

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

***BORN GLOBALS* BRASILEIRAS: ESTUDO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

Fernanda Cecília Ferreira Ribeiro

Orientador: Moacir de Miranda Oliveira Junior

SÃO PAULO

2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo de Galvão Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

FERNANDA CECÍLIA FERREIRA RIBEIRO

***BORN GLOBALS* BRASILEIRAS: ESTUDO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Moacir de Miranda Oliveira Junior

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Ribeiro, Fernanda Cecília Ferreira

Born Globals Brasileiras : estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica / Fernanda Cecília Ferreira Ribeiro. -- São Paulo, 2012. 250 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: Moacir de Miranda Oliveira Junior.

1. Internacionalização de empresas 2. Empresas de tecnologia avançada I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.049

Aos meus queridos pais Ivany e Antonio Ribeiro.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a todos os empreendedores das empresas de base tecnológica que responderam o questionário e tornaram esta pesquisa possível.

Palavras não são suficientes para agradecer ao Professor Moacir de Miranda, que me acolheu, confiou no potencial do trabalho e me deu todo o suporte necessário para terminar a tese e realizar meu estágio no exterior. Sem os insights, orientações e amizade do Professor Moacir este trabalho não existiria! Agradeço à professora Geciane Porto por ter iniciado a orientação deste trabalho.

Agradeço à Professora Maria Tereza Fleury e ao Professor Ary Plonski pelas críticas e sugestões feitas por ocasião do exame de qualificação. Ao professor Afonso Fleury, que no decorrer do meu doutorado foi um exemplo de dedicação à pesquisa, concedendo-me valiosos conselhos e orientações. Ao meu querido amigo professor Felipe Borini, pela ajuda nas questões estatísticas da tese, e por sua colaboração em várias publicações desde os tempos do mestrado.

À professora Marjorie Lyles, por seus valiosos conselhos e por sua gentil acolhida na Indiana University. Agradeço também ao professor Charles Dhanaraj, pelas orientações. À Capes, os meus agradecimentos pela bolsa de doutorado no exterior. Aos amigos que fiz durante meu período em Indianápolis, Jean e Lamar Richcreek e Yu-Lai. Gostaria de dirigir um agradecimento muito especial a Justin Hagen.

Agradeço aos meus amigos da PUC-SP, aos meus alunos, e também aos professores Paulo Romaro e Fabio Gallo, por me ajudarem no processo de licença para o período no exterior.

Minha gratidão é extensiva a Flavia, minha querida amiga desde a infância, à minha prima Lilian, também minha amiga desde pequena, aos meus queridos amigos de sempre, Fabi, Rodrigo, Camila, Chris, Sandrinha, Carlos, Carlas (Bertola, Trostdorf, D'Aprile), Claudia Verde, Tati, Andrea, Bebel, Marcela, Carmem, Sygrid, sem os quais minha vida teria muito pouco sentido. Outra pessoa que não poderia ficar de fora é Paulo Cahen.

Merecem, igualmente, a minha gratidão os meus queridos pais, Ivany e Antônio Ribeiro, que acompanharam este trabalho em meu coração, o meu irmão Antônio e a Renata, os meus primos Elaine e Henrique, tia Iracema, meu sobrinho Iago, minha irmã Rita e os demais familiares que, tenho certeza, torceram por mim.

RESUMO

O objetivo desta tese é analisar a relação dos fatores do ambiente externo da empresa no país de origem, fatores organizacionais e fatores do empreendedor pelos quais algumas empresas de base tecnológica (EBTs) se internacionalizam de maneira acelerada desde sua fundação ou poucos anos após sua fundação. Cerca de 1000 EBTs foram aleatoriamente convidadas para responder o questionário. Ao final da coleta de dados a primeira base de dados gerada continha 214 respostas, das quais 85 foram obtidas de empresas com algum tipo de negócio no exterior, 39,7%. Destes, 54 questionários foram considerados válidos para esta pesquisa. Os resultados mostram que os fatores externos à empresa influenciam mais na internacionalização das EBTs em relação aos fatores internos. Assim, o habitat de localização, as parcerias, as políticas governamentais e a integração na cadeia de valor explicam de maneira significativa o processo de internacionalização das EBTs brasileiras. Porém, é a integração em cadeias produtivas globais o fator que melhor discrimina a internacionalização das EBTs *born globals*. Em relação aos fatores do empreendedor, as habilidades gerenciais internacionais do empreendedor também apareceram como importantes no processo acelerado de entrada no exterior das EBTs. Além disso, a tese apresenta uma taxonomia resultante de uma análise de *clusters*. Foram identificados três clusters: EBTs *Born globals* puxadas por cadeias globais, EBTs *Born globals* incentivadas por habitats de inovação e EBTs internacionalizadas não *born globals*. Portanto, esta pesquisa contribui para a discussão do processo de internacionalização acelerada das EBTs, contribuindo para suprir a lacuna da importância dos fatores externos, internos e do empreendedor no processo de internacionalização dessas empresas e apresentando uma taxonomia baseada em dados de *born globals* em mercados emergentes.

Palavra-chaves: Internacionalização, *born globals*, empresa de base tecnologia, mercados emergentes

ABSTRACT

The objective of this thesis is to analyze the relation of factors external to the firm in the country of origin, organizational factors and entrepreneurial factors through which some technology-based firms (TBFs) internationalize in an accelerated manner since their foundation or a few years after their foundation. Approximately 1,000 TBFs were randomly invited to answer a questionnaire. At the end of data collection, the first database generated held 214 answers, of which 85 were obtained from firms which had some kind of business abroad (39.7%). Of those, 54 questionnaires were considered valid for this research. The results show that factors external to the firms influence more in the internationalization process of the TBFs in relation to internal factors. Therefore, location, partnerships, government policies and integration in the value chain significantly explain the internationalization process of Brazilian TBFs. However, integration in the value chain is the factor that best discriminates the internationalization of born global TBFs. In relation to entrepreneurial factors, international managing skills of the entrepreneur are also important to the accelerated internationalization process of the TBFs. Moreover, a taxonomy resulting of the analysis of clusters is presented in the thesis. Three clusters were identified: born-global TBFs generated by global chains, born-global TBFs motivated by innovation habitats and internationalized non-born global TBFs. Therefore, this paper contributes to the discussion of the accelerated internationalization process of TBFs, filling the gap regarding the importance of external, internal and entrepreneurial factors in the internationalization process of these firms and presenting a taxonomy based on data from born globals in emerging markets.

Key words: Internationalization, born globals, technology-based firms (TBFs), emerging markets.

Lista de Quadros

Quadro 2.1: Principais definições de empresas <i>born globals</i>	23
Quadro 2.2: Critérios de definição de uma <i>born global</i>	23
Quadro 2.3. Definição de empresas de base tecnológica.....	25
Quadro 2.4: Formas de entrada e estratégias em mercados internacionais.....	29
Quadro 2.5: Estudos de <i>born globals</i> brasileiras.....	42
Quadro 2.6: Limitações das teorias tradicionais de internacionalização.....	46
Quadro 2.7: Vantagens ligadas à internacionalização.....	51
Quadro 2.8: Principais temas e referências na literatura acadêmica de <i>born globals</i>	54
Quadro 2.9 - A tipologia de Fernandes e Seifert.....	63
Quadro 3.1: Proposições do modelo Madsen e Servais.....	71
Quadro 3.2: Resumo dos principais estudos sobre fatores da internacionalização acelerada.....	86
Quadro 3.3: Tipos de <i>habitats</i> de inovação.....	90
Quadro 3.4: Difusão mundial dos parques tecnológicos.....	92
Quadro 3.5: Principais características das cadeias produtivas globais.....	98
Quadro 3.6: Resumo dos estudos dos fatores externos à empresa.....	104
Quadro 3.7: Tipos de inovação.....	108
Quadro 3.8: Resumo dos estudos de fatores internos da empresa.....	114
Quadro 3.9: Resumo de estudos dos fatores do empreendedor.....	119
Quadro 3.10: Fatores relevantes na internacionalização acelerada.....	120
Quadro 5.1: Listas de organizações consultadas para a seleção da amostra.....	142
Quadro 6.1: Hipóteses ligadas aos fatores externos.....	174
Quadro 6.2: Hipóteses ligadas aos fatores internos.....	176
Quadro 6.3: Hipóteses ligadas aos fatores do empreendedor.....	178

Lista de Tabelas

Tabela 6.1: Análise descritiva dos fatores externos.....	155
Tabela 6.2: Análise descritiva dos fatores internos.....	157
Tabela 6.3: Análise descritiva dos fatores do empreendedor.....	159

Tabela 6.4: Formas de entrada no exterior	160
Tabela 6.5: Tamanho da empresa.....	161
Tabela 6.6: Média percentual de crescimento de vendas no exterior.....	162
Tabela 6.7: Diferença das médias das variáveis no tempo de internacionalização.....	162
Tabela 6.8 - Teste t das variáveis do modelo em relação ao tempo de entrada no exterior.....	163
Tabela 6.9 - Diferença de médias do desempenho no tempo de internacionalização.....	165
Tabela 6.10 - Teste t do desempenho em relação ao tempo de entrada no exterior	165
Tabela 6.11: Correlação das variáveis independentes do modelo.....	166
Tabela 6.12: Regressão logística para os fatores do ambiente externo.....	171
Tabela 6.13: Regressão logística para os fatores do ambiente interno.....	175
Tabela 6.14: Regressão logística para os fatores do empreendedor.....	177
Tabela 6.15: <i>Clusters</i>	181
Tabela 6.16: Anova – Test Post Hoc.....	182
Tabela 6.17: Tabela cruzada dos clusters com tempo de internacionalização.....	183
Tabela 6.18: Teste de significância da tabela cruzada	183

Lista de Figuras

Figura 2.1: As ondas de internacionalização.....	34
Figura 2.2: Diferentes perspectivas teóricas	55
Figura 2.3 - O modelo de Oviatt e McDougall.....	62
Figura 2.4: Tipos de novos empreendimentos internacionais.....	63
Figura 3.1: Modelo integrativo de Madsen e Servais.....	71
Figura 3.2: Um modelo integrado de empreendedorismo internacional.....	73
Figura 3.3: Forças de iniciais e fatores de sucesso da internacionalização.....	74
Figura 3.4: Modelo das forças de iniciais e fatores de sucesso da internacionalização....	74
Figura 3.5: Competências internacionais de negócios.....	77
Figura 3.6: Inovação, capacidades organizacionais e a empresa <i>born global</i>	78
Figura 3.7: Criação e desenvolvimento de <i>born globals</i>	81
Figura 3.8: Modelo de fatores intervenientes no processo de internacionalização	83
Figura 4.1: Quadro interpretativo das <i>born globals</i> e escopo da pesquisa.....	124

Figura 4.2: Modelo de análise.....	124
Figura 5.1: Classificação de técnicas estatísticas.....	152
Figura 7.1: Modelo de internacionalização das EBTs.....	189

Lista de Gráficos

Gráfico 6.1: Participação da empresa em um habitat de inovação.....	156
Gráfico 6.2: Tamanho das empresas respondentes.....	161

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Lacunas de pesquisa.....	13
1.2 Objetivos.....	15
1.3 Contribuições do estudo.....	16
1.4 Estrutura da Tese	19
2. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O FENÔMENO BORN GLOBAL..	21
2.1 Definições e formas de atuação da empresa <i>born global</i>	21
2.1.1 Definição e características da firma <i>born global</i>	21
2.1.2 Definição de empresa de base tecnológica	25
2.1.3 Formas de Internacionalização da empresa <i>born global</i>	27
2.1.3.1 A internet como nova forma de internacionalização	31
2.2 O aparecimento das empresas <i>born globals</i> e novos desenvolvimentos teóricos.....	33
2.2.1 Das primeiras multinacionais às <i>born globals</i> : as ondas de internacionalização.	33
2.2.2 As ondas de internacionalização no Brasil	37
2.2.3 A terceira onda de internacionalização e o aparecimento das <i>born globals</i> no Brasil ...	38
2.3 Desenvolvimentos teóricos em internacionalização e o fenômeno <i>born global</i>	43
2.4 As limitações das teorias de internacionalização para explicar as <i>born globals</i>	45
2.4.1 Limitações das primeiras teorias de internacionalização.....	48
2.4.2 Limitações do Paradigma Eclético	50
2.4.3 Limitações do Modelo de Uppsala	52
2.5 Diferentes perspectivas teóricas para se entender as <i>born globals</i>	54
2.6 Classificação das <i>born globals</i>	61
3. FATORES RELEVANTES NA INTERNACIONALIZAÇÃO ACELERADA.....	67
3.1 Modelos que explicam a internacionalização acelerada.....	68
3.1.1 Apresentação dos modelos de <i>born globals</i>	69
3.1.2 Modelos de <i>born globals</i> de países emergentes.....	81
3.2 Fatores relevantes na internacionalização acelerada	87
3.2.1 Fatores externos à empresa	87
3.2.1.1 Localização em hábitat de inovação.....	89
3.2.1.2 Integração em cadeias produtivas globais	94
3.2.1.3 Parcerias e alianças estratégicas para inovação.....	99
3.2.1.4 Políticas governamentais de apoio à internacionalização	101
3.2.2 Fatores internos da empresa.....	106
3.2.2.1 Capacidade de inovação	107
3.2.2.2 Orientação para o mercado internacional	111
3.2.2.3 Habilidade de <i>marketing</i> internacional.....	113
3.2.3 Fatores ligados ao empreendedor	115
3.2.3.1 Habilidade gerencial internacional	116
3.2.3.2 Experiência internacional	118
3.3 Considerações sobre o capítulo.....	120
4. ESTRUTURA CONCEITUAL E HIPÓTESES DA PESQUISA.....	122
4.1 Estrutura conceitual	122
4.2 Definição da empresa <i>born global</i>	125
4.3 Hipóteses da pesquisa	126
4.3.1 Hipóteses ligadas aos fatores externos.....	126

4.3.2 Hipóteses ligadas aos fatores internos à empresa	132
4.3.3 Hipóteses ligadas ao perfil do empreendedor	136
5. METODOLOGIA.....	139
5.1 Tipo de Pesquisa	139
5.2 População e seleção da amostra.....	140
5.3 Construção do questionário e operacionalização das variáveis de pesquisa	143
5.3.1 O questionário.....	143
5.3.2 Variáveis independentes	145
5.3.3 Variáveis dependentes	148
5.3.4 Variáveis de Controle	148
5.4 Coleta de dados.....	150
5.5 Análise dos dados	151
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	154
6.1 Análise descritiva dos resultados	155
6.1.1 Análise das variáveis ligadas aos fatores externos.....	155
6.1.2 Análise das variáveis ligadas aos fatores internos	157
6.1.3 Análise das variáveis ligadas aos fatores do empreendedor	159
6.2 Outras análises descritivas	160
6.3 Análise de diferença das médias	162
6.4 Análise das correlações entre as variáveis do modelo	165
6.5 Regressão logística	170
6.5.1 Teste das hipóteses ligadas ao ambiente externo.....	171
6.5.2 Teste das hipóteses ligadas ao ambiente interno	175
6.5.3 Teste das hipóteses ligadas ao perfil do empreendedor.....	176
6.6 Discussão sobre a influência dos fatores na internacionalização das EBTs.....	178
6.7 Análise de <i>Clusters</i>	181
6.8 Discussão dos resultados da análise de <i>clusters</i>	184
7 . CONCLUSÃO.....	188
7.1 Resultados e principais conclusões	188
7.1.1 Influência dos fatores externos	189
7.1.2 Influência dos fatores internos	192
7.1.3 Influência dos fatores do empreendedor.....	194
7.2 Contribuições do estudo.....	194
7.2.1 Implicações teóricas.....	194
7.2.2 Implicações gerenciais.....	197
7.2.3 Implicações do ambiente empresarial brasileiro.....	199
7.3 Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.....	200
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	204
Anexos.....	217
Anexo I - Carta convite para participar da pesquisa	217
Anexo II – Chamado no <i>website</i> da ANPROTEC para participar da pesquisa.....	218
Anexo III – Questionário.....	219
Anexo IV – Teste de normalidade.....	225

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. Nos últimos vinte anos, os negócios internacionais têm-se modificado. Dois fenômenos, entre outros, evidenciam essas mudanças.

