

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

**Djair Picchiai**

Mestre em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (1983) e doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (1991). Atualmente é professor da Fundação Getúlio Vargas - SP FGV-EAESP e FACCAMP  
[djair.picchiai@fgv.br](mailto:djair.picchiai@fgv.br)

**Julio Cezar Zorzetti**

Administrador de Comércio Exterior  
Mestre em Administração  
FACCAMP  
[juliozorzetti@hotmail.com](mailto:juliozorzetti@hotmail.com)

### RESUMO

No Brasil, com o fenômeno da globalização, a maioria das empresas brasileiras internacionaliza-se por meio das atividades de exportação, com grande foco nos mercados regionais, em particular o Mercosul. As empresas não costumam ingressar nos negócios internacionais durante os seus primeiros anos de fundação, mas sim depois que o mercado interno já está saturado. Por outro lado, existe outro grupo de empresas que se internacionaliza logo após a sua fundação, ou mesmo após poucos anos de atividade, tanto pela exportação quanto pela abertura de escritórios comerciais em outros países, as chamadas *born globals*. O objetivo desse artigo foi analisar o perfil dos empreendedores dessas empresas que não seguem as mesmas características das tradicionais, pois, possuem fatores específicos que possibilitam a rápida inserção das atividades no exterior. Para a pesquisa foi utilizada uma amostra por conveniência composta por seis empresas que responderam a um questionário além de uma coleta de informações sobre as empresas selecionadas por meio do *site* da empresa, e da aplicação de um questionário semi-estruturado aos sócios ou diretores das empresas. Os resultados apontaram a importância da experiência prévia do empreendedor em empresas multinacionais, a sua influência como homem investidor com conhecimento técnico ou científico e a sua orientação internacional como fator importante nas empresas *born globals*.

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

### 1 INTRODUÇÃO

Até o final da década de 1980, os principais exemplos de empresas multinacionais consistiam de corporações maduras, com grande poder de mercado e oriundas de economias desenvolvidas. (RIBEIRO, 2012C). Porém, o processo de internacionalização das empresas mudou e acelerou-se ao longo das últimas décadas

---

e muitas começaram a exportar mais cedo além de atingirem um alto grau de internacionalização mais rapidamente. (RIBEIRO, 2012C)

Nos últimos anos, estudos mostraram empresas de base tecnológica que vêm obtendo sucesso competitivo em seus negócios no exterior, principalmente quando possuem produtos de alto conteúdo tecnológico e capacidade de inovação. (KNIGHT e KIM, 2009) Os processos relacionados à abertura econômica dos países ocorreram simultaneamente a um intenso desenvolvimento das tecnologias relacionadas aos meios de transporte e comunicação, resultando em uma “proximidade” maior entre as pessoas, indiferentemente de sua localização geográfica. Assim, esses fenômenos não apenas facilitaram as operações das multinacionais e deram vazão à internacionalização de algumas empresas antes essencialmente domésticas, como também permitiram o surgimento de uma nova modalidade de empresas internacionais, aqui denominadas *born globals*. Trata-se de empresas que se internacionalizam de maneira acelerada desde a sua fundação ou poucos anos depois disso, tendo suas operações baseadas, em geral, nas novas tecnologias da informação, em particular na *internet*, e se estruturando de formas alternativas, como meio de enfrentar a escassez de recursos que vivenciam em diversos casos.

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

De acordo com Dib (2008), entre o final da década de 90 e início do século seguinte, começaram a surgir na literatura estudos mais frequentes sobre as empresas *born global* acompanhando a própria ocorrência cada vez mais visível de tais empresas no mercado global. Alguns setores apontavam seu surgimento especialmente em economias de pequeno porte, abertas e avançadas tecnologicamente, embora outros autores indicassem que o fenômeno não estava restrito a indústrias de alta tecnologia ou a mercados domésticos saturados. Segundo Dib (2008), a literatura da área de negócios internacionais também ilustra a enorme dificuldade dos autores em explicar o fenômeno *born global* à luz das teorias

tradicionais sobre internacionalização de empresas: muitas das empresas *born globals* possuem perfil bastante competitivo e apresentam enorme potencial para o crescimento, diferenciando-se das pequenas empresas, voltadas apenas para os mercados domésticos. Tais companhias também parecem importantes como fontes geradoras de inovação e desenvolvimento para economias competitivas.

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

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

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

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

---

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

## 2 MODELO TEÓRICO

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

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

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

### **2.1. O modelo de Uppsala - Johanson e Vahlne**

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

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

---

empresa que, por sua vez, afeta a aprendizagem e os compromissos, tornando o modelo dinâmico e evolucionista.

