fontes primárias e levantamento bibliográfico, fontes secundárias. Os dados primários foram coletados a partir de 12 entrevistas em profundidade realizadas entre março de 2020 e novembro de 2020. Como dados secundários foram obtidos 9 exemplos de apresentações dos funcionários que demonstram uma certa informalidade da empresa. Houve uma coleta de dados também no canal de Youtube da empresa, onde contém dados de entrevistas e eventos que a mesma realiza.

As entrevistas, por apresentarem maior flexibilidade que um questionário estruturado, proporcionam ao entrevistado a possibilidade de “construir suas respostas sem ficar preso a um nível mais rigoroso de diretividade e mediação por parte do entrevistador” (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012, p. 1). O objetivo de se realizar entrevistas é atender às finalidades exploratórias a partir do ponto de vista do entrevistado, que está inserido no contexto investigado (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012).

Preferivelmente, as entrevistas seguiram um protocolo semiestruturado, e foram realizadas com fundadores da empresa, gestores, representantes ligados à área de internacionalização e gerentes de diferentes níveis. As entrevistas duraram 40 min, em média e seguiu um roteiro previamente estruturado que permitiu conservar uma certa padronização das perguntas sem impor opções de respostas, além de admitir ao entrevistado formular respostas pessoais que melhor expressaram sua subjetividade (VERGARA, 1998).

A técnica de entrevista de acordo com Triviños (1987, p. 152) “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [aqui entendida como contexto]”. Esse tipo de entrevista é coerente com a abordagem qualitativa que preza pelo contato com o ambiente, situação ou atores em estudos (GODOY, 1995), criando o dialogismo e interação entre eles. Para Gil (2008, p. 128) essa técnica “é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a

respeito das coisas precedentes”. Para Duarte (2004) a entrevista possibilita reunir as percepções de como cada sujeito compreende e atribui significado a sua realidade, assim como, possibilita ter conhecimento de informações relevantes e consistentes, de modo a descrever e compreender as relações estabelecidas entre os pesquisados. Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra. O anonimato de todos os participantes foi garantido.

Vale ressaltar que a empresa estudada é uma empresa digital brasileira. Além disso, ela não está localizada no eixo Rio de Janeiro - São Paulo, considerado mais desenvolvido, e sim na capital do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte. De início, a empresa era incubada na *Fumsoft*, que faz da parte do ecossistema de *startups* de tecnologia da San Pedro Valley, que reúne mais de 200 empresas de diversos setores, além de espaços de *coworking*, aceleradoras, investidores e interessados na Cidade de Belo Horizonte. Após um ano de vida, a empresa participou de um desafio promovido pelo governo Britânico organizado com startups, na qual a melhor ideia, melhor projeto, é levado para o Reino Unido, como forma de atrair empresas inovadoras. A empresa ganhou esse prêmio em 2013 e foi levada para uma missão no Reino Unido. Porém, num primeiro momento, os fundadores não pensavam sobre a internacionalização. Contudo, foi plantada uma semente e graças ao trabalho do governo britânico em acompanhar o desenvolvimento das empresas que fazem parte do programa, fazendo esse *follow up* a empresas posteriormente se instalou em Londres.

Em, 2015 a empresa iniciou a operação de abertura da subsidiária no Reino Unido. Em 2020 completou cinco anos de presença internacional. A empresa trabalha hoje com grandes marcas de atuação global como o *Burger King*, *MASV* e *Latam*, e também conta com dois prêmios como *UK Trade & Investment* de Inovação em 2013 e o *British-Brazilian Awards* 2017. Ela também atua como produtora oficial do *Startups Games*, e do *App Factor*. Dessa forma, esta empresa foi considerada relevante por ser de um país emergente e não estar localizada nas regiões, teoricamente mais desenvolvidas desse país. Contudo, conseguiu se internacionalizar ainda muito jovem para um país de ponta em um mercado de tecnologia digital.

3.2 Técnicas de análise e interpretação dos dados

Após a aplicação dos procedimentos metodológicos descritos na seção anterior, os resultados encontrados geraram respostas como base no nosso problema principal.

O método escolhido para análise e interpretação dos dados é a análise de conteúdo. Sobre a análise de conteúdo, considera-se que ela é um instrumento de pesquisa científica com diversas aplicações e seus procedimentos podem variar de acordo com as suas finalidades. Bardin (1977, p. 38) a define como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” e ainda “possuem indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (OLIVEIRA, 2008, p. 570).

É compreendido que a análise de conteúdo associa estruturas semânticas com estruturas sociológicas dos enunciados, considerando as variáveis psicossociais, contexto cultural e o processo de produção de mensagem (MINAYO, 1993). Dessa forma, ela é uma categorização de procedimentos voltadas a análise textual para fins de pesquisa social e descrição analítica, atribuindo destaque aos indicadores que permitem deduzir outra realidade além da trazida pela mensagem.