A primeira evidência de mudança é que, de acordo com os números da UNCTAD (*World Investment Report* 1995 a 2009), a partir do início da década de 1990 há um continuado aumento dos fluxos de investimento direto no exterior (IDE) realizado por empresas oriundas de países em desenvolvimento. Algumas empresas brasileiras estão acompanhando essa tendência, tais como a Petrobras, Companhia Vale do Rio Doce, Gerdau, Embraer, Marcopolo, que se destacam como exemplos proeminentes e também alvo de diversos estudos sobre a internacionalização de empresas brasileiras (OLIVEIRA JR., 2010; FLEURY, 2010; FLEURY; FLEURY, 2007; ALMEIDA, 2007; BARROS; GIAMBIAGI, 2008; ROCHA, 2002; FDC, 2002).

O segundo fenômeno que evidencia as mudanças que estão ocorrendo nos negócios internacionais é o recente aparecimento de empresas de base tecnológica¹ (EBTs), que se internacionalizam de maneira acelerada desde sua fundação ou poucos anos após sua fundação, evidência esta que será objeto de análise desta tese. Na última década, vários estudos mostraram EBTs que vêm obtendo sucesso competitivo em seus negócios no exterior, principalmente quando essas empresas possuem produtos de alto conteúdo tecnológico e capacidade de inovação (KNIGHT; KIM, 2009; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). O fenômeno *born global*, tal como é chamado na literatura internacional, não é restrito a empresas de setores de base tecnológica, porém é mais recorrente e mais analisado nesses setores. Grande parte da literatura internacional, quando trata desse fenômeno, está focada na análise de pequenas e novas empresas baseadas em tecnologia (*new technology-based firms*) (RIALP *et al.*, 2005; DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2001).

¹Neste trabalho, as empresas de base tecnológica (EBTs) são de pequeno e médio portes, em geral com poucos anos de atividade, de setores de alta e média alta tecnologia, que realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações na produção de “novos” produtos. Essa definição segue o conceito proposto por Pinho *et al.* (2005), que está baseado em resultados de ampla pesquisa sobre as atividades, arranjos de cooperação, capacitação tecnológica, entre outros aspectos, das EBTs no Brasil.

Nos últimos anos, os estudos apontam que essas empresas estão surgindo em grande número em diferentes regiões do mundo (MATHEWS; ZANDER, 2007), inclusive no Brasil. Porém, no referente a empresas de base tecnológica, os exemplos de internacionalização acelerada, e até mesmo de algum tipo de internacionalização, são raros.

O número de EBTs no Brasil ampliou nos últimos anos devido aos esforços governamentais e de entidades promotoras de empreendedorismo. Apesar de não existir um censo oficial sobre o número de EBT brasileiras, dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada (ANPROTEC, 2009) apontam que existem hoje no País aproximadamente 6,3 mil empresas vinculadas a incubadoras e parques tecnológicos e pouco mais de 1,5 mil empresas graduadas (que já passaram pela fase de incubação). Entretanto, sabe-se pouco sobre o comportamento internacional dessas empresas ou até mesmo se existe potencial para atuação no exterior.

Até o momento, no Brasil, a maior parte dos trabalhos acerca das *born globals* consiste de estudos de caso de empresas como CI&T e Griaule Biometrics (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009); Bematech (GOBARA, 2008; FRANCISCHINI, 2009), Opto-eletronico e Lupatech (FRANCISCHINI, 2009), Fujitec e Xseed (DIB, 2008) e Ivia (DIB, 2008; ROCHA; MELLO (2007) ou ensaios teóricos (FERNANDES; SEIFERT, 2007 e 2005; ; DIB, 2004). Ademais, há apenas um estudo empírico-quantitativo (DIB, 2008) mais recente sobre as *born globals* brasileiras do setor de *software*, em que foram identificadas 35 empresas de internacionalização acelerada.

Entender a recente tendência de internacionalização das empresas de base tecnológica se faz necessário. Esse tipo de empresa apresenta um importante papel na transferência de tecnologia no âmbito da universidade e indústria, entre diferentes *clusters* tecnológicos e um papel importante em adaptar os avanços da tecnologia às necessidades de produção das empresas tradicionais (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000).

Geralmente essas empresas são de pequeno porte, com poucos anos de atividade e situadas em parques tecnológicos e/ou incubadoras. No caso das EBTs que atuam em países em desenvolvimento, como o Brasil, pode ser importante para seu crescimento e competitividade, para que ela tenha, desde o princípio, uma atuação internacional. Isto porque seus produtos inovadores podem não encontrar demanda suficiente no mercado doméstico, pode haver

barreira econômico/financeira (alto preço do produto), o que impediria que a demanda pudesse ser desenvolvida somente no mercado brasileiro, e até mesmo barreira de aprendizagem tecnológica que poderia obstar essa empresa de encontrar recursos e tecnologias em seu país de origem para dar continuidade ao desenvolvimento de seus produtos ou serviços.

1.1 Lacunas de pesquisa

Esta tese está alinhada com as pesquisas mais recentes sobre o fenômeno *born global*, que tem se preocupado em identificar as características ou fatores que fazem essas empresas se instalarem no exterior desde o início de suas atividades. Dados de vários estudos e o aparente consenso de que as teorias tradicionais de internacionalização² têm limitações para explicar o fenômeno, instigaram os pesquisadores a tentar entender os fatores organizacionais que levam uma empresa a ser *born global* (KNIGHT; KIM, 2009; SPERLING, 2005), explorar questões ligadas ao empreendedor desse tipo de empresa (ANDERSSON, 2000; OVIATT; MCDUGALL, 1994; SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001) e a articulação da empresa com seu ambiente externo, principalmente ao ambiente de negócio do país de origem (FERNHABER *et al.*, 2008). E nesse sentido surgiram vários modelos integrativos, como o de Madsen e Servais (1997), que argumentam que tais fatores representam as forças iniciais da rápida entrada de uma empresa no exterior. Esses fatores, entre outros, também foram identificados e discutidos por Mathews e Zander, (2007), no que eles chamaram de tentativa de entender as “novas espécies de negócios internacionais”, referindo-se às empresas de internacionalização acelerada que parecem se comportar de maneira diferente das multinacionais tradicionais.

As discussões sobre essas “novas espécies de negócios” ainda precisam de amadurecimento em termos de coleta de dados de diferentes realidades, comparações internacionais, teste de hipóteses, construção de modelos etc (DIB, 2008). As lacunas de pesquisas identificadas residem em três fatos principais:

² Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966) Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975); Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1993); Teoria da Teoria da Escola de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977); Organização Industrial (HYMER, 1960; CAVES, 1971).

Primeiramente, nos estudos internacionais sobre *born globals*, os fatores internos da firma e os fatores ligados ao empreendedor são mais recorrentes, porém as revisões mais recentes mostram uma escassez de estudos concernentes ao entendimento do papel de fatores externos como o do ambiente de origem e localização da empresa no fenômeno *born global*. Fernhaber *et al.* (2003 e 2008) apontam que essa lacuna é até surpreendente dado o crescimento de áreas nos EUA, como o *Silicon Valley* e o *Research Triangle*, e também o aparecimento e crescimento de áreas similares em vários países do mundo. Ainda sobre o papel do ambiente, sabe-se muito pouco sobre o que os executivos das EBTs pensam ou utilizam das políticas recentes de apoio externo e de promoção de exportações sobre a internacionalização acelerada de EBTs brasileiras.

Em segundo lugar, há várias lacunas deixadas pelos estudos específicos acerca de fatores internos que impulsionariam a rápida entrada da empresa no exterior. Autores como Knight e Kim (2009), por exemplo, que analisaram as *born globals* no contexto norte-americano, estão preocupados em entender as competências para uma empresa se inserir rapidamente no exterior e ter bom desempenho. Nesse estudo, por exemplo, a questão do empreendedorismo internacional é “encapsulada” na competência “orientação internacional”. As empresas com essa competência tendem a ser caracterizadas pela visão global de seus executivos e pela cultura organizacional proativa para o mercado externo. No entanto, os autores não discutem a respeito do executivo que seria capaz de atuar nessa empresa e muito pouco é mencionado sobre suas características.

O pouco aprofundamento da questão relativa ao empreendedor talvez possa ser explicado pelo fato de os autores terem pesquisado a realidade norte-americana. Em relação ao fenômeno *born global*, em estudo comparativo de empresas nascentes de alta tecnologia no *Silicon Valley* e no Japão, Suzuki *et al.* (2002) apontam que na realidade norte-americana o empreendedor cria seu negócio a partir de um ambiente que naturalmente já lhe propicia vantagens no mercado internacional. O idioma falado é o inglês, mundialmente aceito nas negociações internacionais. As empresas que nascem no *Silicon Valley*, por exemplo, já têm uma vantagem de reconhecimento internacional de excelência em alta tecnologia e recebem suporte empreendedor de planejamento estratégico para atuação no exterior desde o início do negócio. O empreendedor brasileiro de uma EBT nascente enfrenta questões diferentes e uma série de desafios: de idioma, falta de recursos, dificuldades de cooperação (PINHO, 2005). Apesar das dificuldades existentes, há alguns exemplos brasileiros de EBTs *born globals*. E

é necessário entender o papel tanto dos fatores internos da empresa como dos empreendedores no processo acelerado de internacionalização.

No Brasil, o trabalho de Dib (2008) segue essa linha de estudo dos fatores internos e do empreendedor e acrescenta a discussão de *networks*. Numa tentativa de entender o fenômeno, o autor estudou pequenas e médias empresas do setor de *software* brasileiro. Dib (2008) segue a linha de estudos internacionais sobre *born globals* do final dos anos 1990, e faz análise comparativa entre *born globals* e empresas de internacionalização tradicional, preocupando-se em entender como o fenômeno desafia as teorias tradicionais de internacionalização. O referido estudo apresenta, no entanto, algumas lacunas: observa a realidade de um único setor (*software*), e para esse setor não considera o potencial de empresas domésticas em se tornarem *born globals* e nem por que empresas que se internacionalizaram voltam a atuar somente no mercado doméstico. Outra limitação do trabalho é que o autor também não estuda a articulação da empresa com seu ambiente externo de origem.

Uma terceira lacuna de pesquisa é que a maior parte dos estudos e dados empíricos levantados sobre internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica foi empreendida em países desenvolvidos, com a realidade empresarial e de inovação muito distinta da do Brasil. Dessa forma, a aplicação de estudos internacionais fica comprometida para países emergentes, como o Brasil, que possui pouca tradição em setores de maior densidade tecnológica, pois a forma como os fatores impulsionariam a internacionalização acelerada de uma empresa nascente de alta tecnologia norte-americana, europeia ou japonesa pode apresentar diferenças significativas em relação às EBTs brasileiras.

Dadas tais lacunas, este estudo visa indagar e entender:

Por que algumas EBTs se internacionalizam de maneira acelerada desde sua fundação ou poucos anos após sua fundação?

Para responder essa questão, formulam-se os seguintes objetivos:

1.2 Objetivos

Objetivo central do estudo:

Investigar os fatores pelos quais algumas EBTs se internacionalizam de maneira acelerada desde sua fundação ou poucos anos após sua fundação.

Esse objetivo central pretende ser alcançado por meio dos seguintes objetivos específicos:

- 1) Verificar o papel de fatores externos à empresa na internacionalização acelerada de EBTs.
- 2) Investigar o papel de fatores internos na internacionalização acelerada de EBTs.
- 3) Averiguar o papel de fatores ligados ao empreendedor na internacionalização acelerada de EBTs.
- 4) Desenvolver uma taxonomia a partir da análise dos fatores na internacionalização acelerada de EBTs.

1.3 Contribuições do estudo

Esta tese pretende oferecer duas contribuições principais:

A primeira delas é o entendimento sobre como podem ser constituídas EBTs direcionadas à internacionalização desde o início de suas atividades, a partir da compreensão do papel dos fatores de internacionalização acelerada e das dificuldades enfrentadas por essas empresas para entrar no mercado externo.

A segunda contribuição é em termos teóricos e diz respeito à comparação internacional sobre o papel dos fatores externos, internos e do empreendedor, uma vez que a metodologia e as variáveis utilizadas neste projeto foram construídas de acordo com os principais estudos internacionais de fatores relativos à internacionalização acelerada. A discussão internacional sobre o fenômeno *born global* é ainda recente, e grande parte das pesquisas foram realizadas em países desenvolvidos. A comparação entre os fatores que levariam empresas de uma economia emergente a entrar rapidamente no exterior e os fatores que impulsionariam a internacionalização acelerada de uma empresa nascente de alta tecnologia norte-americana, europeia ou japonesa pode apresentar diferenças significativas. Essa comparação contribui para o melhor entendimento do fenômeno e pode apontar novas perspectivas de pesquisas.