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

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

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

Conforme Forsgren e Hagström (2007), o modelo de Uppsala prevê um padrão para o comportamento de internacionalização das empresas, modelo este caracterizado por dois aspectos principais: 1. Os investimentos em um determinado país são realizados com cautela e, sequencialmente, o resultado de aprendizagens locais de formas incrementais e simultâneas.

2. As empresas começam (e continuam) a investir em um ou mais países vizinhos, em vez de investir em mercados distantes ou em vários, simultaneamente. Os considerados próximos, localizados a uma distância psíquica mais curta, são aqueles que estão na mesma região, possibilitando um nível de conforto elevado para as empresas.

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

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

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

## **2.2. Empreendedorismo internacional**

Weerawardena *et. al* (2007) argumentam que as capacidades mais críticas na internacionalização *born global* e na performance internacional incluem várias formas

---

de capacidade: a de aprendizagem, focada no mercado; a de aprendizagem organizacional; as de *networking* e a de *marketing*, todas combinadas com as qualificações dos empreendedores (orientação internacional, experiência internacional, orientação de aprendizagem geral) com o propósito de levar as *born globals* a adquirir conhecimentos específicos de desenvolvimento de produtos que facilitem a internacionalização desde o início do negócio.

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

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

Segundo Bloodgood *et. al* (1996), a internacionalização inicial de novos empreendimentos está diretamente relacionada à experiência internacional de trabalho das equipes de alta gerência. Autores como Oviatt e McDougall (1994) reforçam que uma das características cruciais das *born globals* é ter empreendedores que possuam algum tipo de experiência internacional.

Dessa forma, as *born globals*, geralmente, são criadas por empreendedores com forte visão internacional, que focalizam seus clientes e enfatizam as competências administrativas, assim como os produtos diferenciados. Como destaca Ribeiro (2012c), o crescente número de pessoas com experiência internacional, nas últimas décadas de muitos empresários, faz com que haja uma acumulação de capital relacional em mercados externos, no que concerne ao conhecimento sobre potenciais clientes ou às relações institucionais que foram capazes de estabelecer.

Como destaca Ruzzier *et. al* (2006), pesquisadores propuseram um novo modelo conceitual, que tenta integrar os modelos tradicionais com a área de *start-ups* internacionais. Esse novo padrão, indicado na Figura 1, é construído com base no conceito de internacionalização, que consiste em propriedades respectivas ao fato de se tornar internacional (tempo e modo), desempenhando funções também internacionais.

Em sequência, Ruzzier *et. al* (2006) descrevem o conceito de empreendedorismo internacional que representa o conceito da integração da teoria da internacionalização das pequenas e médias empresas, emergindo a área do empreendedorismo internacional. São três as principais modificações do seu modelo original: a) as características do empreendedor (fundador/gerente), que compõem as propriedades da organização, agora analisadas separadamente e divididas em duas partes: capital humano e social, considerações que refletem a importância e o papel que os fundadores e os gerentes, assim como suas características, possuem no processo de internacionalização; b) a internacionalização, constituída de quatro dimensões principais: modo de entrada, mercado, produto e tempo; c) alguns parâmetros diferenciados, selecionados pelas características da firma.

Uma implicação importante desse modelo para os profissionais é eles precisarem avaliar constantemente diferentes elementos relacionados com a internacionalização. Especialmente cruciais são as habilidades, as competências e o *know-how* gerencial do empreendedor, pois precisam se desenvolver para ser bem-sucedidos no processo de internacionalização. (RUZZIER *et. al*, 2006)

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

A questão das redes de relacionamentos (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola Nórdica. Seus seguidores têm desempenhado papel central no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais. Nesse sentido, Johanson e Mattsson (1988) afirmam que os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas criam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada e que esse parâmetro diferenciado motivará a firma para escolher mercados e estratégias iniciais, que poderão ser bem diferentes do que é previsto pelo modelo tradicional de Uppsala. Porém, isso somente será possível mediante o estabelecimento de redes de relacionamentos entre os

---

novos mercados a serem servidos, tanto estritamente em nível de negócios quanto em âmbitos pessoais, uma vez que essas formas de comunicação podem ser usadas como pontes para a entrada em outras *networks*. (HILAL, HEMAIS 2003)

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

Hood e Vahlne (2013) destacam que uma das razões para a existência do relacionamento a longo prazo é o fato de que tanto os fornecedores quanto os clientes buscam um conhecimento extensivo sobre cada um, desde que ofereçam um negócio importante à sua empresa. Eles precisam também de um maior conhecimento sobre entregas e serviços, em quaisquer momentos da transação; buscam, ainda, informações sobre os recursos, as formas de organização e as possibilidades de desenvolvimento de cada um, mesmo sabendo que conhecimentos estão geralmente concentrados em poucas pessoas da empresa.