Quanto às fontes utilizadas para análise, Bardin (1977) defende que a análise de conteúdo se aplica a diversos domínios, como o linguístico escrito, o linguístico oral, o icônico (sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes, etc.), e outros códigos semióticos, ou seja, tudo o que não é linguístico pode ser portador de significações (músicas, objetos, comportamento, espaço, tempo, etc.). Por esse motivo, a análise de conteúdo se aplica tão bem à análise de entrevistas, documentos, histórias e de comportamentos observados, como é o caso deste trabalho.

A análise temática foi realizada de forma analógica, na qual houve operações de desmembramento do texto em unidades (categorias) segundo reagrupamentos analógicos. Essas operações visaram a descobrir os núcleos de sentido, ou temas, os quais compõem uma comunicação. Esta foi realizada pelas seguintes etapas:

- a) tabulação quantitativa das entrevistas com a identificação das respostas dos entrevistados e agrupamento de acordo com cada pergunta, com uso de estatística descritiva (frequência) e posterior construção de tabelas. Esse procedimento, possibilitou uma visão quantificada das respostas das entrevistas e auxiliou no estabelecimento dos temas da etapa seguinte;
- b) tabulação qualitativa mediante análise temática, com definição de temas relacionados aos objetivos da pesquisa, também construídos com base nos dados obtidos e estruturação de uma planilha, com a qual pôde fazer o agrupamento dos extratos de

entrevistas mais representativos dos temas escolhidos, objetivando a fala dos entrevistados.

Com base nas categorias estabelecidas, foram organizadas as partes da apresentação dos resultados com seus temas centrais, nas quais foram distribuídas as tabelas da tabulação quantitativa para ilustrar as análises feitas, considerando o referencial proposto. Os temas a partir dos quais a análise temática foi organizada é apresentado no quadro abaixo:

Quadro 2 – Temas utilizados na análise temática

1. Abordagens de internacionalização
2. Estratégia – empreendedorismo - inovação
3. Reconfiguração de competências
4. Abordagem intercultural

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2020)

Em uma etapa posterior, esses temas foram transformados em títulos da apresentação dos resultados do trabalho.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão retratados os resultados obtidos após a coleta de dados. Visando melhor expor as análises, este capítulo encontra-se dividido em mais quatro seções.

4.1 Abordagens de internacionalização

O grande fator que possibilitou empresas jovens fazer esse processo de internacionalização de forma rápida, ou precipitada, às vezes, não sei. Primeiro que a comunicação está muito fluida mundo a fora, com a internet, com a tecnologia que a gente tem hoje, o mundo inteiro está muito conectado, então isso facilita demais as coisas, não é aquele mundo obscuro que era dez anos atrás, vinte anos atrás que você não fazia ideia como as coisas aconteciam (ENTREVISTADO 1).

Eu acho que é natural, o tanto que o mundo está globalizado é difícil você manter o seu negócio em um lugar só, e a questão é por que você faria isso? Se você pode expandir, não sei por que você manteria seu negócio em um lugar só (ENTREVISTADO 4).

Um grande fator para mim é o fato das empresas de tecnologia, ou de produto digitais, ou serviços que envolvam produtos digitais e não produto físico, porque aí a gente pula a etapa do processo de exportação, de logística, então isso, você tem um ganho de velocidade enorme porque eu entrego um software aqui no Brasil ou em Londres na mesma velocidade, independente de onde eu produza (ENTREVISTADO 3).

As falas dos entrevistados afirmam que o processo de internacionalização não apenas fornece novos mercados para seus produtos, como também desempenha um papel crescente e crucial no acesso ao conhecimento as novas tecnologias e uma maior evidência no mercado tal como na teoria de Giuliani *et al.*, (2005). Outro fator que contribui para esse processo são os produtos serem digitais, pois anula a burocracia que existe no processo de exportação, sem necessidade de transporte físico.

Outro fator que favorece a dispersão é o governo de cada local. O mesmo tem função da diferença de tarifas, barreiras não-tarifárias ou outras ações regulatórias e legislativas. Diferentes países apresentam condições distintas, gerando, por essa razão, múltiplas oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento de atividades e de vantagens competitivas, o que leva à concentração de atividades ou a sua dispersão, como cita o entrevistado 4.

Podemos identificar também, com a fala do entrevistado 3 a teoria de prospecção financeira de Cappelli e Taves (2018). Esta teoria afirma que empresas que vão para outros países como Europa e EUA tem a moeda mais valorizada do que no Brasil e países da América Latina.

Então, o grande interesse de fato são duas coisas: o status de visibilidade, essa é inegável, importantíssimo e foi importante pra nossa jornada inclusive pós, porque ser uma empresa que estava sediada fora do país né, era um negócio que tinha valor para as empresas brasileiras, mas, ao mesmo tempo também é super interessante a questão do câmbio, é uma diferença muito grande e muito valorosa. Então, esse é ponto pra gente muito importante e que a gente considera sobre estar lá, foi isso que trouxe de interessante pra gente, foram os principais pontos né, a visibilidade e a questão financeira, né (ENTREVISTADO 3).

4.2 Estratégia - empreendedorismo – inovação

(..) o *power up* é um espaço aqui pra alguém falar sobre qualquer coisa que você quer ensinar, geralmente a gente faz isso de forma técnica, e aí, por exemplo, eu aprendi alguma coisa nova no desenvolvimento de iOS quero mostrar pra todo mundo, porque vai que é alguma coisa interessante e a gente pode aplicar aqui dentro. Então, todo mundo tem liberdade pra fazer isso, não só as áreas puramente técnicas (ENTREVISTADO 8).