Além disso, o aparecimento de EBTs *born globals* pode ter implicações diretas no desenvolvimento de economias de países emergentes como o Brasil. (DIB, 2008; DIB; ROCHA, 2008). O estímulo à internacionalização de empresas capazes de enfrentar ambientes competitivos, *clusters* tecnológicos e redes internacionais de negócios pode promover contextos competitivos mais interessantes para o desenvolvimento de novas tecnologias pelas EBTs, assim como para a manutenção do nível de competitividade e inovação de setores de maior densidade tecnológica. (FLEURY; FLEURY, 2000; ETZKOWITZ *et al.*, 2005). Esse estímulo à internacionalização poderia ser feito por iniciativas governamentais, por entidades promotoras do empreendedorismo e pelas próprias empresas. Vale ainda ressaltar que os conhecimentos e competências adquiridos em locações exteriores têm grande potencialidade de serem igualmente absorvidos pelas operações domésticas das EBTs, com ganhos de produtividade e inovação. (BLOMSTROM; KOKKO, 1998).

Além das contribuições teóricas, a descrição do papel dos fatores na internacionalização acelerada tem dupla aplicabilidade para a realidade brasileira:

A primeira é em relação à formulação de propostas para a formação e orientação dos empreendedores, com o objetivo de auxiliar a estratégia de internacionalização de empresas de base tecnológica que estão se consolidando no mercado nacional. Nesse sentido, uma das principais contribuições deste estudo é o fato de que as empresas nascentes de base tecnológica podem adquirir conhecimento e experiência com as EBTs que entraram de maneira acelerada em mercados internacionais e estão obtendo sucesso em seus negócios externos.

Oviatt e McDougall (1994) e Dib (2008) apontam para perspectiva de as empresas *born globals* e seus empreendedores se depararem com diversas decisões ligadas ao desenvolvimento de produtos, recrutamento de executivos, busca de financiamento e estruturas organizacionais das atividades internacionais num período muito curto de tempo. Sendo assim, a mobilização de recursos, de estratégias e ações mais adequadas para

internacionalizar pode significar a diferença entre o crescimento rápido ou o recuo das atividades internacionais.³

Este trabalho não tem como objetivo formular políticas públicas específicas. No entanto, conhecer o papel dos fatores ligados ao ambiente, à empresa e à realidade do perfil e ações do empreendedor na atuação internacional das EBTs pode auxiliar na tomada de decisões governamentais para estimular a entrada dessas empresas no exterior. Além disso, pode elucidar as direções de políticas de estímulo à internacionalização de setores de alta densidade tecnológica que já estão em curso nos órgãos governamentais.⁴ Esse conhecimento é relevante também para entidades privadas que promovem o empreendedorismo no Brasil.

Os estudos de Pinho (2005) sobre EBTs relatam algumas barreiras estruturais do ambiente empresarial brasileiro que podem significar um entrave à atuação internacional dessas empresas, como deficiência das estruturas empresariais de funções administrativas e comerciais, fraqueza das redes de cooperação, dificuldades em relação à adequação e certificação do produto às normas internacionais, entre outros. Entretanto, a pesquisa de Pinho (2005) retrata uma realidade das EBTs anterior à Subvenção Econômica⁵ e a projetos como o PRIME⁶ e anterior também a uma nova tendência do governo favorável à inserção de

³ Segundo o coordenador do núcleo de negócios internacionais do CIETEC, em entrevista realizada pela autora em 09/12/2009, há EBTs que conseguem superar essas barreiras estruturais e possuem um produto competitivo em termos internacionais. Porém, quando são expostas a uma oportunidade de internacionalizar atividades não o fazem ou fazem de maneira isolada, realizam exportações pontuais para atender determinadas demandas, mas não dão continuidade às atividades no exterior, devido, segundo a opinião do entrevistado, a barreiras em relação ao perfil e às ações do empreendedor.

⁴ Por exemplo, os projetos setoriais da Apex, como: Brasil TI - projeto setorial integrado - Brasil IT / emerging players; Softex - projeto setorial integrado para a exportação de software e serviços correlatos; Brazilian aerospace cluster - promoção comercial do setor aeroespacial brasileiro; Brasscom - projeto setorial integrado de promoção de exportações e investimentos do setor de ito/bpo (terceirização de serviços de tecnologia da informação e de processos de negócio). Há outros projetos de outras entidades, como o PSI, que é um programa do BNDES para todos os setores e tem o objetivo de estimular a produção, aquisição e exportação de bens de capital e a inovação tecnológica.

⁵ O Programa de Subvenção Econômica foi lançado no Brasil em 2006 e é uma nova modalidade de apoio financeiro que permite a aplicação de recursos públicos não reembolsáveis diretamente em empresas, para compartilhar com elas os custos e riscos inerentes às atividades de inovação. O Programa objetiva promover a inovação nas empresas no País e tem na FINEP, empresa pública vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia, seu principal agente.

⁶ O programa Prime - Primeira Empresa Inovadora entrou em operação no início de 2009 pela FINEP. O objetivo é criar condições financeiras favoráveis para que um conjunto significativo de empresas nascentes de alto valor agregado possa consolidar, com sucesso, a fase inicial de desenvolvimento dos seus empreendimentos. O Prime apoia a empresa na fase crítica de nascimento, possibilitando aos empreendedores dedicar-se integralmente ao desenvolvimento dos produtos e processos inovadores originais e à construção de uma estratégia vencedora de inserção no mercado.

empresas brasileiras no exterior como uma maneira de dinamizar a própria economia do País, como explica Coutinho *et al.* (2008).

Além da aplicabilidade à realidade brasileira, a investigação dos fatores pode elucidar estudos futuros sobre o desempenho da empresa após sua rápida entrada no mercado internacional. Há uma série de estudos recentes sobre *born globals* preocupados em entender o desempenho e a trajetória de crescimento desses empreendimentos no exterior, como os de Knight e Kim (2009) Gabriëlsson e Gabriëlsson (2010) e Li *et al.* (2010). Esses trabalhos mencionam que muitas vezes o desempenho e crescimento da empresa estão ligados aos fatores que determinaram a entrada rápida no mercado internacional.

O tipo de investigação acima também contribui para as discussões sobre se o fenômeno de internacionalização acelerada merece uma abordagem teórica diferenciada dos modelos tradicionais de negócios internacionais. Simões *et al.* (2010); Rialp *et al.* (2005), Mathews e Zander (2007) argumentam que os principais modelos de internacionalização, Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981), Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975), Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1993); Teoria da Organização Industrial (HYMER, 1976; CAVES, 1971), Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966), Teoria da Escola de Uppsala dos Estágios de Internacionalização (JOHANSON; VALHENE, 1977 e 1990), foram construídos em períodos anteriores à intensificação da globalização, liberalização dos mercados e revoluções tecnológicas, como a internet. Para os autores supracitados, novos modelos teóricos seriam necessários, porém as discussões ainda estão em um estágio inicial.

1.4 Estrutura da Tese

Este estudo está organizado em sete capítulos.

O capítulo 1 é composto da presente introdução, do problema de pesquisa e dos objetivos e justificativa da tese.

Os capítulos 2 e 3 constituem o referencial teórico deste trabalho. Inicialmente são apresentados os novos desenvolvimentos teóricos sobre empresas *born globals* e a evolução e

limitações das teorias tradicionais para explicar a internacionalização acelerada. Na sequência é realizada a revisão dos principais estudos que tratam especificamente do fenômeno em questão, os modelos conceituais propostos para entendê-lo, bem como sua contraposição às abordagens tradicionais de internacionalização. Aprofunda-se, assim, a discussão sobre os fatores que explicariam a internacionalização acelerada.

O capítulo 4 apresenta o modelo conceitual utilizado para análise e a construção das hipóteses aqui testadas. As hipóteses articulam a influência dos fatores externos, internos e do empreendedor na internacionalização acelerada das EBTs.

O capítulo 5 trata detalhadamente da metodologia adotada na presente pesquisa.

Por fim, os capítulos 6 e 7, contêm os resultados e as conclusões do estudo.

2. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E O FENÔMENO BORN GLOBAL

Este capítulo constitui a primeira parte da base teórica desta tese. O objetivo é apresentar as diversas teorias construídas para entender a atuação internacional das empresas e aprofundar o fenômeno de internacionalização acelerada. Não pretende-se detalhar cada modelo de internacionalização, mas apresentar sua evolução e as lacunas que não explicam as empresas de base tecnológica que entram no exterior desde o início de suas atividades. Com essa apresentação procura-se dar lógica para o aprofundamento da discussão sobre os recentes desenvolvimentos teóricos que tentam capturar o comportamento das empresas *born globals*.

2.1 Definições e formas de atuação da empresa *born global*

2.1.1 Definição e características da firma *born global*

Os estudos sobre o fenômeno *born global* são relativamente recentes e datam pouco mais de uma década (KNIGHT; KIM, 2009; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; RIALP *et. al.*, 2005; BELL; MCNAUGHTON, 2000; OVIATT; MCDOUGALL, 1994). As *born globals* são apresentadas como empresas que estabelecem atividades no exterior desde a sua fundação ou poucos anos após sua criação. São empresas que podem assumir negócios no mercado internacional, às vezes sem nenhuma experiência no mercado doméstico, simultaneamente ao estabelecimento dos negócios domésticos ou pouco tempo depois das operações domésticas serem estabelecidas.

Na literatura internacional, as empresas com internacionalização acelerada tiveram diferentes denominações e estas mostram-se como variações do mesmo fenômeno (RIALP *et. al.*, 2005), tais como:

✓ *Born globals*: Dib, (2008); Rennie (1993); Knight e Cavusgil (2004); Madsen e Servais (1997); McNaughton (2003); Bell e McNaughton (2000); Madsen *et al.* (2000); Rasmussen *et al.* (2001); Moen (2002); Autio, Sapienza e Almeida (2000); Bell, McNaughton e Young (2001); Zuchella (2002); McNaughton (2003); Dominginhos e Simões (2004); Gabrielsson *et. al.* (2004); Knight; Madsen; Servais (2004); Simões e Dominginhos (2001);

✓ *International new ventures* (INVs): McDougall (1989); Oviatt e McDougall (1994); McDougall *et al.* (1994); Oviatt e McDougall (1999; 2005); Zahra e George (2002); Zahra (2005).

✓ *Global start-ups*: Oviatt e McDougall (1995)

✓ *Globals pioneers*: Almor (1999)

✓ *Instant internationals*: Preece, Miles e Baetz (1999)

✓ *Global high-tech firms*: Roberts e Senturia, 1996

✓ *High technology start-ups e technology-based new firms*: Autio (1999)

✓ Abordam o fenômeno sem dar uma denominação específica: Coviello e Munro (1995); Knight e Kim (2009).

Neste projeto será adotado o termo que é o mais utilizado e difundido na literatura internacional: *born global*. Optou-se também por manter o termo em inglês para que fosse tratado como um rótulo mais geral, entretanto a expressão internacionalização acelerada também é utilizada nesta tese como o mesmo sentido. A adoção do termo *born global* se dá apenas por ser o mais utilizado e reconhecido na literatura, uma vez que as outras denominações mostram-se como variações do mesmo fenômeno. O termo *born global* também foi adotado no único estudo quantitativo, até o momento, sobre *born globals* do setor de *software* brasileiro realizado por Dib (2008).

Para Rialp *et al.*, (2005) que conduziram abrangente revisão crítica da literatura dos últimos dez anos, a noção do que seja uma empresa *born global* e sua definição teórica possuiria razoável consistência. Para os autores, quase todos os principais estudos, mesmo que sem comprovação empírica, aceitam o conceito de uma empresa iniciante, empreendedora e que está engajada em negócios internacionais desde sua fundação ou poucos anos após sua fundação. A conclusão de Rialp *et al.*, (2005) pode ser percebida no Quadro 2.1 com algumas definições dos principais estudiosos do fenômeno.

Quadro 2.1: Principais definições de empresas *born globals*

Oviatt e McDougall (1994:49):	“Organizações de negócios que desde sua concepção ou início de suas atividades buscam negócios no mercado externo, procuram originar vantagem competitiva significativa a partir do uso de seus recursos e da venda de seus produtos em diferentes países”.
Knight e Cavusgil (2004:124)	“Organizações de negócios que desde a sua formação, buscam performances superiores em negócios internacionais a partir da aplicação de recursos baseados em conhecimento para vender seus produtos em múltiplos países”.
Dib (2008: 146)	“Empresa que, num horizonte de tempo de até cinco anos desde sua fundação, já realizou negócios em pelo menos um mercado internacional”

Fonte: a autora

Apesar do razoável consenso teórico do que é uma *born global*, o mesmo não pode ser concluído sobre a operacionalização empírica desse conceito, isto é, não há consenso sobre suas características definidoras de maneira precisa. Ainda há muita controvérsia, diferentes critérios têm sido um tanto arbitrariamente escolhidos pelos autores, tornando assim a intenção de comparação extremamente desafiadora (DIB, 2008). Rialp *et al.* (2005) fazem uma extensa descrição dos conflitos teóricos mais marcantes nas tentativas de estabelecimento de critérios para se considerar precisamente o que é uma empresa *born global*.

Os critérios mais recorrentes (RIALP *et al.*, 2005; DIB, 2008) são: data de fundação, início das atividades internacionais depois da fundação, percentagem do faturamento proveniente de operações no exterior, abrangência de mercados.

Quadro 2.2: Critérios de definição de uma *born global*

Data de fundação	A maioria dos autores considera que as empresas <i>born globals</i> surgiram depois de 1990 (Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen; Madsen, 2002). Há, porém alguns autores que consideram empresas fundadas anteriormente (Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2005).
Início das atividades internacionais depois da fundação	Varia de dois até 15 anos. Dois anos (Moen 2002, Moen e Servais, 2002). Três anos (Knight e Cavusgil, 1996; Knight e Kim, 2009; Knight, Madsen e Servais, 2004). Cinco anos (Zucchella, 2002). Seis (Zahra, Ireland e Hitt, 2000). Oito (McDougall, Shane e Oviatt, 1994). Quinze anos, neste caso com 50% de vendas em outro continente (Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004).
Percentagem do faturamento proveniente de operações no exterior	Varia de 5% até 75%: 5% (McDougall, 1989); 25% (Knight e Cavusgil, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2005); mais de 50%, para firmas de pequenas economias abertas, como a Finlândia (Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004); e mais de 75%, para firmas com pequenos mercados domésticos.
Abrangência de mercados	Um ou poucos mercados internacionais (Sharma e Blomstermo, 2003), na mesma ou em várias regiões do mundo (Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004; Gabrielsson, 2005). McNaughton (2003) observou, porém com pouca relevância estatística, que a entrada num grande número de mercados ocorria em <i>born globals</i> em setores de alta tecnologia e em países com mercado doméstico pequeno.