Nesse contexto, Hood e Vahlne (2013) explanam que os contatos entre diversos níveis hierárquicos podem ser requisitados também, incluindo a alta gerência e, obviamente, os níveis intermediários e operacionais da organização. Entretanto, exige-se tempo para conhecer e estabelecer essas interações em uma organização, uma vez que há diferentes níveis de conhecimento e capacidades de influência em certas condições.

#### **2.4. Internacionalização de pequenas empresas**

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

uso de recursos ou de venda de produtos em múltiplos países. Outra denominação é a de empresas nascidas globais (*born global*).

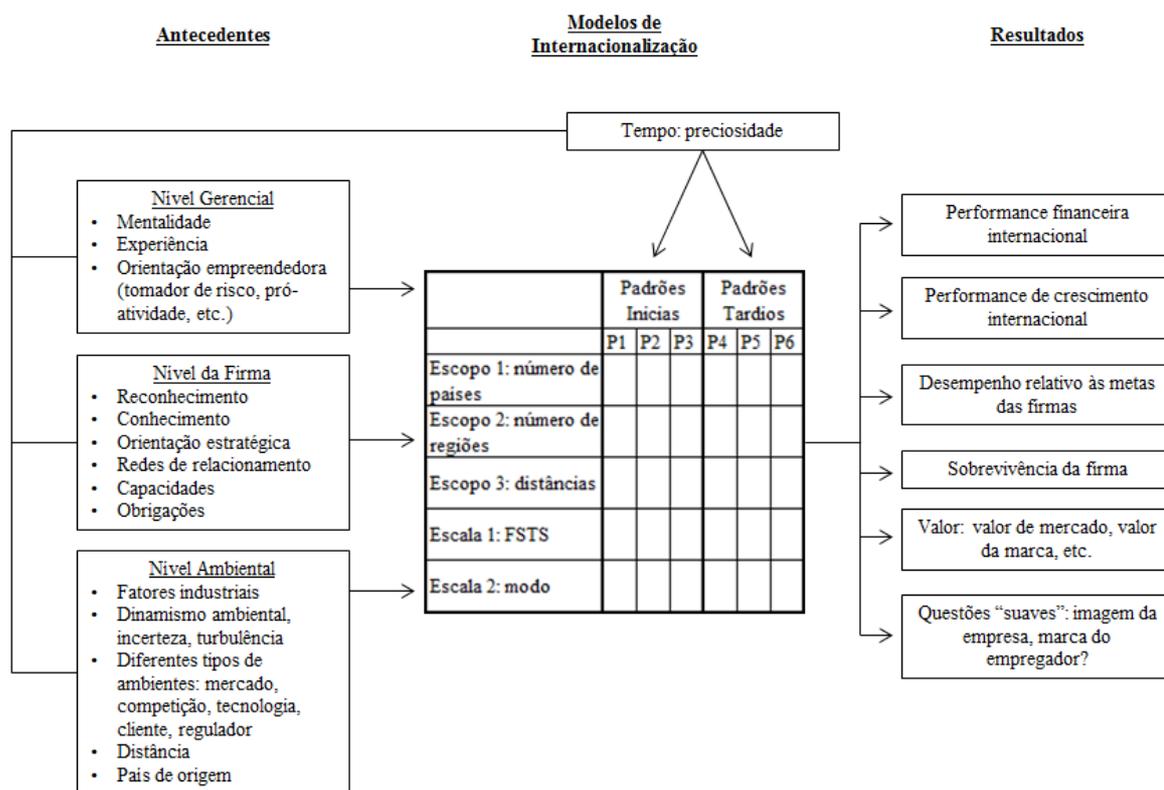
Cortezia e Souza (2011) notam que, devido a recursos limitados, uma *born global* necessita ter sucesso nos estágios iniciais de sua atuação internacional. Assim, uma estratégia de foco e diferenciação, combinada com orientação empreendedora e tecnológica, é aspecto de fundamental importância para a atuação internacional. Quanto mais cedo a empresa se internacionaliza, melhor é seu desempenho final. A principal questão que diferencia o processo de internacionalização das pequenas empresas, referenciado por praticamente todos os autores que tratam do tema, é justamente a limitação de recursos decorrente de seu porte. Cortezia e Souza (2011) apontam também como outras dificuldades por elas enfrentadas, a falta de experiência gerencial e de competência para explorar oportunidades em mercados internacionais; as dificuldades em obter informações sobre mercados internacionais; e as dificuldades quanto à disponibilidade de recursos, se comparados às grandes competidoras globais.