De acordo com Fleury e Fleury (2003), há uma abordagem clássica para a questão da competitividade das empresas. Ela se baseia na análise da indústria ou no posicionamento estratégico. Essa abordagem focaliza a análise dos mercados e da competição, buscando o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo para a formulação da estratégia. O foco da análise recai sobre produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e oportunidades.

O entrevistado 8 em sua fala revela uma estratégia usada pela empresa na qual usa-se de um espaço físico dentro da empresa onde os funcionários compartilham de experiências que podem colaborar no trabalho de um outro, podendo ser essa uma experiência técnica ou não, mas aplicável a empresa. Percebe-se assim um movimento interno onde existe oportunidades de distribuição de conhecimento.

Para Prahalad e Doz (1987) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a competência estratégica é a competência inerente à organização para continuamente aprender com o ambiente, desenvolver respostas apropriadas e mobilizar seus recursos a fim de competir. A competência estratégica requer que a organização construa uma estrutura formada por diversas dimensões:

competência em processos de informação, competência em mudar as estratégias de acordo com as mudanças do ambiente, e a capacidade de gerenciar a inovação.

A gente tem o nosso app interno né, e aí lá, o pessoal do marketing geralmente faz conteúdo, que eles procuram dentro das pessoas da empresa. É legal, porque isso também aumenta o engajamento e diminui a distância entre as pessoas, porque às vezes eu penso: “O que eu vou conversar com a menina do RH? A gente não tem nada em comum” e aí tem, tem várias coisas em comum, a gente só não atua nas mesmas coisas (ENTREVISTADO 2).

A gente tem escritório aí em Lavras, a gente têm uma estrutura bem legal aí, mas isso também faz parte de uma estratégia, nasceu de uma percepção minha, porque hoje a gente depende muito do profissional de tecnologia, e aí a gente deixava, essas caras eram todos concentrados em Belo Horizonte, e aí o que a gente percebeu? a gente percebeu que uma certa vez uma multinacional de tecnologia começou a prospectar todos os seus colaboradores, aí eu falei: caramba, se essa empresa quiser fechar, a minha empresa ela fecha! Aí eu vi a fragilidade do meu negócio, e aí eu resolvi versificar. Então, hoje a gente tem equipe de software em Lavras e Aracaju (ENTREVISTADO 1).

escritório que a gente desenvolveu em São Paulo é bem inovador porque não vai ter desenvolvimento de *software*, não vai ter nada, a gente construiu um grande café justamente para trazer os clientes para ambientes mais modernos, a gente tem algumas salas, mas aqui é um grande café, justamente para trazer os profissionais dessas empresas, das multinacionais pra vim ver um ambiente novo, mais disruptivo. Então, não é um escritório cheio de estações de trabalho, aí ideia aqui é fazer negócio e não produzir ou entregar coisas, justamente dentro dessa estratégia. (ENTREVISTADO 1).

Além de validar as estratégias decorrentes dentro da empresa, foi evidenciado no estudo através da fala de um dos fundadores o alto grau da orientação empreendedora, na qual existe ainda um forte desejo de identificar, buscar e materializar novas oportunidades de mercado.

Então, eu brinco que a gente meio que se reinventa a cada ano. (ENTREVISTADO 1).

Então, isso está um pouco enrustido na nossa cultura, tanto eu quanto o meu sócio somos pessoas de muito, a gente brinca de “fazeção”, nós somos pessoas estritamente fazedores, porque muita coisa a gente não tem uma estrutura formal, de planejamento estruturado, a gente tem um problema, a gente tem que resolver, quem vai enfiar a mão na massa pra resolver não importa, a gente vai resolver (ENTREVISTADO 3).

Podemos identificar na teoria o conceito de empreendedorismo compõe um sistema a fim de explicar o processo de internacionalização das empresas (HEMAIS; HILAL, 2004). Segundo

Schumpeter (1967), cada indivíduo julga a realidade a partir de seu ponto de vista e esses sujeitos representariam um grupo especial de pessoas, os quais possuem a missão de inovar, criar novos fluxos de produção e desenvolver atividades que tenham como resultado a constituição de um novo negócio.

É o indivíduo empreendedor quem é capaz de perceber e organizar recursos para transformá-los em ação. Consequentemente, ele é o responsável pelo desenvolvimento e a introdução de novos produtos, novos processos, novos recursos e novos mercados (HEMAIS; HILAL, 2004). Weerawardena *et al.* (2007, p. 299) afirma que “empresas *born globals* são dirigidas por proprietários-gerentes empreendedores com uma mentalidade global que lhes permite enfrentar o mercado adversidades e buscar oportunidades”.

4.3 Reconfiguração de competências

Entre a capacidade de se reinventar ou os conhecimentos técnicos com o qual eu trabalho acho bem mais importante a capacidade de se reinventar, porque o conhecimento técnico eu consigo contratar, por exemplo (ENTREVISTADO 1).