Fonte: Adaptado de Dib, 2008; Dib; Rocha, 2008 e Rialp *et. al.*, 2005.

Entretanto, uma observação dessas variáveis em estudos de *born globals* de diferentes países sugere que a adoção de uma definição é contingente do tipo de país de origem da empresa e das características de seu ambiente de negócios (DIB; ROCHA, 2008; DIB, 2008). O Brasil é um país isolado dentro de suas fronteiras, com pouco contato fronteiriço com seus vizinhos, devido a barreiras naturais, culturais e de idioma (ROCHA; MELLO, 2003), o que é uma situação muito diferente da vivida por empresas de países como a Dinamarca, a Bélgica, ou a França, onde foram realizados estudos sobre o fenômeno *born global*.

Neste estudo, de forma a se adequar ao ambiente econômico brasileiro e na tentativa de criar possibilidade de comparação, será adotado o conceito operacional de *born global* estabelecido por Dib (2008) por ser o único trabalho quantitativo sobre esse tipo de empresa no Brasil. A definição de Dib (2008) está alinhada com os principais trabalhos internacionais sobre esse conceito.

Dessa forma, *born global* nesta tese é: *empresa que, num horizonte de tempo de até cinco anos desde sua fundação, já realizou negócios em pelo menos um mercado internacional* (DIB, 2008: 146). Essa definição justifica-se pelas dificuldades que precisam ser transpostas por uma EBT brasileira recém criada, estabelecer atividades no exterior, comparativamente a, por exemplo, empresas européias (DIB; ROCHA, 2008).

Fernandes e Seifert (2007) na tentativa de criarem uma tipologia de *born globals* identificaram essas empresas em diversos tipos de indústrias com configurações tecnológicas e estrutura de concorrências diversas. Dominginhos e Simões (2004) frisam que esse tipo de empresa é mais comum em indústrias de alta tecnologia, como *software*, eletrônicos, biotecnologia, aero espacial e instrumentos médicos, porém não são restritas a este setores. Os autores apresentam o caso de uma empresa *born global* da indústria calçadista de Portugal, e mostram que empresas de setores de menor densidade tecnológica também podem ter uma estratégia de rápida internacionalização. Assim, o aparecimento de *born globals* não está associado a tipos de tecnologias em particular ou a setores específicos (RENNIE, 1993; DIB, 2008). Rennie (1993) mostra que esse tipo de empresa aparece em indústrias diversas com dinâmicas concorrencias bastante distintas, desde alimentícia, bebida e tabaco até

equipamentos científicos, profissionais e fotográficos, passando pelas indústrias de madeira, móveis e papel, produtos farmacêuticos e veterinários, equipamentos eletrônicos e produtos de couro. Madsen e Servais (1997) e Oviatt e McDougall (1994) também afirmaram que o fenômeno de internacionalização acelerada não se limita a determinadas indústrias de maior densidade tecnológica.

Entretanto, o fenômeno é mais recorrente e mais estudado em setores de alta tecnologia. Oviatt e McDougall (1994), Fernhaber *et. al.* (2003) e Fernhaber *et. al.* (2008), Knight e Kim (2009), Mathews e Zander, (2007) afirmam que as maiores amostras de empresas com perfis de internacionalização acelerada estão em indústrias nas quais a competição internacional por conhecimento único é uma característica dominante, por exemplo, nas indústrias de alta tecnologia de aeronáutica e aeroespacial, farmacêutica, informática, eletrônica e telecomunicações e instrumentos médicos de ótica e precisão (OECD, 2003).

2.1.2 Definição de empresa de base tecnológica

Dado o fato de que as *born globals* são mais recorrente em setores de maior densidade tecnológica, optou-se nesta tese, por estudar o fenômeno de internacionalização acelerada aplicado as empresas de base tecnológica.

No Brasil, vários autores tentaram definir as empresas de base tecnológica com denominações diferentes, recortes de tamanho, setor etc. É comum encontrar na literatura denominações como “empresas de tecnologia avançada”, “empresa intensiva em tecnologia”, “empresa de tecnologias emergentes”, e a mais comum “empresa de alta tecnologia” (NAKAGAWA, 2008). É importante entender que as diferentes denominações possuem muitas sinergias em suas definições.

Quadro 2.3. Definição de empresas de base tecnológica

Principais autores	Definição
Empresa de alta tecnologia que dispõem de competência rara ou exclusiva em termos de produtos ou processos, viáveis comercialmente, que incorporam grau elevado de conhecimento científico.	Marcovitch <i>et al.</i> (1986), ¹ Ferro e Torkomian (1988, p. 44),
Empresas de capital nacional que, em cada país, se situem na fronteira tecnológica de seu setor.	Stefanuto (1993)
Micro e pequenas empresas comprometidas com o projeto, desenvolvimento e	Carvalho <i>et al.</i> (1998, p.

produção de novos produtos e/ou processos, caracterizando-se ainda pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico (ciência aplicada e engenharia).	462)
Pequenas e médias empresas que realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações na fabricação de “novos” produtos. Para essas empresas deve-se considerar a capacidade de desenvolver novos produtos (<i>stricto sensu</i>) e abranger as capacidades de imitação, adaptação e engenharia reversa.	Pinho, 2005; Cortês et. al., 2005; Pinho, 2002; Fernandes et al, 2004
Empresa de qualquer porte ou setor que tenha na inovação tecnológica os fundamentos de sua estratégia competitiva. Desenvolvem produtos ou processos tecnologicamente novos ou melhorias tecnológicas significativas em produtos ou processos existentes.	FINEP (2010)

Fonte: elaborado a partir de Cortês et. al., 2005.

Neste trabalho as empresas de base tecnológica (EBTs) são pequenas e médias empresas de setores de alta tecnologia que realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações na fabricação de “novos” produtos. Essa definição segue o conceito proposto por Pinho (2005) e está baseada nos resultados de ampla pesquisa sobre as atividades, arranjos de cooperação, capacitação tecnológica, entre outros aspectos, das EBTs no Brasil (PINHO, 2005; PINHO et al., 2002; CORTÊS et al., 2005; PINHO, 2002; FERNANDES et al., 2004).

Pinho (2005) explica que um recorte sobre o tamanho das empresas é necessário para dar clareza teórica ao objeto de estudo. Mesmo num ambiente menos intensivo em esforços de inovação tecnológica, como é a economia brasileira, o conceito proposto sem esse recorte de tamanho, alcança um número amplo de grandes empresas, em que as características, acesso a recursos, estruturas e problemas são muito diferentes daqueles que tipificam de fato as EBTs, que, em geral, são nascentes e de pequeno e médio porte.

O conceito de EBT enfatiza empresas que têm nas capacidades de inovação um atributo estratégico e expressam suas competências específicas no desenvolvimento de produtos “novos” (mesmo quando se emprega essa expressão de forma ampla, de maneira a abranger as capacidades de imitação, adaptação e engenharia reversa). As EBTs não devem ser confundidas com empresas que operam com produtos inovadores para os seus mercados, mas não realizam esforços tecnológicos significativos, como no caso, de empresas dedicadas à montagem não-qualificada de artigos eletrônicos padronizados (PINHO, 2005).

As EBTs são caracterizadas por esforço tecnológico expressivo, mas no contexto de pequenas e médias empresas de países em desenvolvimento tal iniciativa pode ser realizada em outros formatos que não o de P&D agregado a estrutura da empresa. Dessa forma, o conceito de

EBT não deve se restringir aos critérios clássicos de intensidade em P&D, mas cobrir também arranjos menos formalizados e a articulação direta com instituições de pesquisa e universidades. O predomínio do P&D não-estruturado tem relação com o pequeno porte da maioria das EBTs. O estudo de Pinho (2005) mostrou que a presença de P&D estruturado cresce com o porte da empresa, alcançando a maioria das EBTs com mais de 20 funcionários e a totalidade daquelas que empregam mais de 100 pessoas.

Outros recortes adicionais são evitados por Pinho (2005) na definição das EBTs, como propriedade do capital, setor, idade, ramo de atividade. Porém, nesta pesquisa, apesar de ser adotada a definição de EBTs de Pinho (2005), recortes adicionais são relevantes, pois busca-se entender o fenômeno específico da internacionalização acelerada dessas empresas. Os recortes adicionais aqui relevantes são: sobre a origem do capital (majoritariamente nacional), setor (alta e média-alta tecnologia) e idade da empresa (fundadas após 1990).

As empresas de base tecnológica (EBTs) são objeto de crescente interesse. Segundo Cortês *et al.* (2005), engenheiros e cientistas foram os primeiros estudiosos a se debruçarem sobre as especificidades de tais empresas. Com o entendimento de que muitas EBTs têm problemas gerenciais básicos, a Administração passou a se dedicar ao tema, com a análise das deficiências e propostas de novos modelos de gestão. As EBTs exercem um papel crítico nos processos de inovação e desenvolvimento tecnológico dos países. As EBTs comercializam um número crescente de produtos e processos, em que a concepção e desenvolvimento são fruto de pesquisa universitária e são partes importantes dos processos de inovação das empresas (AUTIO *et al.*, 2000). Entender o comportamento internacional é de suma importância tanto no âmbito empresarial, quanto dos governos.

Assim, dada a definição e contexto das EBTs, acredita-se que o fenômeno *born global* estará bem documentado na realidade brasileira.

2.1.3 Formas de Internacionalização da empresa *born global*

Neste estudo, a internacionalização é entendida como o processo por meio do qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados

estrangeiros. A operação de uma empresa no exterior pode ser realizada por meio de diferentes modos de atuação, desde a simples exportação de produtos até operações estrangeiras mais complexas e com maior comprometimento de recursos, como fusões, aquisições e instalação de subsidiárias próprias no exterior (PENG, 2007).

Uma questão essencial em relação à internacionalização é a decisão do modo de entrada da empresa no mercado internacional, pois trata-se de um processo complexo que envolve decisões entre as várias alternativas (ROOT, 1994). Diversos fatores influenciam na decisão da empresa sobre um modo de entrada, tais como: o ambiente de concorrência do país de origem e do mercado-alvo, fatores de produção, diferentes tipos de recursos, habilidades e competências de seus funcionários etc.

Outra questão que pode ser mencionada sobre a entrada em mercados estrangeiros é a intencionalidade de internacionalização desde o início do negócio, chamado por Mintzberg *et al.* (2000) de estratégia deliberada. Mintzberg *et al.* (2000) explica que a estratégia como processo deliberado é quando a empresa realiza uma ação que foi planejada e as vezes até formalizada em um plano de negócios. Assim, uma *born global* pode ter um processo deliberado de rápida internacionalização planejada desde a concepção do negócio. O estudo de SUZUKI *et al.* (2002) e FERNHABER *et al.* (2003) relatam novas empresas norte-americanas criadas em parques tecnológicos, como o *Silicon Valley*, que recebem suporte de planejamento estratégico de atuação internacional desde a concepção do negócio. Esse tipo de suporte faz com que a entrada no exterior seja deliberada.

Muitas vezes a rápida entrada no mercado internacional não estava nos planos de atuação da empresa, mas alguma modificação na concorrência da indústria, entrada de novos concorrentes, necessidade de aprendizado tecnológico entre outros motivos, fez a necessidade (FERNHABER *et al.*, 2003). A estratégia emergente (MINTZBERG *et al.*; 2000) implica assumir que a ação da empresa não foi planejada, mas construiu-se em função de circunstâncias de concorrência e do ambiente de atuação.

As empresas nascentes que pretendem se internacionalizar precisam escolher uma forma de entrada e de operação no exterior e os estudos indicam que esse tipo de empresa possui opções limitadas de entrada no exterior, devido a escassez de recursos (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009). As *born globals*, empresas iniciantes e pequenas, em geral possuem

recursos escassos, principalmente no que diz respeito a recursos tangíveis, tais como instalações, bens e equipamentos, recursos humanos e financeiros, que geralmente favorecem a internacionalização de grandes empresas multinacionais.

A despeito das lacunas de vários recursos tangíveis, financeiros e humanos e muitas vezes com pouca ou nenhuma experiência em seus mercados domésticos, as *born globals* podem ter dificuldade de realizar modos dispendiosos de entrada no mercado estrangeiro. Entre os modos de entrada dispendiosos estão: o estabelecimento de uma subsidiária completamente própria e aquisição de uma empresa no exterior (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009).

O Quadro 2.4 mostra as principais características das diferentes estratégias que uma empresa pode utilizar para entrar e atuar em mercados internacionais. Cada estratégia de atuação tem suas vantagens e desvantagens e a escolha do modo apropriado é crítica para o desempenho da firma nesses mercados (HITT *et al.*, 2002).