Os novos empreendimentos internacionais (*international new ventures*) são designados de *startups* que possuem estratégias internacionais particulares, pois não seguem os modos tradicionais de entrada no mercado global. (SCHEELA, 2016)

Na Figura 2, observa-se um modelo simplificado de antecedentes e resultados dos padrões de internacionalização, como o tempo, a escala e o escopo do efeito de se internacionalizar, características estas consideradas primárias e que se distinguem entre os diferentes modelos de internacionalização, de acordo com Kuivalainen *et al* (2012). Quanto ao nível da empresa, os recursos, os conhecimentos e as estratégias afetam as decisões de sua entrada no mercado estrangeiro, pois alguns desses antecedentes dão apoio à internacionalização, enquanto outros podem inibir a organização com relação à sua entrada nesses nichos. Outros pontos sobre as vantagens das inovações argumentam que os primeiros a se internacionalizar podem se beneficiar da flexibilidade de aprendizagem. Kuivalainen *et al* (2012) destacam, ainda, que as características gerenciais, as orientações, a maneira de pensar e a visão de mundo são frequentemente alguns antecedentes citados. Vários estudos apontam como ponto central a experiência internacional do empreendedor nos novos empreendimentos internacionais; ressaltam-se também aquelas empresas com maior experiência internacional ou com uma mentalidade global mais relevante, portanto

propensas a seguir um caminho caracterizado por atividades internacionais mais rápidas e com maior escala.

FIGURA 2 - MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO, ANTECEDENTES E RESULTADOS



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

Kontinen e Ojala (2012) apresentaram três padrões diferentes de internacionalização de pequenas e médias empresas, combinando ideias do exemplar de Uppsala com a teoria dos novos empreendimentos internacionais. O primeiro descreveu as firmas tradicionais, que se internacionalizam lentamente para mercados com curta distância psíquica e geográfica. A internacionalização dessas empresas surge na forma de pedidos não solicitados do exterior, e o desenvolvimento de seus produtos se concentra, primeiramente, no mercado interno, e só depois em mercados estrangeiros. Em geral, a internacionalização de firmas tradicionais segue a mesma forma descrita pelo modelo de Uppsala. O segundo modelo é formado pelas empresas *born global*, que se internacionalizam entre vários mercados de forma rápida e simultânea e que são menos influenciadas pela distância psíquica. Seus produtos são desenvolvidos para o mercado internacional, em detrimento dos clientes do mercado doméstico. Assim como descrevem os autores, as empresas *born global*

são comumente definidas por atingir vendas ao exterior em um período de 2 a 5 anos desde a sua fundação, e que tenham operações em ao menos 5 países.

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

## 2.5. O fenômeno *born global*

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

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

As empresas *born global* caracterizam-se por inovar e desenvolver distintas estratégias e obter sucesso em um diverso número de mercados internacionais. O fenômeno *born global* implica o surgimento de um ambiente global onde qualquer firma, independente da idade, experiência e recursos tangíveis, pode tornar-se uma participante ativa no comércio mundial. (KNIGHT, 2015)

---

Englis e Wakkee (2015) demonstram em sua pesquisa empírica que o desenvolvimento e o estabelecimento de uma rede de contatos no exterior permite ao empreendedor *born global* superar a sua falta de recursos e conhecimento de mercados locais. Não obstante, a experiência gerencial internacional mostrou-se um fator preponderante no processo de internacionalização. Este conceito é definido como o acúmulo de experiência que o empreendedor obtém no contexto internacional. (ENGLIS, WAKKEE 2015)

Dessa forma, o desenvolvimento, a integração e a transferência de conhecimento são considerados fatores crítico de internacionalização. Assim, o conhecimento peculiar dos empreendedores das empresas *born globals* ajudam a desenvolver as habilidades organizacionais, a empresa passa também a aprender por meio das múltiplas fontes , alcançando assim a internacionalização acelerada. (KOCAK, ABIMBOLA 2009)

Como avalia Ribeiro *et. al* (2012a), as teorias tradicionais de internacionalização têm limitações para explicar o fenômeno, o que conduz os pesquisadores a tentarem entender as competências internas que levam uma empresa a ser *born global*, explorar questões ligadas ao empreendedor desse tipo de empresa e a articulação da organização com seu ambiente externo, principalmente com aquele de negócio do país de origem.