A fala do entrevistado 1 vai de encontro aos estudos de Fleury e Fleury (2003; 2006), no qual eles chamam a atenção para abordagem sobre a competitividade das empresas, que tem seus alicerces na Visão Baseada em Recursos (*Resources Based View*). Porém, os mesmos afirmam que o fator mais importante na estruturação de redes interorganizacionais internacionais são as competências organizacionais.

Assim sendo, a participação e a posição de cada empresa são funções de suas competências. O conhecimento de oportunidades, problemas, alternativas e ambiente aumenta de acordo com a experiência da empresa em determinado mercado, logo, a demanda presente e futura, oferta, concorrência, canais de distribuição e condições de pagamento são fatores que variam de país para país. Portanto, pode-se observar que o conhecimento tácito pode ser obtido através da experiência de conduzir as atividades relacionadas e permite melhorar a percepção para identificar oportunidades.

A teoria das capacidades dinâmicas corrobora para explicar que a essência da empresa se compõe de sua habilidade de criar, transferir, reunir, integrar e explorar os recursos, e assim os utiliza de maneira diferente, em consonância com as diferentes percepções e estratégias dos

gestores. O resultado é a heterogeneidade das empresas e, por conseguinte, diferentes rentabilidades entre elas.

A teoria das capacidades dinâmicas é especialmente adequada para descrever as experiências das práticas de internacionalização da empresa estudada. Na fala do entrevistado 1 percebe-se que a empresa implantou rotinas, processos organizacionais e estratégicos que resultaram em novas configurações de recursos, em resposta a eventos externos como aberturas de mercado, demanda de clientes, capacidades digitais e globalização em geral. Assim essa empresa renovou sua rotina organizacional de forma contínua, com base na experiência de mercado.

Uma das coisas que a gente aprendeu aqui é que não dá pra ficar acomodado, e às vezes mudança é ruim, nem sempre. Às vezes a gente chega no final e o resultado é superpositivo, mas o processo é doloroso, mudar é difícil. Então, a gente aprendeu que ficar parado no mesmo lugar não vai te levar a lugar nenhum, então isso é uma das coisas que a gente procura nas pessoas hoje, grande capacidade de adaptação (ENTREVISTADO 10).

E eu acho que é fundamental se preocupar em se reinventar, justamente porque as coisas estão mudando muito rápido e se você não faz isso a chance de você ser pego de surpresa pelo mercado, e não gerar valor, do dia pra noite é muito grande. Cada vez mais a gente está presenciando aí morte de empresa ou de segmentos do mercado pra uma tecnologia nova que nasce, e acho que é até pior que o meu mercado, mercados muitos tradicionais que estão deixando de existir, enfim (ENTREVISTADO 3).

Então, o setor da tecnologia é um setor que precisa ser flexivo, porque o mercado muda constantemente, as demandas do mercado. Mas, ao mesmo tempo, ele tem uma estabilidade muito grande, você vê que a demanda ela atende por desenvolvimento e a gente acredita e tem visto isso que essa demanda, desde a década de 90, isso só vai aumentando (ENTREVISTADO 7).

Nas falas dos entrevistados 10, 3 e 7 podemos identificar os quatro segmentos das capacidades dinâmicas que são significativos para EMNEs e para definição das estratégias internacionais, as capacidades de reconhecer, alavancar, aprender e de realinhar. Esses quatro segmentos fornecem as EMNEs um ponto de partida para decidir quais estratégias de internacionalização são mais favoráveis a ser seguida.

O entrevistado 10 relata sobre a capacidade de uma empresa de explorar seus recursos em tempo hábil por meio da adaptação de recursos e capacidades relacionados ao mercado e à

instituição às mudanças ambientais. Já o entrevistado 7 comenta sobre a capacidade de aprendizagem, e destaca a importância de obter conhecimento externo, combinando-o com a base de conhecimento interna e absorvendo-o para novo uso.

Pode-se perceber que cada segmento elencado nas falas dos entrevistados são condições necessárias, mas não suficientes para sustentar a vantagem competitiva no mercado dinâmico de hoje. Verifica-se que a teoria das capacidades dinâmicas requer um forte reconhecimento gerencial de recursos e a capacidade de efetivamente aproveitá-los para construir continuamente pacotes de novos conhecimentos. Podendo assim, realinhá-los e reconfigurá-los de modo a aumentar a vantagem competitiva sustentável tanto nacional quanto internacionalmente.

4.4 Abordagem intercultural

(..) eu acho engraçado com as pessoas gostam muito de brasileiro, pra gente eu acho que isso é superpositivo da parte cultural, porque as pessoas se aproximam e conversa, mas ainda sim é a parte mais difícil. Você está trabalhando com uma pessoa com uma cultura que é super diferente da sua, vocês vão ter processos diferentes, vocês vão ter jeitos de conversar diferentes, então eu acho que isso é mais difícil do que a língua (ENTREVISTADO 6).