Quadro 2.4: Formas de entrada e estratégias em mercados internacionais

Tipo de Entrada	Características
Exportações	Não exige despesas para estabelecer operações em outros países, mas os exportadores precisam estabelecer alguns meios para comercializar e distribuir seus produtos. Em muitos casos, as firmas exportadoras desenvolvem acordos contratuais com empresas do país anfitrião ou abrem escritórios de vendas. As desvantagens de exportar incluem custos de transporte e barreiras tarifárias. O exportador também tem menos controle sobre a distribuição e comercialização de seus produtos e em muitos casos precisa pagar um distribuidor, gerando aumento de preços.
Licenciamento	Permite que uma firma estrangeira compre o direito de manufaturar e/ou vender algum bem ou serviço no exterior em nome do licenciador. O licenciado assume riscos e faz investimentos em instalações para produção, distribuição e comercialização dos produtos e/ou serviços. Essa é uma forma pouca dispendiosa de expansão internacional. As vantagens são o baixo controle sobre a manufatura e comercialização dos produtos em outros países e menores retornos potenciais. Além disso, há a possibilidade da firma internacional aprender a tecnologia e produzir e vender um produto similar depois que a licença terminar.
Alianças Estratégicas e <i>Joint-Ventures</i>	As diferentes formas de alianças estratégicas internacionais permitem que as empresas compartilhem os riscos e os recursos para entrar em mercados estrangeiros. Em muitos casos as alianças são feitas entre uma firma do país anfitrião que conhece as condições competitivas, as normas legais e culturais do país. As empresas muitas vezes entram numa aliança para aprender novas competências e adquirir tecnologias de produção ou de gerenciamento. As desvantagens desse tipo de internacionalização podem incluir incompatibilidade e conflito entre os parceiros e comportamento oportunista de uma das firmas envolvidas.
Aquisição	Dentre as alternativas de entrada e atuação internacional as aquisições podem se apresentar como a mais rápida para acessar um mercado. As desvantagens dessa estratégia são que em muitos casos necessitam de financiamento e geram custos de longo prazo. As negociações para aquisições internacionais são complexas e podem gerar problemas para fundir e adequar a nova firma na empresa adquirente. No caso de aquisições internacionais a empresa que adquire precisa lidar não somente com culturas corporativas diferentes, mas também com culturas sociais e gerenciais potencialmente diferentes
Nova	O estabelecimento de uma subsidiária (<i>greenfield venture</i>) é um processo mais complexo, de

subsidiária totalmente própria	longo prazo e dispendioso, mas tem a vantagem de garantir a firma o máximo controle sobre seus ativos.
--------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskison, 2002, p. 338

As *born globals*, em geral, dependem da exportação como seu modo principal de entrada em mercados internacionais (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009). Oviatt; Mcdougall, (1994) argumentam que a propriedade de ativos no exterior não é uma condição essencial desses empreendimentos internacionais. Uma vez que as suas principais preocupações têm relação com o valor agregado no produto e suas competências para mantê-lo e adaptá-lo e não os ativos possuídos no exterior (OVIATT; MCDUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Grande parte das amostras das pesquisas internacionais sobre o fenômeno de internacionalização acelerada utiliza bases de dados de empresas exportadoras, como o estudo de Knight e Kim (2009).

Covielo (2004) ao estudar a dinâmica das redes na internacionalização acelerada, relata casos de empresas que entram no mercado internacional por meio de uma aliança estratégica. Um grande número de autores aponta a relação entre rede de parcerias ou alianças estratégicas com outras empresas, universidades ou institutos de pesquisa no exterior (DIB, 2008). Além do benefício dessa forma de entrada, em que a aliança é feita entre uma firma do país anfitrião que conhece as condições competitivas, as normas legais e culturais do país etc, o objetivo dessas alianças nas empresas de internacionalização acelerada pode ser somar capacitações, diminuir riscos ou ambos. Outro objetivo bastante comum em *born globals* de setores de maior densidade tecnológica é a formação de alianças estratégicas entre empresas para o desenvolvimento conjunto de programas de P&D (FERNHABER *et al.*; 2003; FERNHABER *et al.*; 2008).

As outras formas de entrada no exterior como aquisições e estabelecimento de subsidiárias próprias, que são formas mais custosas de iniciar operações externas, são muito pouco relatadas na literatura de *born globals*. Porém, existem alguns casos de *born globals* que adquirem empresa ou criam uma subsidiária própria antes de exportar para o mercado externo (MCDUGALL *et al.*, 1994). Mcdougall *et al.*, (1994) citam os exemplos da Logitech e LASA que tomaram a decisão de se envolver em investimentos estrangeiros (abertura de subsidiária) antes de exportar para esses mercados.

2.1.3.1 A internet como nova forma de internacionalização

A popularização da internet e crescimento de empresas de comércio eletrônico geraram novas discussões sobre o modo de entrada de negócios no exterior (PENG, 2007). Exportações, licenciamentos, alianças, aquisições e investimentos *greenfield* são modos de entrada previstos pelas teorias tradicionais de internacionalização, no entanto nos últimos 15 anos cada vez mais as empresas utilizam a internet para se relacionar com os mercados externos (PENG, 2007).

Muitas *born globals* apresentam negócios no exterior por comércio eletrônico puro e não possuem exportação de produtos físicos, e essas empresas não aparecem em listagens de empresas exportadoras e muitas vezes os governos tem dificuldade, até mesmo, de tributá-las nessas operações. As pesquisas têm mostrado que o comércio eletrônico é um dos caminhos para *born globals* na obtenção de receitas internacionais rapidamente, tanto na forma de comércio eletrônico puro, tanto em apoio das suas atividades de exportação (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2010b; PENG, 2007).

Na literatura de *born globals*, a venda pela internet é relatada de duas maneiras principais (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2010b). Na primeira, a empresa produtora vende diretamente seu produto pela internet para o seu consumidor final e se responsabiliza por todas as etapas até a entrega do produto (*business to consumer*). Uma segunda maneira, a empresa vende seu produto pela internet para uma outra empresa (*business to business*) que se preocupa em fazer a promoção do produto, fazer a entrega e todas as etapas até o consumidor final. Além disso, esse processo de venda direto ou indireto é mais fácil de imaginar, quando há um produto físico para ser vendido ou negociado pela internet. No entanto, há empresas que realizam o comércio eletrônico unicamente (*e-commerce puro*).

Ribeiro e Pimentel (2009) apontam dois estudos de casos de *born globals* brasileiras que exemplificam o impacto da internet nas vendas desse tipo de empresa. No caso de venda direta (*business to consumer*) a CI&T é o exemplo. A empresa é um exemplo clássico de *born global*, tendo sua internacionalização se iniciado logo na fundação, quando os sócios assumiram a prestação de serviços para a IBM, com projetos nos EUA e na França. Hoje a CI&T desenvolve uma série de *softwares* e os vende diretamente na internet para seus clientes finais que fazem o *download* do produto oferecido. A partir das vendas pela internet a

empresa estabeleceu uma série de outras atividades pós-vendas e serviços de apoio entre outras operações no exterior.

No caso de vendas indiretas o exemplo é a Griaule Biometrics. A empresa possui mais de 80% de sua receita oriunda de vendas no mercado internacional, entretanto essas vendas são feitas por *e-commerce*. Ou seja, o cliente (uma empresa intermediária) de qualquer lugar do mundo entra no *web-site* da Griaule e faz o *download* do *software* oferecido. A empresa ainda oferece um produto tecnológico fechado e não soluções para os clientes. Isso também influencia o fato de que não há um monitoramento dos clientes finais, uma vez que, as vendas são feitas pela internet para um intermediário e este vende e presta serviços para o cliente final (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009).

Alguns estudos de empresas americanas de internet que se tornaram fenômenos mundiais em menos de 5 anos como E-Bay⁷ (MAHNKE; VENZIN, 2003; HOLTBRUGGE; WESSELY, 2009); Google⁸ (EISENMANN *et. al.*, 2005) e Facebook⁹ (FABERNOVEL, 2007), ilustram de maneira ainda mais enfática o impacto da internet no fenômeno de internacionalização acelerada. A popularização da internet e crescimento de empresas de comércio eletrônico geraram novas discussões sobre o modo de entrada e atuação de negócios no exterior (PENG, 2007).

Peng (2007) argumenta que a internet é uma forma rápida da empresa entrar e operar no exterior, mas é limitada, seja na forma de transações de comércio eletrônico puro ou de comércio eletrônico de apoio a exportação. Muitas vezes, a internet é uma forma de iniciar a

⁷ Fundada na Califórnia em 1995, representa hoje a maior plataforma de leilões da Internet em todo o mundo. As primeiras operações internacionais foram realizadas no Reino Unido e no Canadá em 1998 via na Internet, ajustando esse meio para os consumidores locais. Em 1999, o eBay firmou uma parceria na Austrália e se expandiu para a Alemanha através de uma aquisição. No ano seguinte, entrou na França e Japão, e em 2001, na Coreia e em Taiwan. Em 2005, dez anos após sua fundação, a empresa estava presente em 29 países com uma proporção de 46% das vendas externas em relação ao total de vendas.

⁸ Fundada em 1998, a internacionalização dos serviços do Google na internet foi praticamente instantânea após a fundação da empresa.

⁹ Fundada em 2004, a empresa se transformou de um site de rede social para estudantes de Harvard para um dos sites da Internet de mais rápido crescimento para todo tipo de contatos sociais no mundo todo. Nos primeiros anos era oferecido somente em inglês e sua expansão internacional iniciou-se no Canadá e Inglaterra. Hoje a ferramenta é utilizada em 65 idiomas. O Facebook conta com 70% de seus usuários fora dos EUA e em suas plataformas estão engajados 1 milhão de desenvolvedores e empreendedores de mais de 180 países e mais de 65 milhões de usuários o conectam pelo celular. No final de 2009 contava com cerca de 300 milhões de usuários do mundo todo com uma média de 130 amigos e 40 milhões de atualizações/dia, a postagem de fotos chegou a casa dos 2 bilhões/mês.

atividade no exterior, mas conforme a operação e o envolvimento com o mercado externo se desenvolve, há em geral a necessidade de expandir para atividades “reais” no exterior, por meio de atividades de *marketing*, serviços locais, entre outros (PENG, 2007). Atividades, muitas vezes, necessárias mesmo que a empresa atue somente em comércio eletrônico puro. Gabriëlsson e Gabriëlsson (2010) explicam que uma combinação de formas de operação tradicionais e as baseadas na internet são necessárias, devido à capacidade limitada da internet como um substituto para os métodos convencionais de vendas e operação no exterior.

2.2O aparecimento das empresas *born globals* e novos desenvolvimentos teóricos

Desde meados da década de 1980, tem-se assistido a intensas mudanças no contexto competitivo dos mercados internacionais, aos quais as empresas são impactadas em suas operações. 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 maior “proximidade” entre os mercados, possibilitando o surgimento de novos negócios. As mudanças nos negócios internacionais também representaram uma facilitação dos deslocamentos internacionais de executivos, implicando um número crescente de pessoas com experiência internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

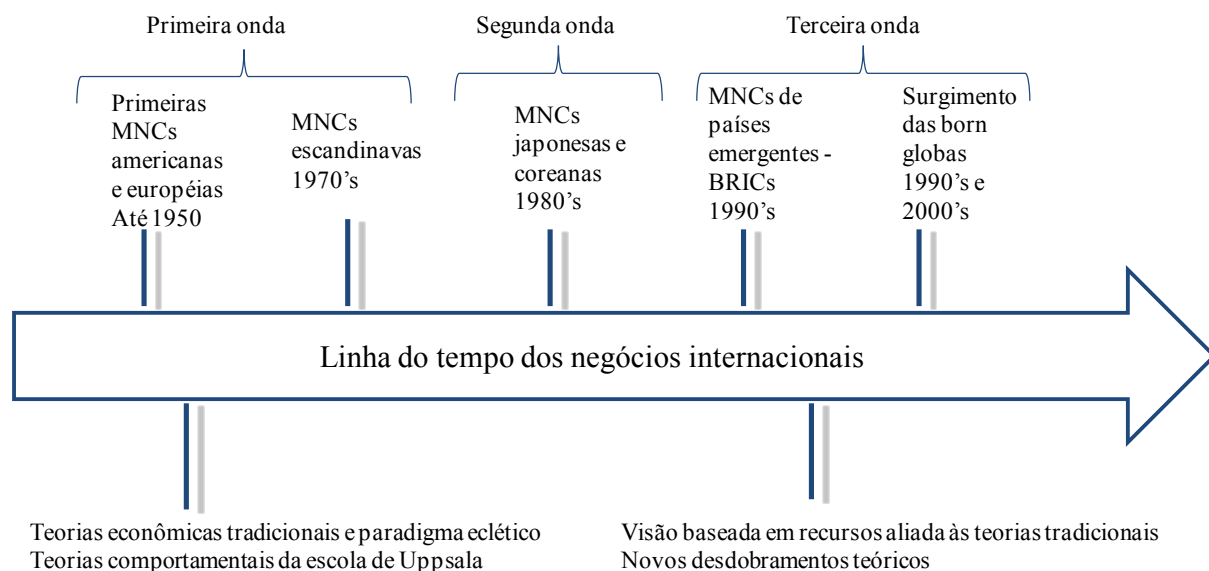
Esses fenômenos não apenas facilitaram as operações das multinacionais, como deram vazão à internacionalização de algumas empresas, antes essencialmente domésticas, como também permitiram o surgimento de uma nova modalidade de empresas internacionais, as *born globals*. A maior parte dos estudos sobre as experiências dessas empresas foram empreendidos em países desenvolvidos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; BELL; MCNAUGHTON, 2000; BELL *et al.*, 2000; OVIATT; MCDOUGALL, 1994, 2005; RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005), e há uma carência de análises que se preocupem com as peculiaridades, vantagens e desvantagens das empresas originárias de países emergentes.

2.2.1 Das primeiras multinacionais às *born globals*: as ondas de internacionalização.

Para entender as teorias de internacionalização alguns autores como Jones e Khanna (2006), Jones (2005); e Fleury e Fleury (2009) utilizam uma perspectiva histórica da evolução dos

negócios internacionais e tentam sistematizar os principais ciclos ou “ondas” de internacionalização ocorridas (FLEURY; FLEURY, 2009). A Figura 2.1 mostra a explanação das ondas da internacionalização de Fleury e Fleury (2009).

Figura 2.1: As ondas de internacionalização



Fonte: A autora com base em Fleury e Fleury (2009)

A primeira onda pode ser considerada do início do século XX até meados dos anos 1960 e diz respeito à internacionalização das empresas dos países da OCDE, principalmente EUA e países europeus. Nessa perspectiva, várias teorias foram construídas para explicar o fenômeno da internacionalização das empresas: Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981); Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975); Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1993); Teoria da Organização Industrial (HYMER, 1976; CAVES, 1971); Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966); Teoria da Escola de Uppsala (JOHANSON; VALHENE, 1977; 1990). As limitações dessas teorias para explicar o fenômeno *born global* estão discutidas nos itens subsequentes.

Derivam desse período abordagens pioneiras e que são até hoje discutidas em negócios internacionais. As multinacionais eram estudadas de acordo com a observação, sobretudo, de grandes empresas norte-americanas e europeias, as quais se beneficiavam de vantagens de

primeiros entrantes (*first movers*) em vários mercados internacionais (JONES, 2005). Uma evidência da importância dessas teorias é que até a década de 1990, grande parte dos estudos sobre empresas multinacionais é baseada em corporações maduras e com grande poder de mercado devido à representatividade econômica dessas empresas em seus países de origem e nos países receptores de investimentos (CHESNAIS, 1997).