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

Dib (2008) analisa como o surgimento das empresas *born globals* dominou o desenvolvimento inicial do campo do empreendedorismo internacional. Revisões posteriores sobre esse tema colocam-no como um fenômeno mais inclusivo, que não se limita apenas ao contexto do comportamento de pequenas empresas, ou somente como sinônimos do estudo de *born globals*. Mesmo as grandes corporações exibem

frequentemente comportamentos empreendedores similares aos das pequenas empresas. Assim, ao incorporar mais teorias de negócios internacionais, o campo do empreendedorismo internacional poderia cobrir as atividades internacionais das organizações, independentemente da sua idade, tamanho, origem setorial ou modo de atendimento aos mercados estrangeiros.

Figueira e Mello (2015) abordam a principal diferença entre a perspectiva de empreendedorismo internacional e as *born globals*: sugerem que talvez seja o papel atribuído ao empreendedor. Na literatura sobre empreendedorismo internacional, o empreendedor é o foco principal de atenção dos autores, enquanto na literatura de *born globals* sua importância é bem menos salientada. De certa forma, a perspectiva de *born globals* pode ser estendida como um subconjunto dentro do campo de estudos de empreendedorismo internacional, já que este último considera a internacionalização de pequenos empreendimentos, ocorra esta ou não nos primeiros de sua criação.

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

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

Nesse contexto, Vapola *et al* (2008) destacam que as *born global* também podem ter múltiplos papéis para as empresas multinacionais, entre os quais pode-se destacar: a) atuar como um fornecedor de um processo inovador; b) agir como uma revendedora dos produtos e serviços das multinacionais, por meio de uma nova

---

abordagem de distribuição (por exemplo, a internet); c) definir rupturas de base tecnológicas e tornar-se uma concorrente das multinacionais; d) determinar uma solução complementar à oferta das multinacionais, conforme anteriormente mencionado.

De acordo com Vapola *et al* (2008), a capacidade de inovação das *born global* é maior nos mercados mais concorridos, pobres em recursos e de pequenas empresas, ao passo que as em recursos e alta demanda. De outra forma, faltam meios e capacidades organizacionais às empresas *born global* para comercializarem as suas inovações. Simultaneamente, pesquisas sugerem que as *born global* usam ativamente as suas redes de contato para ganhar vantagem competitiva nos mercados globais e utilizam grandes canais existentes das multinacionais para obter receitas substanciais e rápidos fluxos de caixa. Ainda mais, as multinacionais agregam valor às *born global* ao atuarem como parceiras, quando oferecem “refúgio” dos mercados supercompetitivos globais.

Dib *et al* (2010) sugerem que o uso de parcerias e de redes de contato é tido por ser o elemento principal na habilidade da pequena empresa a internacionalizar-se. Existem vários estudos focando o uso dos relacionamentos, das parcerias ou das redes pelas *born global*, nos quais há relação positiva entre estas variáveis e as empresas *born global*. Em adição, a literatura sobre *clusters* regionais e distritos industriais sublinhou a importância dessas aglomerações ao proporcionar um ambiente favorável para a rápida internacionalização de empresas menores. A explicação subjacente para o papel de variáveis de relacionamento tem a ver, principalmente, com a transferência de conhecimento de uma empresa para outra. Dib *et al* (2010) compararam também as empresas que seguiram o caminho da internacionalização tradicional e notaram que as firmas *born global* eram mais jovens e menores. A data da fundação, para a maioria delas, era após 1990. Na verdade, as reformas econômicas, no início de 1990, estimularam as empresas brasileiras para internacionalizar-se, independentemente da indústria ou de sua data de fundação, tornando-se, assim, difícil categorizar esse ano como o marco inicial do fenômeno *born global*, no Brasil. Inserida no contexto nacional, a cultura brasileira tem o aspecto do relacionamento, utilizado sistematicamente para fomentar negócios com outras empresas ou indivíduos e tido como essencial para operar com sucesso em esferas políticas, sociais e econômicas.

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

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

### **3 METODOLOGIA**

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

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

---

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

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

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

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

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

Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Preocupa-se mais com o processo do que com o produto. Na análise dos dados coletados, não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, porém estas não

eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados. (PRODANOV, FREITAS 2013)

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

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

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

### 3.1. Coleta de dados

O método de coleta de dados deste estudo combina a utilização de informações secundárias sobre as empresas selecionadas conforme a tabela 2, a seguir, como o site da empresa, e a o de um questionário aos seus sócios ou diretores, por meio de um roteiro semiestruturado.