Com a fala do entrevistado 6 nota-se que a cultura faz-se presente em tudo, no que se bebe, no que se come, na música que se ouve, na comunicação. Pois, esta é uma maneira singular que os povos possuem ao realizar qualquer tarefa cotidiana. Trata-se do ponto em que as pessoas, empresas e nações, se diferenciam uma das outras.

Ao falar sobre cultura nacional, esta tem impactado a maioria das atividades de negócio, desde as estruturas de capital até o desempenho dos grupos. A teoria social examina comumente a relação entre o indivíduo e seu grupo e a cultura nacional. Contudo, o ambiente global cria uma nova entidade coletiva e ao mesmo tempo impessoal que afeta a identidade de cada pessoa. Entende-se por identidade global o senso de pertencer a um determinado grupo, os estilos de vida e as informações que o indivíduo passa a ter e que são parte de uma cultura global (LEUNG *et al.*, 2005).

Em paralelo, esse indivíduo continua a ter sua identidade local, baseada na socialização que se dá no âmbito da cultura local. Nesse sentido, cada indivíduo passa a ter uma identidade bicultural, composta em parte pela cultura local e em parte por uma cultura global. A natureza dupla dessa identidade representa um desafio para a operação das multinacionais, já que se

conhece pouco a complexidade dos processos que cercam a identidade dos indivíduos (LEUNG *et al.* 2005).

eu tenho uma dificuldade imensa de contratar local, isso tanto em Londres, por questão de cultura, quanto em São Paulo, inclusive. A gente, por exemplo, a maioria dos profissionais nosso do escritório de São Paulo, a gente está mandando gente nossa de Belo Horizonte justamente por ter uma cultura nossa forte e tal. Londres foi a mesma coisa, a gente mandou várias pessoas daqui do Brasil, e aí a gente rodou lá nesses quatro anos (ENTREVISTADO 1).

Eu não sei se tem a ver com algum gap cultural, alguma coisa assim, mas é uma coisa deles de tipo assim “ah, porque você está aqui no meu país, vendendo serviço pra mim, sendo que você é do Brasil”, então é diferente pra eles. Até porque, na tecnologia mesmo tem já esse preconceito de contratar apreciador de serviço de país que está em desenvolvimento ainda, porque eles cobram muito mais barato, mas às vezes também tem aquele negócio ser um serviço de menor qualidade, que não é o caso, na maior parte das vezes, mas existe os preconceitos sim (ENTREVISTADO 5).

Então, eu tive muita oportunidade de conhecer culturas diferentes, e é muito engraçado, como que, é o mesmo projeto, pra mim as coisas não são diferentes, só é diferente com quem eu estou lidando, então é muito fácil de notar isso, como é diferente, todos tem uma cultura diferente. Porém, como são todas pessoas que falam inglês, eles têm uma mentalidade mais parecida, embora a parte cultural seja completamente diferente mesmo (ENTREVISTADO 9).

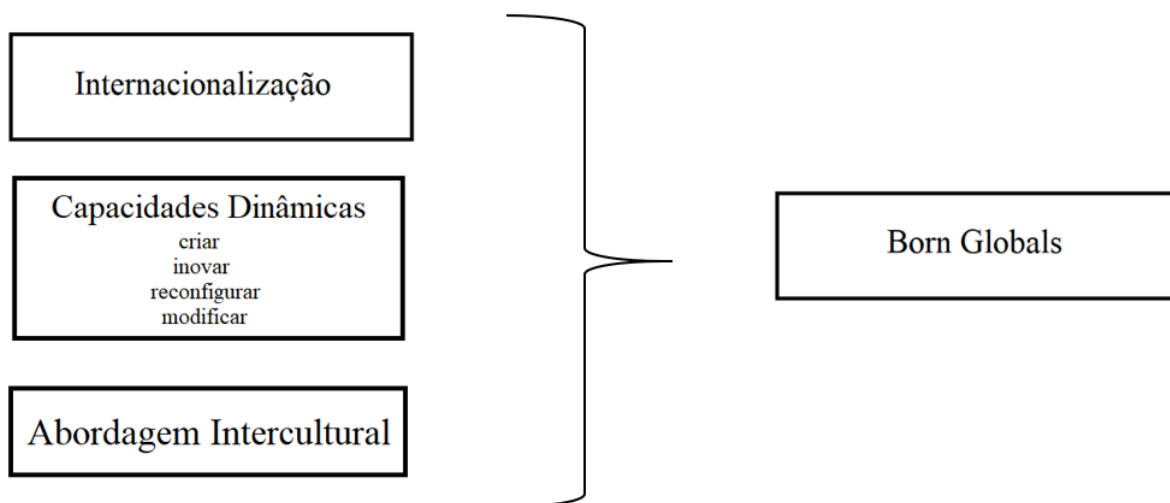
As falas dos entrevistados acima descrevem que o processo da empresa estudada detém o conceito da dimensão cultural, que inclui a cultura organizacional e cultura profissional. O primeiro conceito refere-se à forma como as organizações se desenvolvem. No caso de negócios internacionais, adquire a dimensão de cultura organizacional nacional e inclui os aspectos que a empresa absorveu em seu país de origem e está levando para o país hospedeiro. O segundo conceito focaliza a cultura individual das pessoas a serem expatriadas e inclui a bagagem cultural absorvida por elas no seu dia-a-dia (SIRMON, LANE, 2004). A efetividade da conjunção da cultura nacional e da cultura profissional deve ser avaliada quando da realização de negócios internacionais e da colocação dos bens ou serviços no país hospedeiro (FLEURY; FLEURY, 2006).