A segunda onda está relacionada principalmente à internacionalização das empresas japonesas a partir dos anos 70. Segundo Fleury e Fleury (2007) novas adequações teóricas foram feitas na área de negócios internacionais, pois as empresas japonesas em seus processos de internacionalização não seguiram a lógica estabelecida pelas teorias anteriores. O Japão emergiu como um país industrializado e com empresas capazes de competir no mercado internacional e o maior fluxo de IDE feito por empresas japonesas de manufatura foi entre o final dos anos 70 até a primeira metade dos anos 90. O período de 1987-1991 são os últimos anos do que os autores chamam da bolha de crescimento japonês para a entrada num período de estagnação econômica (CHANG; DELIOS, 2006). A internacionalização de empresas japonesas foi seguida, a partir dos anos 80, pelo movimento internacional de empresas coreanas. A atividade de IDE de empresas coreanas mostrou um grande crescimento entre 1988 a 1996, seguida de uma significativa queda nos investimentos no exterior em 1997 devido à crise econômica Asiática (CHANG; DELIOS, 2006).

Segundo Jones (2005), a partir dos anos 80 a integração do capital global e dos mercados de *commodities* se intensificam. As empresas multinacionais se tornam as determinantes principais da integração da nova economia global. Em meados da década de 90 um terço do comércio mundial é intra-firma. O comércio intra-firma é intensificado principalmente em indústrias de alta tecnologia. Entre 1996 e 2000, o IDE cresceu 40% por ano (JONES, 2005: 39). Uma das principais razões de crescimento do IDE foram fusões e aquisições internacionais. O movimento de aumento vultoso de fluxos de IDE foi acompanhado por crescimento e popularização de tecnologias de comunicação relacionadas a internet.

Nesse sentido, o cenário os negócios internacionais se modificou. Segundo Mathews (2006) “novas espécies de negócios internacionais” tem aparecido a partir dos anos 1990 e estão exigindo novas construções teóricas. O investimento multinacional acumulado está largamente localizado na América do Norte e Europa Ocidental, entretanto há crescimento de fluxos para outras regiões como China, Brasil e Índia. Essas economias em desenvolvimento

estão tendo um novo papel nos fluxos de IDE, tanto como receptores de investimentos como realizadores (JONES, 2005: 39).

Entre as “novas espécies” uma nova classe de empresas multinacionais surgiu. As chamadas multinacionais de países emergentes (RAMAMURTI, 2004). De acordo com os números da UNCTAD (*World Investment Report 1995 a 2009*), a partir do início da década de 1990 há um continuado aumento dos fluxos de investimento direto no exterior (IDE) realizado por empresas oriundas de países em desenvolvimento. O processo de internacionalização de empresas de países emergentes é o que Fleury e Fleury (2009) denominam a terceira onda da internacionalização. Novas construções teóricas estão sendo empreendidas por diversos autores para entender o comportamento dessas multinacionais emergentes¹⁰, pois estas parecem criar novas vantagens e ter um comportamento diferente das multinacionais tradicionais (FLEURY; FLEURY, 2007)¹¹.

Além do aparecimento das multinacionais emergentes, o fenômeno *born global* também tem requerido novos entendimentos teóricos sobre a atuação internacional. O surgimento dessas “novas espécies” de empresas que se internacionalizam de maneira acelerada desde sua fundação, está se dando, principalmente, em setores de alta tecnologia (MATHEWS, 2006; MATHEWS; ZANDER, 2007).

O desenvolvimento tecnológico, em especial das telecomunicações e da internet, permite acesso e reduz custos de obtenção de informações de mercados externos. Da simples obtenção de dados dos mercados até a possibilidade de gestão à distancia das operações, as variadas ferramentas disponíveis e acessíveis às empresas de menor porte facilitam a formulação e desenvolvimento de estratégias de internacionalização para as mesmas (DIB, 2008; OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Nos últimos anos os estudos apontam que essas empresas estão aparecendo em grande número em diferentes regiões do mundo (MATHEWS; ZANDER, 2007). No entanto, a

¹⁰ As *Multinacionais emergentes* são multinacionais de recente internacionalização, em especial as originárias dos BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China) e países do Pacífico Sul Asiático. As *multinacionais tradicionais* são caracterizadas por serem as primeiras entrantes no mercado internacional e são originárias de países desenvolvidos como Estados Unidos, países europeus, além das multinacionais Japonesas.

¹¹ Para o aprofundamento, novos desenvolvimentos teóricos e lista de multinacionais brasileiras, ver Fleury (2010); Oliveira Jr (2010).

categoria de empresas de base tecnológica que estabelecem negócios no exterior desde sua criação ou poucos anos após a sua criação é um fenômeno recente e ainda pouco entendido na realidade mundial e brasileira (DIB, 2008; DIB; ROCHA, 2008). Alguns modelos surgiram recentemente para explicar o fenômeno, mas ainda são controversos nas definições até mesmo do próprio conceito de empresa *born global*. Esses modelos são explicitados no Capítulo 3.

2.2.2 As ondas de internacionalização no Brasil

Durante a primeira onda de internacionalização, entre 1950 e 1960, praticamente não houve investimentos no exterior de nenhuma natureza feito por empresas brasileiras. Assim como não houve investimentos de grande parte dos países, exceto dos EUA e Europa. O Brasil nesse momento passava por um rápido crescimento industrial, por meio de investimentos estatais em setores de base. Nos anos 50 praticou-se no Brasil atração de multinacionais estrangeiras, como no caso da indústria automobilística. No entanto, esse período caracterizou-se pelo foco das empresas no mercado nacional e intensificação do processo de substituição de importações (FLEURY; FLEURY, 2009).

O movimento das empresas brasileiras durante a segunda onda de internacionalização foi diferente do que se verificou com os países asiáticos como Coréia do Sul e Japão. De acordo com Coutinho *et. al.* (2008) no período que se estende de 1960 a 1980, o Brasil chegou a ocupar o topo do *ranking* de IDE de países em desenvolvimento. No entanto, os valores investidos no exterior eram pouco expressivos, em relação aos investimentos domésticos e em relação aos investimentos de empresas de economias desenvolvidas. Pode-se dizer também que os investimentos de empresas brasileiras no exterior nesse período eram setorialmente muito concentrados. Merece destaque o setor petrolífero (atuação no exterior da Petrobras a partir de 1972), setor de construção civil e serviços financeiros focados na captação de empréstimos internacionais (Coutinho *et al.*, 2008). Também durante a segunda onda, houve a internacionalização de algumas outras empresas como Magnesita (1961), Tigre (1977) e Gerdau (1980). No entanto, grande parte dos investimentos externos nesse período buscava a forte complementaridade do mercado nacional (FLEURY; FLEURY, 2009).

Durante a década de 1980 até meados da década de 1990, a internacionalização das empresas brasileiras foi negativamente afetada por graves crises econômicas internas de balanço de

pagamentos, inflação, sucessivas desvalorizações cambiais, taxas de juros domésticas elevadas e instabilidade política do Brasil (COUTINHO *et al.*, 2008).

A partir de meados da década de 1990 houve uma reestruturação industrial no Brasil englobando tanto investidores nacionais como estrangeiros. Essa reestruturação foi provocada, principalmente pela abertura da economia e, conseqüente, aumento de entrada de capital estrangeiro, a privatização de muitas empresas públicas e à estabilidade de preços com a implantação do Plano Real (LAPLANE *et al.*, 2003). As empresas que sobreviveram a esse severo processo de seleção desenvolveram competências para competir internacionalmente no que está sendo chamado de terceira onda de internacionalização (FLEURY; FLEURY, 2007).

Pode-se dizer que algumas empresas brasileiras estão acompanhando a tendência da terceira onda da internacionalização. A partir de 1995, algumas grandes empresas brasileiras estabelecidas no mercado nacional iniciam o aumento dos fluxos de IDE. Alguns exemplos proeminentes e estudados dessas empresas são: Petrobras, Companhia Vale do Rio Doce, Gerdau, Embraer, Marcopolo, JBS Friboi, entre outras grandes empresas. O movimento internacional de empresas brasileiras foi intensificado a partir de 2003 (COUTINHO *et al.*, 2008).

A partir de 2003, uma nova tendência de crescimento do comércio mundial com melhorias dos preços relativos das *commodities*, especialmente as que o Brasil possui forte competitividade, modificou favoravelmente a inserção, principalmente de grandes empresas brasileiras no exterior. A partir de então, o IDE brasileiro ganhou força, passando a representar um dos principais fatores de mudança estrutural do setor privado nacional (COUTINHO *et al.*, 2008). Até mesmo, pequenas e médias empresas têm apresentado trajetórias de internacionalização (FLORIANI, 2010) e o fenômeno *born global* também tem sido relatado no Brasil nos últimos anos.

2.2.3A terceira onda de internacionalização e o aparecimento das *born globals* no Brasil

Ao longo deste item, o fenômeno *born global* é caracterizado na terceira onda de internacionalização. São apresentadas as discussões de Pinho (2005) sobre atuação internacional das EBTs e também, os novos estudos sobre internacionalização desse tipo de

empresa no Brasil. Procura-se mostrar a tendência de crescimento do número de EBTs no Brasil e do maior envolvimento desse tipo de empresa em mercados internacionais.

Sobre internacionalização acelerada ou algum tipo de internacionalização de empresas de base tecnológica há poucos estudos no Brasil. Os estudos de Pinho (2005) mostram um importante cenário das EBTs brasileiras e autor foi o primeiro a levantar a questão da internacionalização, porém o estudo não aprofundou a atuação internacional das EBTs. No entanto, a realidade e quantidade de EBTs no Brasil têm mudado significativamente nos últimos anos, assim como, o envolvimento internacional dessas empresas. O fenômeno *born global* especificamente foi tratado em alguns estudos de caso, ensaios teóricos e, além disso, até o momento desta pesquisa, há um único estudo empírico-quantitativo (DIB, 2008) sobre as *born globals* brasileiras do setor de *software*.

Os históricos da internacionalização das EBTs dos estudos de Pinho (2005) são variados. Há casos de serem formadas como *joint-ventures* entre sócios brasileiros e estrangeiros ou de recebimento de aporte de um fundo de capital de risco estrangeiro e que passam a deter parte de seu capital.

Uma situação que não chega a ser rara, relatado nos estudos de Pinho (2005), é a desnacionalização de EBTs brasileiras bem-sucedidas. Situação na qual quando uma EBT de alguma maneira se destaca devido a um produto ou inovação e é adquirida por empresas estrangeiras da área. Os espaços abertos para o surgimento e operação de EBTs em economias como a brasileira tendem a se concentrar em segmentos de mercado bem delimitados. O sucesso de EBTs brasileiras, muitas vezes, é condicionado a mercados em que não haja perspectivas de um assédio competitivo de concorrentes estrangeiros. Isso aponta concordância com a literatura internacional de *born globals* que mostra atuação dessas empresas em nichos de mercado (GABRIELSSON *et al.*, 2004; DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2004).

Nos casos de inserção internacional por meio de IDE há na lista de empresas estudadas por Pinho (2005) experiências bem-sucedidas, algumas das quais foram alvo de estudos específicos sobre internacionalização, algumas dessas empresas foram alvo de estudos específicos de *born globals*, comentados a seguir.

Uma característica das EBTs de economias emergentes é o fato de que suas estratégias tecnológicas e de mercado serem, na grande maioria dos casos, pautadas pela imitação. Em termos de atuação internacional, essa característica, leva as EBTs a terem dificuldades para criarem seus mercados e esbarrarem com concorrentes externos mais estruturados e de maior porte que fornecem nos mercados estrangeiros o mesmo produto ou produto similar (PINHO, 2005).

De acordo com os resultados de Pinho (2005), as EBTs brasileiras se reconhecem como empresas que atuam em nichos de mercado, tanto no Brasil, como no mercado internacional, no caso das poucas EBTs internacionalizadas. No mercado interno, as oportunidades para a operação de EBTs dão-se principalmente em nichos nos quais a demanda brasileira é pequena demais para justificar a internalização da operação dos concorrentes estrangeiros. Em mercados internacionais, em geral, nichos novos ou muito pequenos, que mesmo nos países desenvolvidos não apresentam interesse de uma extensão suficiente para atuação de grandes empresas. Nesses nichos, há um potencial de sucesso para as EBTs brasileiras.

PINHO (2005); CORTÊS *et. al.*, 2005; PINHO, 2002; FERNANDES *et. al.*, 2004 relatam algumas barreiras estruturais do ambiente empresarial brasileiro que podem significar um entrave a atuação internacional das EBTs. São relatados deficiências das estruturas empresariais de funções administrativas e comerciais, fraqueza das redes de cooperação, dificuldades em relação a adequação e certificação do produto às normas internacionais, falta de perfil gerencial dos pesquisadores e inventores que, em geral, são os executivos dessas empresas, entre outros.

Entretanto, essas pesquisas retratam uma realidade das EBTs anterior a Subvenção Econômica¹² e a projetos como o PRIME¹³. Assim, a realidade das EBTs no Brasil tem mudado drasticamente nos últimos anos.

¹² O Programa de Subvenção Econômica foi lançado no Brasil em 2006 e é uma nova modalidade de apoio financeiro que permite a aplicação de recursos públicos não reembolsáveis diretamente em empresas, para compartilhar com elas os custos e riscos inerentes as atividades de inovação. O Programa tem o objetivo de promover a inovação nas empresas no país e tem na FINEP, empresa pública vinculada ao Ministério de Ciência e Tecnologia, seu principal agente.

¹³ O programa Prime - Primeira Empresa Inovadora entrou em operação no início de 2009 pela FINEP. O objetivo é criar condições financeiras favoráveis para que um conjunto significativo de empresas nascentes de alto valor agregado possa consolidar com sucesso a fase inicial de desenvolvimento dos seus empreendimentos. O Prime apoia a empresa na fase crítica de nascimento, possibilitando aos empreendedores dedicar-se

Após a implantação desses programas, entre outras iniciativas governamentais e de entidades promotoras de empreendedorismo, o número de EBTs no Brasil aumentou. No entanto, há dificuldade de consolidação do número total de EBTs no Brasil ou de comparação do aumento ao longo dos anos, devido a inexistência de censos ou listagens completas desse tipo de empresa e de poucos estudos abrangentes, além do de Pinho (2005), com alcance nacional que caracterizem essa população.