TABELA 2 - LISTA DE EMPRESAS CONSULTADAS PARA A SELEÇÃO DA AMOSTRA

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

Fonte: Elaborado pelos autores

---

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

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

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

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

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

## **4 ANÁLISE DAS EMPRESAS E EMPREENDEDORES**

### **Início da internacionalização**

Um dos pontos fundamentais na caracterização das *born globals* refere-se ao início do processo de internacionalização dessas seis empresas, procedimento esse

que ocorreu até a empresa completar oito anos, todas elas enquadradas nessa categoria segundo a literatura internacional disponível, e às motivações subjacentes à internacionalização.

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

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

Os mercados de atuação eram bem diversos, com predominância na América do Sul, Estados Unidos e Europa. De modo geral, as empresas atendiam a um nicho específico, ou tinham um foco no mercado. No caso da Hidrosense, ela passou a atender a um mercado exclusivo, pois não havia uma empresa dedicada à linha de seus produtos para controles de irrigação, com maior valor agregado, mais técnicos e com novas funcionalidades. A Light Infocon Tecnologia passou a atender a um nicho muito especializado do mercado de ferramentas de banco de dados.

Com relação ao fator geográfico, seis empresas projetaram-se em distintas regiões do Brasil: Ceará, Paraíba, São Paulo e Rio Grande do Sul, ressaltando-se

---

que as duas primeiras são Estados sem tradição de tecnologia e com mercados reduzidos, além de distantes do Sudeste, maior região consumidora do país. Entretanto, os empreendedores dessas empresas relataram a capacidade de operar a distância no próprio país.

### **Perfil dos dirigentes**

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

Nas seis empresas analisadas, alguns empreendedores tinham perfil bastante diferenciado, como é o caso da DWA Tecnologia (Fujitec), da Light Infocon Tecnologia, da Altus Automação e da Hidrosense. As duas primeiras foram criadas por empreendedores com experiência profissional internacional, destacando-se o alto nível de formação de cada um em ambos os casos: a DWA Tecnologia (Fujitec) possui dois engenheiros, um deles formado no Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA; a Light Infocon Tecnologia conta com um Mestre em Administração no seu corpo de sócios. A Altus Automação e a Hidrosense também conta com engenheiros, que se destacam por seus perfis técnicos de empreendedores.

Os conhecimentos adquiridos a nível internacional, por ter estudado ou trabalhado em outro país, leva a que o empreendedor tenha um maior conhecimento armazenado. Ao estar perante diversas culturas, o empreendedor desenvolve a mentalidade internacional, o que lhe permite um entendimento mais concreto das diferenças culturais, tecnológicas políticas e, como tal, dá-lhe um maior conhecimento dos vários mercados.

Para Mcdougall *et al* (2003), um empreendedor aceita muito mais rapidamente o risco de internacionalizar quando está perante um cenário internacional e industrial que conhece. Se não tiver conhecimentos específicos necessários, terá maior dificuldade em internacionalizar.

Apesar de não seguirem uma internacionalização gradual, os empreendedores dessas empresas afirmam ter seguido o modelo de Uppsala no que tange ao aprendizado. Nota-se que, após o primeiro movimento rumo a mercados internacionais, os empreendedores revisaram uma série de comportamentos da

organização, formalizando alguns processos e alterando outros, com o objetivo de melhorar as chances da empresa nas próximas tentativas, comportamento este observado tanto para experimentos falhos de internacionalização, quanto para os bem-sucedidos.

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

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

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

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

Apesar da orientação para o mercado global, a maioria das empresas sinalizou não possuir um plano formal de internacionalização. O impulso para a inserção internacional acabou sendo a solicitação vinda do exterior, pela rede de

---

relacionamentos em que a empresa está inserida. Esse comportamento também poderia ser relacionado com o fato de essas organizações não terem processos e objetivos formais no momento da internacionalização. Como observado, as firmas aceitaram propostas vindas do exterior, sem considerar os riscos associados, pois a vontade de iniciar o processo muitas vezes parece ser mais forte do que qualquer problema decorrente da falta de planejamento.

Por consequência, outra grande influência ao processo de internacionalização identificada foi a do empreendedor, pautada na teoria do empreendedorismo internacional. Segundo essa perspectiva, o papel desse empreendedor individual é fundamental no processo de internacionalização da firma. Sempre ocupando posições estratégicas dentro da organização, em cargos em que são capazes de implementar a sua visão, esses homens foram decisivos para o início da internacionalização dessas empresas e de acordo com as percepções de cada um deles, diferentes níveis de envolvimento com o mercado internacional foram observados.

Os indivíduos retratados na perspectiva do empreendedorismo internacional têm ao menos uma diferença clara com relação aos outros empreendedores: eles aparecem sempre em posições estratégicas dentro das organizações, ocupando cargos em que são capazes de implementar sua visão.