Assim, confrontando o modelo analítico (figura 01) proposto com as observações realizadas, percebemos que a categoria análise intercultural pode ser incorporada em um novo modelo. Apesar de as falas dos entrevistados identificarem que as empresas criam, inovam, reconfiguram-se e modificam-se para enfrentarem os desafios dos ambientes dinâmicos, é importante destacar que, pelo menos no âmbito internacional, a perspectiva intercultural é

igualmente relevante. Não obstante, também no âmbito regional, em países culturalmente diversos como o Brasil, também é importante considerar essa dimensão. Portanto, damos uma nova contribuição ao modelo, acrescentando a perspectiva cultural, além da teoria das capacidades dinâmicas no processo de internacionalização das *born globals*.

Desta forma, o modelo pode ser redesenhado conforme a figura abaixo:

Figura 2 - Modelo de abordagem das *born globals*



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2021)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram estudados os conceitos e características de internacionalização, capacidade dinâmica e *born globals*. Para tanto, buscou-se conhecer o processo de formação de uma *born global*; identificar as principais estratégias praticadas pelas *born global*, sob a perspectiva das Capacidades Dinâmicas; e compreender como os elementos teóricos, da perspectiva das Capacidades Dinâmicas, estão fundamentados na prática.

Na perspectiva analítica proposta, buscou-se captar como a empresa estudada atua mediante a teoria estudada. Visto que hoje em dia, as firmas estão se internacionalizando em muito maior quantidade e mais rapidamente do que antes. Conseqüentemente, as teorias que podem fornecer orientação prática para as firmas são mais críticas do que antes. Além disso, as empresas estão se internacionalizando de maneiras muito distintas do que faziam anteriormente.

Os objetivos específicos foram atingidos, pois o processo de formação de uma *born global* foi identificado pela fala dos entrevistados. A empresa do estudo teve o processo de internacionalização na cidade de Londres – Inglaterra, na qual foi visto como uma forma de visibilidade, mas também pela questão financeira, cambial. Os elementos teóricos, da perspectiva das Capacidades Dinâmicas, estão fundamentados na prática na empresa por meio de estratégias que também foram identificadas na fala dos entrevistados.

As principais estratégias praticadas pelas *born global*, sob a perspectiva das Capacidades Dinâmicas: criar, inovar, se reconfigurar e modificar, sendo estes presentes no modelo analítico proposto. Por fim, foi identificado o processo cultural dos funcionários que tiveram um período de adaptação no país, pois ainda não tinham trabalho com a cultura britânica, ou era o primeiro trabalho internacional. Este foi elencado como abordagem intercultural, sendo identificado como nova contribuição ao modelo, pois não está inclusa na teoria da capacidade dinâmica, porém foi considerado essencial processo de internacionalização das *born globals*.

Como uma característica própria ao método do estudo de caso, a possibilidade de generalização desta pesquisa fica limitada, pois trata-se de uma investigação apenas em uma empresa no estado de Minas Gerais. Contudo, o caso apresentado serviu para testar a teoria proposta, o que Yin (1989) denomina de generalização analítica. Além disso, pelos resultados de um único estudo de caso pode-se estimular a formulação de hipóteses que orientarão novas pesquisas.

Como novas propostas de pesquisa sobre o tema, sugere-se a aplicação da proposta analítica desta dissertação em outros casos, ou seja, em outras organizações do país. Os resultados podem servir como forma de comparação aos resultados obtidos nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, R.; SELEN, W. The incremental and cumulative effects of dynamic capability building on service innovation in collaborative service organizations. **Journal of Management & Organization**, v. 19, n. 5, p. 521-543, 2013.

AGUILERA, Ruth V. *et al.* Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. **Journal of World Business**, v. 52, n. 4, p. 447-460, 2017.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

AUTIO, E., *et al.* Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1): 72–95, 2018.

AXINN, C; MATTHYSSENS, P. Viewpoint: limits of internationalization theories in an unlimited world. **International Marketing Review**. [S.l.]: MCB University Press, v.19, n.5, p. 436-449, 2002.

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo *et al.* Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 2005-2017, 2016.

BALESTRO, M. V., *et al.* A experiência da Rede PETRO-RS: uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. Esp, 2004.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATTISTI, M.; DEAKINS, D. The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 1, p. 78-98, 2015.

BELL, J.; MCNAUGHTON, R. Born global firms: a challenge to public policy in support of internationalization. *Marketing in a global economy*, 1, 176-185, 2000.

BUCKY, P.; CASSON, M. 1991. *The Future of the Multinational Enterprise*. Basingstoke, London: MacMillan.

CAPPELLI, P.; TAVIS, A. HR goes agile. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 2, p. 46-52, 2018.

CARRICK, J. R&D resources development in life sciences ventures: a dynamic capabilities perspective. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 23, n. 4, p. 1191-1207, 2016.