O número de incubadoras, em geral, habitat das EBTs, também aumentou significativamente. Segundo a ANPROTEC, em 1990 eram apenas 7 no Brasil, hoje há cerca de 400. Dados da ANPROTEC de 2009 apontam que há cerca de 6,3 mil empresas entre incubadas, graduadas ou associadas as 400 incubadoras brasileiras. Em 2009, conforme levantamento da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), 3,1 mil empresas com projetos na área de inovação foram criadas e buscaram vincular-se a parques tecnológicos. A concorrência entre empresas para se vincular a incubadoras e parques tem aumentado significativamente. Em alguns casos, o número de candidatos dobrou em relação a 2008. Desse total, 1,2 mil conseguiram uma vaga ou se associaram a algum parque, mantendo a sede da empresa fora desses ambientes. Há notícia de fila de espera de EBTs para se instalarem em diversas incubadoras brasileiras (VALOR ECONÔMICO, 2010).

Os estudos de Pinho (2005); CORTÊS *et. al.*, 2005; PINHO, 2002; FERNANDES *et. al.*, 2004 também são anteriores a uma nova tendência do governo favorável a inserção de empresas brasileiras no exterior como uma maneira de dinamizar a própria economia do país, como explica Coutinho *et al.* (2008). Nesse sentido, algumas entidades governamentais, como a APEX e o BNDES, tem participado de projetos de internacionalização e pouco se sabe do avanço internacional das EBTs com esses apoios.

Os estudos de EBTs brasileiras que se internacionalizaram aceleradamente mostram casos como a CI&T e Griaule Biometrics (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009); Bematech (GOBARA, 2008; FRANCISCHINI, 2009), Opto-eletronico (FRANCISCHINI, 2009), Lupatech

integralmente ao desenvolvimento dos produtos e processos inovadores originais e à construção de uma estratégia vencedora de inserção no mercado.

(FRANCISCHINI, 2009), Fujitec e Xseed (DIB, 2008) e Ivia (DIB, 2008; ROCHA et. al. (2007), Smar (RAMOS, 2004).

O quadro 2.5 mostra alguns detalhes dos casos estudados de *born globals* brasileiras. Devido a controvérsia do próprio conceito de *born global*, algumas empresas apresentam a internacionalização após cinco anos de atuação doméstica, no entanto estas estão tratadas em estudos específicos sobre o fenômeno.

Quadro 2.5: Estudos de *born globals* brasileiras

Empresa/ autores	Internacionalização
Griaule biometrics Ribeiro e Pimentel (2009)	Ano de fundação: 2002 Ano de internacionalização: 2005 Localização: Campinas, SP Países/Regiões de atuação: Estados Unidos e Europa Observação: Fundada por dois engenheiros de Goiânia, sua internacionalização aconteceu de forma natural. Maior parte das vendas acontece através da internet, é altamente competitiva, seus produtos são de alta tecnologia e possui foco nas exportações. Vende seus produtos para mais de 80 países e possui cerca de 40 funcionários.
CI&T Ribeiro e Pimentel (2009)	Ano de fundação: 1995 Ano de internacionalização: 1995 Localização: Campinas, SP Países/Regiões de atuação: Estados Unidos e Europa Observação: Seus criadores foram dois engenheiros da computação formados na Unicamp e tornou-se uma empresa internacional logo após sua criação, devido a uma prestação de serviços para a IBM. Colocou o mercado brasileiro em foco a partir do ano de 1997 até 2001, quando se voltou ao mercado norte-americano, novamente. Obteve vários certificados internacionais para manter-se na concorrência, possui altos crescimentos anuais, apesar de uma carteira de funcionários pequena.
Fugitec Dib et. al. (2010); Dib (2008)	Ano de fundação: 1991 Ano de internacionalização: 1994 Localização: São Paulo, SP Países/Regiões de atuação: Suíça, Austrália, Estados Unidos, Equador, Itália Observação: Empresa não foi criada para o mercado internacional e seus criadores eram jovens engenheiros, sem experiência no exterior. Internacionalizou-se devido ao ramo de atuação e mercado atuante (de âmbito global). É uma empresa com alta tolerância a riscos, vantagem tecnológica quanto à concorrência e nicho
Xseed Dib et al. (2010); Dib (2008)	Ano de fundação: 1991 Ano de internacionalização: 1996 Localização: Fortaleza, CE Países/Regiões de atuação: Estados Unidos, Colômbia, Costa Rica, Holanda, Espanha Observações: Criada com enfoque internacional, por sócios com experiência no exterior, mas de conhecimentos técnicos. Seus produtos competem bem internacionalmente, tolerante a riscos, específico nicho de produtos, elevada vantagem tecnológica. Utilização das parcerias para adentrar o mercado externo e de networks para permanecer nele.
Ivia Dib et al. (2010); Dib (2008)	Ano de fundação: 1996 Ano de internacionalização: 2002 Localização: Fortaleza, Ceará Países/Regiões de atuação: Portugal Observações: Sócios criadores possuem experiência internacional comercial, mas a empresa não foi criada para o mercado externo, internacionalizou-se para ser

	competitiva. Limitada linha de produtos, internacionalmente competitivos, atuação em mercados com baixa incidência de empresas de tecnologia. Internacionalização através de networks e parcerias para facilitar o ingresso em mercados externos.
Media System Dib <i>et al.</i> (2010)	Ano de fundação: 1996 Ano de internacionalização: 2000 Localização: Maringá, PR Países/Regiões de atuação: Portugal, Estados Unidos Observações: Forte orientação internacional, mesmo antes de sua criação. Fundador preparado através de viagens técnicas e comerciais para os Estados Unidos. Baixa tolerância a riscos, produtos competitivos internacionalmente, nicho de produtos não tão específico, vantagem tecnológica relativa a custos. Networks e parcerias fundamentais para a continuidade do processo de internacionalização.
Bematech Francischini (2009)	Ano de fundação: 1990 Ano de internacionalização: 2000 Localização: Curitiba, PR Países/Regiões de atuação: Estados Unidos, Alemanha, Taiwan, Argentina Observações: Idealizada e criada por pós-graduandos de Informática Industrial, criou um produto que foi comercializado por multinacionais, e a partir dele todos os outros foram produzidos – todos são de alta tecnologia. A empresa está bem estabelecida no Brasil, especialmente através da aquisição de outras, em 2004 lançou uma linha que pôde ser comercializada no mundo inteiro.
Opto-eletronico Francischini (2009)	Ano de fundação: 1984 Ano de internacionalização: 1995 Localização: São Carlos, SP Países/Regiões de atuação: América Latina, Estados Unidos, Europa Observações: Origem em uma oficina no Laboratório de Ótica da USP – São Carlos, com o mercado nacional em foco para seus produtos de alta tecnologia. Utiliza a soberania que possui no mercado nacional para suportar as ações no exterior.
Lupatech Francischini (2009)	Ano de fundação: 1980 Ano de internacionalização: 1992 Localização: Caxias do Sul, RS Países/Regiões de atuação: América Latina Observações: Empresa criada a partir de outra do mesmo segmento e desenvolve atividades em três diferentes áreas. Adquire empresas no Brasil e exterior para manter-se forte nos segmentos em que atua, e também, como forma de atingir o mercado exterior. Possui alto número de funcionários e faturamentos crescentes.

Fonte: a autora

Os estudos de caso apresentam importantes subsídios para o entendimento das *born globals* no Brasil, no entanto, pela própria limitação da metodologia de estudo de caso, seus resultados são de empresas específicas e não podem ser generalizados.

Além dos estudos de casos, Dib (2008) identificou 35 empresas de internacionalização acelerada do setor de *software* brasileiro. Dib (2008) dedicou-se a entender na indústria de *software* a diferença entre as empresas que se internacionalizaram de maneira tradicional e as que têm o comportamento *born global*. O modelo teórico e os resultados da pesquisa de Dib (2008) estão aprofundados no Capítulo 3.

2.3 Desenvolvimentos teóricos em internacionalização e o fenômeno *born global*.

Muito se tem discutido sobre a importância da área de negócios internacionais e sobre a agenda de futuras pesquisas nessa área (MEYER, 2004; RAMAMURTI, 2004, BUCKLEY, 2002). Até mesmo discussões sobre a relevância da existência dessa área de pesquisa tem se dado. Buckley (2002) atribui o sucesso da área de negócios internacionais ao fato das pesquisas caminharem juntamente com a realidade empírica e capturarem as mudanças na economia mundial. O autor sugere que após três questões (explicação do IDE, explicação da estratégia e organização das multinacionais, e as “novas formas de negócios internacionais”) terem sido respondidas, nenhuma grande questão empírica parece emergir e que a área de negócios internacionais pode estar perdendo força em termos de discussão teórica, pois atualmente, não haveria uma grande questão empírica para guiar os pesquisadores¹⁴.

Peng (2004) dialoga com a discussão trazida por Buckley (2002) e não concorda que a área de negócios internacionais está perdendo a força da discussão teórica e afirma que a questão “O que determina o sucesso ou o fracasso internacional das firmas?”¹⁵ será sempre uma questão fundamental para os pesquisadores da área.

O surgimento das empresas *born globals* também tem causado controvérsia sobre sua análise. A pergunta apresentada por Peng (2004) “O que determina o sucesso ou o fracasso internacional das firmas?” Parece também adequada para a pesquisas sobre as *born globals*. Porém, há discussão sobre qual abordagem teórica deve ser utilizada. Alguns autores ainda hoje questionam se as teorias de internacionalização como paradigma eclético ou Uppsala poderiam ser utilizados para analisar o fenômeno.

Buckley (2002) sugere alternativas teóricas para analisar as *born globals*, como a visão baseada em recursos. Porém, há muitas discussões recentes sobre esse tipo de empresa e os autores ainda se questionam se o fenômeno de internacionalização acelerada merece uma abordagem teórica diferenciada dos modelos tradicionais de negócios internacionais (SIMÕES *et. al.*, 2010).

¹⁴ *Is the international business research agenda running out of steam?* (BUCKLEY, 2002)

¹⁵ “*What determines the international success and failure of firms?*” (PENG, 2004)

Mathews e Zander (2007) e Dib (2008) apontam que, nos últimos anos, os estudos mostram que essas empresas estão aparecendo em grande número em diferentes regiões do mundo, em locais muito diferentes culturalmente e com diferentes níveis de desenvolvimento econômico. Entretanto, apesar da diversidade de autores e trabalhos, cada pesquisa é feita, em geral, em um único país ou com amostras de países próximos e/ou similares (DIB, 2008).

Quando se trata das empresas de internacionalização acelerada há dificuldade para definir empiricamente que características ou fatores internos uma *born global* deveria apresentar (DIB, 2008). Questiona-se inclusive se esses fatores seriam diferentes das empresas que se internacionalizam de maneira não acelerada.

Portanto, a literatura sobre internacionalização acelerada ainda encontra-se em desenvolvimento e as discussões teóricas necessitam de debate. É preciso levar em conta de que as teorias e modelos existentes em negócios internacionais continuam a fornecer respostas importantes para o funcionamento da economia internacional e das empresas multinacionais. O ponto levantado é que elas são limitadas no seu alcance, e não capturam o comportamento em muitos dos casos de empresas que são de interesse significativo na economia global nos primeiros anos do século 21, como os casos de terceirização de recursos críticos e internacionalização acelerada (MATHEWS; ZANDER, 2007: 389).

Mathews e Zander (2007) argumentam que a área de negócios internacionais tem muito a ganhar com o debate das novas teorias que estão surgindo para explicar as empresas *born globals*, pois as teorias tradicionais de internacionalização possuem ênfase em empresas multinacionais maduras e com grande poder de mercado. As novas teorias, sob uma nova perspectiva, enfatizam a atuação internacional e o IDE envolvidos de pequenas e médias empresas que desde o início de suas atividades entram no mercado internacional e obtém sucesso. Esta tese segue a perspectiva de Mathews e Zander (2007) de que essas novas contribuições teóricas complementam os modelos já existentes de internacionalização.

Os subitens seguintes enfatizam as lacunas deixadas pelas teorias tradicionais de internacionalização que dão espaço para a tentativa de novos desdobramentos teóricos sobre *born globals*.

2.4 As limitações das teorias de internacionalização para explicar as *born globals*

Oviatt e McDougall (1994) apontam para a necessidade de novas construções teóricas para explicar as empresas que se internacionalizam desde seu nascimento, pois estas não se adequariam as principais abordagens teóricas sobre multinacionais e internacionalização. As teorias tradicionais de internacionalização (econômicas¹⁶ e comportamentais¹⁷) têm dificuldade para explicar a existência de empresas pequenas com recursos escassos que desde sua criação ou poucos anos após sua criação estabelecem negócios no exterior.

Quadro 2.6: Limitações das teorias tradicionais de internacionalização

Teorias de internacionalização	Limitações demonstradas por
Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977)	Knight e Cavusgil (1996); Madsen e Servais (1997); Oviatt e McDougall (1994)
Teoria da vantagem Monopolística (CAVES, 1971; HYMER, 1976)	McDougall, Shane e Oviatt (1994)
Teoria do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966)	McDougall, Shane e Oviatt (1994)
Teoria da reação oligopolística	McDougall, Shane e Oviatt (1994)
Teoria da Internalização	McDougall, Shane e Oviatt (1994)

Fonte: adaptado de Sperling (2005)

Dentre as pesquisas de internacionalização acelerada, uma questão explorada nos anos 90 era o testar se as teorias de internacionalização tradicional¹⁸ eram capazes de explicar o comportamento *born global* e apontar as limitações destas para explicar o fenômeno (SPERLING, 2005). Três limitações são mais apontadas:

Uma primeira limitação é o estabelecimento do negócio no mercado doméstico. As teorias tradicionais assumem que as firmas se tornam internacionais depois de estarem bem estabelecidas em seus mercados domésticos e isso, em geral, não acontece com as *born globals*.

¹⁶ Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975); Paradigma Eclético, (DUNNING, 1980, 1993); Teoria da Organização Industrial (HYMER, 1960; CAVES, 1971); Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966).

¹⁷ Teoria da Escola de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977); Teoria das Redes Industriais (ANDERSON; HOLM; FORSGREN, 2002)

¹⁸ Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966) Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975); Paradigma Eclético, (DUNNING, 1980, 1993); Teoria da Teoria da Escola de Uppsala (JOHANSON; VALHNE, 1977); Organização Industrial (HYMER, 1960; CAVES, 1971).

Segundo, a propriedade de ativos no exterior também não é uma condição essencial desses empreendimentos internacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Uma vez que as suas principais preocupações têm relação com o valor agregado no produto e suas competências para mantê-lo e adaptá-lo e não os ativos possuídos no exterior (OVIATT; MCDOUGALL, 1994, 2005; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Grande parte das amostras das pesquisas internacionais sobre *born globals* utiliza bases de dados de empresas exportadoras como o estudo de Knight e Kim (2009).