### **Envolvimento crescente**

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

### **Escolha de mercados**

As empresas não seguiam um padrão regular de escolha de mercados e países de atuação, tanto no que se refere àqueles em que efetivamente atuavam ou

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

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

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

A CAS Tecnologia utiliza parcerias a longo prazo, com duração indeterminada, com empresas sediadas no exterior. De certa forma, essas associações servem para “blindar” a empresa contra especulações e aproveitadores do mercado, obtendo maior comprometimento.

As parcerias foram relevantes no início do processo de internacionalização de apenas duas das seis empresas estudadas: a DWA Tecnologia (Fujitec) e a Light Infocon Tecnologia. Esta, atualmente, já possui subsidiárias no mercado estrangeiro, trabalhando também em atividades conjuntas com empresas no Brasil e no exterior (nos últimos três anos, estabeleceu duas parcerias com empresas brasileiras e quatro com organizações sediadas no exterior). Aquela, em 1994, deu seus primeiros passos no mercado internacional por meio de parceria com uma empresa suíça que produzia cartões magnéticos. Logo em seguida, foi procurada por uma empresa australiana para participar de uma concorrência no Brasil.

---

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

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

A literatura aponta algumas características do empreendedor que podem influenciar a velocidade de internacionalização de uma empresa: orientação e experiência internacional (KNIGHT, MADSEN E SERVAIS, 2004); maior tolerância a risco (MADSEN E SERVAIS, 1997) e conhecimento técnico / científico único. (CHETTY, CAMPBELL-HUNT, 2004) Assim como ocorre com as empresas *born global*, a caracterização do empreendedor global não é uma tarefa fácil, não existindo consenso na literatura. (DIB, 2008)

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

Outros aspectos relacionados à ainda incipiente literatura sobre *born globals* não se mostraram tão claros. O papel das *networks* na internacionalização não

apresentou as características encontradas por outros autores (DIB *et al.*, 2010; SILVA *et al.*, 2010), em que *networks* pessoais ou profissionais favoreciam a internacionalização. No entanto, a formação de parcerias mostrou-se fundamental para o desenvolvimento internacional dessas empresas, além de ter mostrado que o sucesso dos projetos conjuntos consolidava a parceria, fortalecendo os vínculos entre as empresas e seus indivíduos.

Em relação aos antecedentes dos empreendedores, a DWA Tecnologia (Fujitec) e a Light Infocon Tecnologia apontaram a importância da experiência prévia do empreendedor em empresas multinacionais, algo que talvez seja substitutivo no caso brasileiro com relação à experiência de trabalho real em mercados estrangeiros (comum na Europa e nos EUA).

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

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

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

Witt (2004) destaca que as características dos empreendedores internacionais e as suas motivações são muito importantes para o desenvolvimento das *born globals*, e, além da experiência internacional e dos conhecimentos que estes indivíduos têm ao nível de gestão (de internacionalização e técnico), é a personalidade deles que permite a concepção destas empresas. Witt (2004) também sintetiza que a mentalidade internacional dos empreendedores internacionais é uma característica intrínseca das *born globals*. Mais do que simples gestores, os empreendedores com uma visão global, são líderes, interessam-se pelo futuro, pensam no longo prazo e

---

confiam na sua instituição; estes indivíduos lidam com a mudança de uma forma flexível adaptando-se facilmente a novas situações, desenvolvendo as ações necessárias para alterar comportamentos, mesmo que isso implique uma reestruturação da sua própria organização.

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

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

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

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

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

analisadas tem as seguintes características: i) experiência prévia em empresas multinacionais ou departamentos de exportação/importação (no tocante às empresas mais engajadas no mercado internacional neste estudo, que foram a DWA Tecnologia (Fujitec) e a Light Infocon Tecnologia); ii) maior conhecimento técnico ou científico do que seus concorrentes (fatos observados nas empresas DWA Tecnologia (Fujitec), Hidrosense e Light Infocon Tecnologia); iii) domínio de idiomas e facilidade de adaptação em ambientes multiculturais (considerações observadas em todas as empresas); iv) o estudo desses seis casos sugere que o fenômeno das *born globals* está presente no Brasil, devendo ser objeto de novos estudos exploratórios, comparando-se os casos levantados no País com aqueles existentes na literatura internacional.

As competências que são consideradas peculiares às empresas podem ser fontes de competitividades em suas incursões internacionais. Essas organizações apresentam um desempenho excelente, mesmo em ambientes institucionalmente complexos e turbulentos, devido à sua experiência política e capacidade de gerenciar aquisições; absorvem tecnologia, combinam recursos e inovam a partir de um distinto ponto de vista organizacional, de forma a reduzir custos e melhorar a aprendizagem. Além disso, em alguns casos, refletem a importância da participação nas redes de produção global para alavancar os diferenciais de competências.