CASSOL, A. *et al.* A administração estratégica do capital intelectual: um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar inovação. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 27-43, 2016.

COLLINS, D.; HITT, M. A. Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. **Journal of Engineering and Technology Management**, [s.l.], v. 23, n. 3, p.147-167, set. 2006.

COVIELLO, N. Re-thinking research on born globals. **Journal of International Business Studies**, 46(1), 17-26, 2015.

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 957-979, 2008.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. et al. *Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic management journal**, p. 1105-1121, 2000.

FANG, E. Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 4, p. 90-104, 2008.

FERNANDES, B. H. R.; SEIFERT, R. E. J. Tipologia de novos empreendimentos globais. In A. C. C. Fleury & M. T. L. Fleury (Orgs.), *Internacionalização e os países emergentes* (pp. 53-73). São Paulo: Atlas, 2007.

FERNHABER, S. A.; MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. Exploring the role of industry structure in new venture internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 3, n. 4, p. 517-542, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A evolução dos sistemas de produção globais e o surgimento das EMNs brasileiras. In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). *A Ascensão das Multinacionais Brasileiras: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. *Inova Gestão e Tecnologia - Boletim do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo*. Ano XIII, n. 45, Jan./Fev./Mar., 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, agosto, 2003.

FREIRE, C. T.; MARUYAMA, F. M.; POLLI, M. INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO: POLÍTICAS PÚBLICAS E AÇÕES PRIVADAS. **Novos Estudos**, Cebrap, São Paulo, v. 3, n. 36, p.51-76, nov. 2017.

FULLER, M. B.; PORTER, M. E. Coalitions and global strategy from. *Competition in global industries*, v. 315, p. 344, 1986.

GIL, A.C. *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 4. ed. Ed. Vozes, 2002.

GIULIANI, E.; PIETROBELLI, C.; RABELLOTTI, R. Upgrading in global value chains: lessons from Latin American clusters. *World development* 33.4 (2005): 549-573.

GUILLÉN, M. F.; GARCÍA-CANAL, E. The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. **Academy of Management Perspectives**, 23(2), 23-35, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAYASHI, T.; SERAPIO, M. Cross-border linkages in research and development: evidence from 22 U.S., Asian, and European MNCs, **Asian Business and Management**, Vol. 5 No. 2., 2006.

HELFAT, C. E., *et al.* *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell, 2007.

HENNART, J. F. The accidental internationalists: A theory of born globals. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38(1): 117–135, 2014.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio de mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. V. 1. Coleção Estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**. [S.l.], v. 7, n. 1, p. 109-124, jan/mar, 2003

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 165-178, Mainz, March, 2006.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities and the born-global firms. **Journal of International Business Studies**. Tallahassee, p. 124-141. mar. 2004.

KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S.T. The born global firm born global firm born global firm born global firm born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. Proceedings of the third CIMaR Symposium. Odense, Denmark: Odense University, 1995.

KNIGHT, G.; MADSEN, T.; SERVAIS, P. An inquiry into born global firms in Europe and the USA. **International Marketing Review**, v. 21, n. 6, p. 645–665, 2004.

KRISTENSSON, P.; GUSTAFSSON, A.; ARCHER, T. Harnessing the creative potential among users. **Journal of product innovation management**, 21(1), 4-14, 2004.

LEIH, S.; LINDEL, G.; TEECE, D.J. Business model innovation and organizational design: a dynamic capabilities perspective. In: Foss, N.J., Saebi, T. (Eds.), *Business Model Innovation: the Organizational Dimension*. **Oxford University Press**, Oxford, pp. 24e42, 2015.

LEUNG, K. *et al.* Culture and international business: recent advances and their implications for future research. **Journal of International Business Studies**. [S.l.], v. 36, p. 357-378, 2005.

LUO, Y. Dynamic capabilities in international expansion. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 355-378, 2000.

LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v.38, n.4, p.481-498, 2007.

MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process?. **International business review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.

MATHEWS, J. A. Dragon multinationals: New players in 21 st century globalization. **Asia Pacific journal of management**, 23(1), 5-27, 2006.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p.41-64, 2014.

MINAYO, MC de S. O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde. 2 edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MONAGHAN, Sinéad; TIPPMANN, Esther; COVIELLO, Nicole. Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. **Journal of International Business Studies**, v. 51, n. 1, p. 11-22, 2020.

MONFERRER, D.; BLESA, A.; RIPOLLÉS, M. Catching dynamic capabilities through market-oriented networks. **European Journal of International Management**, v. 9, n. 3, p. 384-408, 2015.

NAIR, S. R.; DEMIRBAG, M.; MELLAHI, K. Reverse knowledge transfer in emerging market multinationals: The Indian context. **International Business Review**, 25(1), 152-164, 2006.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

OLIVEIRA, D. C. de. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. *Rev. enferm. UERJ*, v. 16, n. 4, p. 569-576, 2008.

OLIVEIRA, V. M.; MARTINS, M. F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevistas “Em Profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: Pistas teóricas e metodológicas. **Simpósio De Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais–SIMPOI**, v. 15, p. 1-12, 2012.