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

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

Empreendedores que deliberaram internacionalizar atividades desde o início de seus negócios deparam com diversas decisões a serem tomadas num período muito curto de tempo. Esta dissertação mostra que a empresa que tem um empreendedor ou um grupo de executivos com habilidades gerenciais internacionais possui maior

---

possibilidade de se tornar *born global*. Ao recrutar novos executivos, o empreendedor deve ser capaz de identificar candidatos que tenham competências para atuar nos mercados internacionais. E também, o empreendedor, quando tem a necessidade de envolver sua empresa em mercado internacional, deve ser capaz de mover os funcionários para esse objetivo.

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

A contribuição deste trabalho foi evidenciar a existência de um perfil empreendedor, voltado ao processo de internacionalização, **uma vez que motiva o ingresso da empresa no** mercado estrangeiro. Destaca-se a importância do empreendedor, uma pessoa com disposição para aproveitar oportunidades e enfrentar desafios, **fato** decisivo para o sucesso e continuidade do processo de internacionalização. Neste ponto, foram descritas as características gerais, **desenvolvidas pelo próprio empreendedor**, independentes das individuais, como foi o caso dos conhecimentos que estes indivíduos adquiriram, e as características específicas, **inerentes ao homem de empresa**, que caracterizam a chamada orientação internacional do empreendedor.

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

Embora as oportunidades internacionais estejam à disposição de todos, vale-se que só alguns indivíduos têm a capacidade de desenvolvê-las. Assim, mesmo que o conhecimento destas oportunidades chegue ao empreendedor por meio dos seus contatos, só alguns destes irão reconhecê-las e desenvolvê-las.

## REFERÊNCIAS

- BLOODGOOD, J.; SAPIENZA, H.; ALMEIRA, J. The internationalization of new highpotential U.S ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*. V..20, n. 4, p. 61-76, 1996.
- BUCKLEY, P. J. Forty years of internalization theory and the multinational enterprise. *Multinational Business Review*, v.22, n. 3. p. 227-245, 2014.
- CAMPOMAR, M.C. Do uso de Estudos de caso em pesquisa para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração RAUSP Management Journal*, v. 26, p. 95-97, 1991
- CANCINO, C. A., CORONADO, F.C. Exploring the determinants of born global firms in Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. vol.27, n. 3, p. 386-401, 2014.
- CHETTY,S.; HUNT-CAMPBELL, C. A strategic approach to internationalization: traditional versus a "Born Global" approach. *Journal of International Marketing*,vol. 12 n. 1, p 57-81, 2004.
- CORTEZIA, S.L.D.; SOUZA, Y.,S. Uma análise sobre a internacionalização de pequenas empresas brasileiras da indústria de software. *Brazilian Business Review*, vol.8 n. 4, 2011, pp 24-45.
- CRESWELL, J.W. *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, Londres, Sage Publications, 2003.
- DIB, L.A.R . O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: estudo do setor de software no Brasil. 2008. 352f. Tese. (Doutorado em Administração). Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008
- DIB, L.A.; ROCHA, A.; SILVA, J.F (2010) The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 8, n. 3, p 233-253, 2010.
- FIGUEIRA, A.R.; MELLO, R.C. *Negócios Internacionais: perspectivas Brasileiras*. 1º Edição. Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 2015.
- FIRJAN, 20 *Reflexões sobre o futuro do comércio exterior e das relações internacionais: 2015-* Rio de Janeiro, RJ.
- FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for internet related firms. *Critical perspectives on international business*, v. 3, n. 4, p. 291-305, 2007.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

OVIATT, B.M.; MCDUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

---

## ABSTRACT

In Brazil, with the phenomenon of globalization, most Brazilian companies internationalized itself through export activities, with a strong focus on regional markets, particularly the Mercosur. Companies usually do not join the international business during its first years of existence, but after that the internal market is already saturated. On the other hand, there is another group of companies that internationalized shortly after its founding, or even after a few years of activity, both by exports and by opening sales offices in other countries, the global born calls. The aim of this study was to analyze the profile of entrepreneurs these companies that do not follow the same characteristics as traditional therefore have specific factors that enable the rapid integration of activities abroad. For the study we used a convenience sample composed of six companies that responded to the questionnaire as well as a collection of information on selected companies through the company's website, and the application of a semi-structured the owners or directors of companies questionnaire. The results showed the importance of previous experience of the entrepreneur in multinational companies, their influence as a man investor with technical or scientific knowledge and its international orientation as an important factor in companies born globals.

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