PENG, M. W. *Estratégia Global*. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. (Eds.). *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge University Press, 2009.

RIALP, A. C.; RIALP, J. C.; KNIGHT, G. A. (2005). The phenomenon early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, 14(2), 147-166. doi: 10.1016/j.ibusrev.2004.04.006.

SANTOS, C. B.; KATO, H. T. A Influência das Capacidades Relacionais Internas e de Cooperação para a Reconfiguração das Empresas durante Processos de Inovação: Um estudo exploratório na Indústria Automotiva Brasileira. In: ENANPAD, 2016, Costa do Sauípe, BA, 2016. p. 1-15.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Translated by Redvers Opie. 5th printin. New York: Oxford University Press, 1967.

SIRMON, D. G.; LANE, P. J. A model of cultural differences and international alliance performance. **Journal of International Business Studies**. [S.l.], v. 35, p. 306-319, 2004.

SOUZA, I. R. **A influência dos incentivos financeiros no grau de internacionalização e no desempenho exportador das PMEs catarinenses**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Curso de Administração, Santa Catarina.

TANURE, B.; CYRINO, Á. B.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. (Org.). *Internacionalização e os Países Emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

TEECE, David J. Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management, **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

UNCTAD. *World Investment Report*, UNCTAD, Geneva, 2006.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Rev Socerj**, [s. I.], v. 20, n. 5, p. 383-386, set./ out. 2007.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração In: VIEIRA, M. M. C.; ZOUAIN, D. M. (org) *Pesquisa qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G.S.; LIESCH, P.W.; KNIGHT, G. “Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: a dynamic capabilities perspective”, **Journal of World Business**, 42, 294-306, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic management journal**, p. 1087-1108, 1999.

ZANELLA, L. C. H. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília. Capes: UAB. 2009.

ZOLLO, M; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, 13(3), 339–351, 2002.

APÊNDICE

DESCRIÇÃO DA ENTREVISTA

Número da entrevista: _____

Data: / /

Horário de início: _____ Horário de término: _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Quais os motivos que levaram a empresa se internacionalizar inicialmente? Ao longo do tempo, esses motivos se alteraram? E atualmente, quais são?
- 2) Quais eram as condições iniciais da empresa para se internacionalizar? Nesse momento inicial, a empresa possuía vantagens competitivas no mercado doméstico?
- 3) Quais as principais barreiras enfrentadas pela empresa na sua trajetória de internacionalização?
- 4) Quais os produtos, serviços ou tecnologias que empresa levou ao exterior inicialmente? E posteriormente, isso se ampliou até os dias atuais?
- 5) Esses produtos compreendem todo o portfólio da empresa ou existem produtos específicos do mercado doméstico ou para o mercado exterior?
- 6) Os produtos comercializados pela empresa no exterior necessitam de adaptações? Caso positivo, como a empresa faz isso?
- 7) Quando a empresa começou suas atividades no mercado internacional? O que definiu esse momento inicial da internacionalização?
- 8) E posteriormente, quais os principais momentos da internacionalização da empresa?
- 9) Como a empresa define os momentos de se internacionalizar? Ou seja, que variáveis definem esses momentos?
- 10) Como a empresa prospecta os mercados externos, ou seja, como é realizada a escolha dos mercados externos? Quais os países de atuação e que critérios são utilizados?
- 11) Quais são os principais mercados nacionais e internacionais nas áreas de atuação da empresa? E os principais concorrentes, quais são e onde se localizam?
- 12) Quais são as principais dificuldades encontradas pela empresa na escolha e operação nos países estrangeiros?
- 13) Qual foi a ação inicial adotada pela empresa para a inserção no mercado internacional? Por quê?
- 14) Essa estratégia de entrada se alterou ao longo do tempo? Quais as formas de atuação da empresa no exterior?

- 15) Ao longo de sua trajetória, a internacionalização da empresa ocorreu de forma reativa e/ou proativa? Isso ocorreu de forma planejada e/ou incremental?
- 16) De forma geral, quais os planos da empresa para os próximos anos no mercado internacional? Quais os mercados e formas de atuação almejados pela empresa?
- 17) Como que a empresa consegue administrar essa necessidade de mudança, as vezes de trazer uma competência, um conhecimento adicional?
- 18) Existe uma rotina, uma reunião, um conselho, alguma coisa da empresa que vocês discutem periodicamente, ou surge aleatoriamente?
- 19) O que você acha mais importante, a sua capacidade de se reinventar ou os conhecimentos técnicos que você trabalha?
- 20) Como foi seu processo de adaptação na empresa, sendo ela estabelecida em outro país?
- 21) E a forma de lidar com os clientes, como foi o processo? Foi necessário obter novos conhecimentos por se tratar de outro país?
- 22) Você acha que essa capacidade de adaptação, de se modificar, de adquirir novos skills, isso aí é uma coisa importante individual, ou também assim do coletivo, da empresa?
- 23) Teria algum processo na empresa que você poderia, ainda que não seja um processo formal, mas um processo que vocês realizam, uma reunião, alguma coisa que ajuda a disseminar a capacidade de se transformar?