A terceira limitação diz respeito às inovações em tecnologia de informações e de comunicação que mudaram as condições de mercado tornando-os mais globalizados com potenciais clientes em todo o mundo e transformaram as condições e possibilidades para a internacionalização de uma firma diferentes da década de 70. As teorias tradicionais surgiram num período em que a comunicação internacional era cara e precária, os computadores estavam apenas no início de seu desenvolvimento, com capacidade de cálculo bastante inferior ao que temos hoje e estavam disponíveis somente para grandes empresas (DIB, 2008; MADSEN; SERVAIS, 1997; MCDOUGALL *et. al.*, 1999). Atualmente, empresas nascentes e pequenas com várias lacunas de recursos são identificadas por importantes operações no exterior já na época da fundação ou poucos anos depois disso, pois os custos para atuação no exterior diminuíram devido, principalmente, aos avanços tecnológicos.

As tecnologias de comunicação e informação e o advento da internet trouxeram a possibilidade das empresas internacionalizarem canais de vendas por comércio eletrônico. Muitas empresas de base tecnológica não possuem um produto físico, possuem um *software* ou um determinado serviço que é oferecido diretamente pela internet no mercado internacional. O cliente realiza o *download* do produto ou utiliza um serviço via *web-site* da empresa (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2010b).

Muitas vezes essas empresas não possuem nem mesmo um produto físico passível de ser exportado fisicamente como as teorias tradicionais da internacionalização consideram. É comum, principalmente, quando são consideradas a indústria de *software* e da internet, que essas empresas não possuam um produto físico, mas sim um *software*, um serviço ou até mesmo uma experiência que o consumidor tenha pelo uso do *web site* da empresa.

Gabrielsson e Gabrielsson (2010b) argumentam que muitas *born globals* utilizam o comércio eletrônico ou outras formas de interação econômica pela internet, mas que uma combinação de formas de operação no exterior são benéficas. A internet pode ser uma maneira rápida de entrar no exterior, mas conforme os negócios se desenvolvem formas “reais” de operação no exterior são necessárias, como *marketing*, prestação de serviços locais, entre outras.

Apresenta-se nos subitens seguintes as limitações específicas das teorias tradicionais de internacionalização para explicar as empresas de comportamento *born global*.

2.4.1 Limitações das primeiras teorias de internacionalização

A partir dos anos 1950 os estudos de investimento direto externo (IDE) aumentaram e questões relativas ao seu impacto em vários aspectos foram investigadas¹⁹. O foco passou a ser firmas que estavam aumentando seus investimentos e operações internacionais. Perguntas como: “por que as firmas se tornam multinacionais?” passaram a ser respondidas por pesquisas no nível das indústrias e também da própria empresa (BUCKLEY, 2002). Assim, na explicação dos fluxos de investimento direto externo (IDE), a preocupação central que surge no pós II Guerra até a década de 1970 é a explicação do IDE de empresas norte-americanas principalmente na Europa e em menor grau na América Latina e Canadá (BUCKLEY, 2002). Os principais autores que exploram essa questão são Hymer (1976); Caves (1971); Vernon, (1966) e Penrose (1959).

A teoria da vantagem monopolística (CAVES, 1971; HYMER, 1976) argumenta que firmas multinacionais têm conhecimento superior em termos de processos de manufatura, marcas, produtos diferenciados, organização de talentos ou patentes tecnológicas. Uma vez que a

¹⁹ Os primeiros desenvolvimentos teóricos sobre internacionalização começaram com preocupações em entender e prever os fluxos de comércio internacional entre os países. Essa abordagem é chamada de teorias neoclássicas dos investimentos estrangeiros (IETTO-GILLES, 2005). Nessa perspectiva está David Ricardo, seguido por Bertil Ohlin. Eles explicaram os efeitos do livre comércio e que tipo bens um país deveria comercializar externamente. O modelo Heckscher-Ohlin é um desdobramento desses estudos em que os países se especializam na produção dos bens que utilizam fatores de produção com abundância relativa, exportando esses bens e importando outros cujos fatores intensivos na sua produção sejam relativamente escassos em território nacional. A empresa se internacionaliza para explorar as vantagens de outros países e não ficar dependente das oscilações de exportações e importações (IETTO-GILLES, 2005).

firma já possui esse conhecimento superior, poderá explorar essas vantagens no exterior sem custos adicionais. O argumento central dessa teoria é que a firma irá fazer investimentos no exterior, em geral, após desenvolver e explorar uma vantagem de monopólio em seu mercado de origem. Ao estender essas operações maduras para mercados em outros países a empresa pode explorar um ativo já desenvolvido por um baixo custo marginal.

A dificuldade em explicar o processo de internacionalização das *born globals* pela teoria da vantagem monopolística está nos seus pressupostos sobre a racionalidade do investimento estrangeiro. A teoria é baseada na literatura econômica que pressupõe racionalidade absoluta dos agentes, pressupõe que os recursos são homogêneos e que todas as empresas com a mesma vantagem monopolista irá agir de forma idêntica. Portanto, a teoria mostra a internacionalização como uma simples otimização de custos e receitas através de fronteiras internacionais (MCDUGALL *et al.*, 1994).

A teoria do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966) decorre do mesmo argumento de estender operações maduras para mercados externos a fim de obter vantagens. Essa teoria foi formulada para explicar como as firmas norte-americanas investiam no exterior. A teoria do ciclo de vida do produto parte do pressuposto de que as firmas de países desenvolvidos têm maior acesso aos avanços da ciência e do conhecimento e, por consequência, são mais inovadoras em produtos e tecnologia. Uma vez exploradas as oportunidades no mercado de origem, a empresa internacionaliza para outros países suas tecnologias e operações ‘ultrapassadas’ para recomençar todo o ciclo de lucratividade. Nesta perspectiva as multinacionais vêem os países estrangeiros como locais de exploração e suas subsidiárias como incapazes de contribuir para o valor agregado da corporação. A vantagem competitiva reside no país de origem. A empresa ao transferir suas tecnologias para o estrangeiro deve desfrutar as vantagens comparativas. De acordo com este modelo, as empresas fazem IDE para proteger os mercados que originalmente atendia através de exportação, apenas após os produtos da concorrência torna-se maduro e baseado no custo.

Mcdougall *et al.* (1994) explicam que a teoria do ciclo do produto não explica a internacionalização das *born globals* por duas razões principais. Em primeiro lugar, muitas *born globals* se engajam em investimentos estrangeiros para vender produtos para os quais a concorrência ainda não se tornou padronizada e não estão baseadas no custo. Os autores citam os exemplos da Logitech e LASA que tomaram a decisão de se envolver em investimentos

estrangeiros, enquanto os produtos ainda estavam no que Vernon (1966) chama de “fase de novos produtos”. Portanto, o investimento estrangeiro ocorreu quando a teoria do ciclo do produto poderiam argumentar que os mercados estrangeiros seriam servidos por exportadores. Em segundo lugar, as *born globals* muitas vezes compram ativos em mercados estrangeiros antes de exportar para esses mercados.

Além das limitações específicas em relação a teoria da vantagem monopolística e da teoria do ciclo de vida dos produtos, pode-se apontar limitações gerais das teorias econômicas. As teorias econômicas enfatizam grandes empresas que se internacionalizam em busca de escala ou de uma maior sobrevivência do produto e não capturam a realidade das empresas aqui estudadas. Há ainda outros fatores da inadequação dessas teorias: grande parte delas se originou como forma de explicar os fluxos de IDE, os quais não são essenciais para as *born globals* (KNIGHT; CAVUSGIL, 1995; OVIATT; MCDOUGALL, 1994, 2005; RIALP *et al*, 2005); elas não tratam abertamente dos elementos de dinâmica do processo de internacionalização, como a aprendizagem organizacional e o papel desempenhado pelos empreendedores, aspectos de relevância para o estudo das *born globals*. Além disso, explicam pouco as formas de cooperação empresarial, alianças estratégicas, e redes informais de relacionamento internacionais formadas por executivos, as quais muitas vezes explicam o sucesso da internacionalização das *born globals*.

2.4.2 Limitações do Paradigma Eclético

A segunda grande questão da área de negócios internacionais apontada por Buckley (2002) é a explicação de como se dá a existência, a estratégia e a organização das empresas multinacionais. Essa é a questão mais explorada em negócios internacionais nos anos 1970 até os anos 90 (BUCKLEY, 2002). A principal abordagem deriva das idéias de Coase (1937) em composição dos conceitos relacionados aos custos de transação de Williamson (1975). Os seguidores são Buckley e Casson (1976). Além disso, a sistematização da análise dos custos de transação em composição com as vantagens de localização e propriedade foi feita por Dunning (1980, 1993) na formulação do paradigma eclético da internacionalização.

O paradigma eclético (DUNNING, 1980, 1993) explica que a atuação de uma firma no exterior se dá por meio de operações diretas ou parcerias e pode auferir três vantagens:

vantagens da firma, vantagens de localização e vantagens de internalização. O quadro seguinte apresenta resumidamente as vantagens da firma referidas por Dunning (1980).

Quadro 2.7: Vantagens ligadas à internacionalização.

Vantagens específicas da firma	Vantagens decorrentes da internalização	Variáveis que afetam as opções de localização (positiva ou negativamente)
<p>A. Vantagens próprias em sentido estrito. Propriedade de tecnologia. Dotações específicas (pessoal, capitais, organização).</p> <p>B. Vantagens ligadas à organização como grupo.</p> <p>1. Economias de escala e escopo. Poder de mercado como comprador e como vendedor. Acesso aos mercados (de fatores de produtos).</p> <p>2. Multinacionalização anterior. Conhecimento do mercado mundial. Aprendizagem da gestão internacional. Capacidade de explorar as diferenças entre os países. Aprendizagem da gestão de riscos.</p>	<p>Economias de transação na aquisição dos insumos (inclusive tecnologia).</p> <p>Maior proteção da tecnologia.</p> <p>Acesso às sinergias próprias das atividades interdependentes.</p> <p>Controle da validade e das iniciativas. Possibilidade de evitar ou de explorar medidas governamentais (especialmente fiscais).</p> <p>Possibilidade de praticar manipulação dos preços de transferência, fixação de preços predatórios etc.</p>	<p>Recursos específicos do país.</p> <p>Qualidade e preço dos insumos.</p> <p>Qualidades das infra-estruturas e externalidades (P&D etc.).</p> <p>Custos de transportes e comunicação.</p> <p>Distância psicológica (língua, cultura, etc.).</p> <p>Política comercial (barreiras tarifárias e não-tarifárias, contingenciamento).</p> <p>Ameaças protecionistas.</p> <p>Política industrial, tecnológica, social.</p> <p>Subvenções e incentivos para atrair empresas</p>

Fonte: Adaptado de Dunning (1980) in Chesnais (1997:86).

Mcdougall *et al.* (1994) apontam que em *born globals* estudadas o empresário nem sempre escolhe o local no exterior de menor custo para cada atividade que a empresa executa. No exemplo da Logitec, utilizado pelos autores, as considerações sobre os custos não foram o principal motor das decisões de localização para essa empresa. A fim de competir com sucesso na indústria de computadores, seus fundadores sentiram que a empresa tinha que operar no Vale do Silício, para estar ciente das tendências tecnológicas e das mudanças nas demandas dos clientes. Este foi o fator determinante para a decisão de estabelecer fabricação e operações de *marketing* no Vale do Silício, e mais tarde em Taiwan.

Há também exemplos dados por Mcdougall *et al.* (1994) de que as *born globals* não escolhem a estrutura de suas atividades de negócios internacionais com base em "internalizar mercados até o ponto onde os benefícios da internalização ainda são superados pelos custos", como mostra a vantagem de internalização de Dunning (1980). Os autores apresentam vários estudos de casos de *born globals* em que as três vantagens de Dunning (1980) não conseguem explicar a internacionalização. Além disso, os casos mostram as *born globals* que fazem uso

extensivo de redes pessoais e alianças estratégicas com outras empresas, mesmo quando tenham conhecimento interno que correm o risco de perder por empregar essa estratégia.

Portanto, as teorias econômicas, como o paradigma eclético de Dunning (1980), enfatizam grandes empresas se internacionalizando em busca de escala ou de uma maior sobrevida do produto e não capturam a realidade de *born globals* pequenas e preocupadas com a inovação de seus produtos (MCDOUGALL *et al.*, 1994).

2.4.3 Limitações do Modelo de Uppsala

Outro desenvolvimento teórico sobre internacionalização na década de 1970 é a abordagem comportamental das teorias de internacionalização, o qual se destaca o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Esses estudos se basearam na observação da internacionalização de firmas Suecas, as quais na época do estudo, freqüentemente desenvolviam suas operações internacionais gradualmente, exploravam um país por meio de um agente, mais tarde estabeleciam subsidiárias de venda e, em alguns casos, começavam a produção no país estrangeiro.

Dessa forma, a teoria apresenta o conjunto de etapas realizadas pelas empresas para se internacionalizarem. O modelo é baseado em três pressupostos: a falta de conhecimento é o maior obstáculo na internacionalização; o conhecimento adquirido por meio da experiência é considerado o mais importante na internacionalização; a empresa se internacionaliza investindo os recursos de maneira gradual. Atuar no exterior trata-se de um processo de aprendizagem (JOHANSON; VAHLNE, 1977)..

Assim, a internacionalização é produto de uma série de decisões incrementais: decisão de começar a exportar, estabelecer canais de exportação, estabelecer uma subsidiária de venda e finalmente uma subsidiária de produção. A internacionalização gradual está relacionada com a distância psíquica entre o país de origem e o país escolhido para estabelecer os negócios. A distância psíquica inclui a distância cultural entre os países, elementos estruturais de cada país como os modelos gerenciais, os sistemas legais e as diferenças de linguagem, desenvolvimento industrial, entre outras. Quanto mais diferentes são esses fatores, mais demorada é a integração da firma ao país. Para os teóricos de Uppsala a distancia psíquica

interfere no processo de escolha de mercados externos, principalmente quando a empresa se encontra nos estágios iniciais do processo de seu processo de internacionalização.

O modelo gradual de internacionalização proposto pela Escola de Uppsala foi severamente contestado pelas evidências empíricas sobre empresas que estabelecem negócios no mercado internacional nos primeiros anos de suas atividades (MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; MADSEN; SERVAIS, 1997; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995).

Diante das críticas, os teóricos de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1990) se reportaram ao fenômeno das empresas de internacionalização “prematura”, argumentando que seu modelo precisaria de ajustes em três situações, nas quais a internacionalização sem etapas de investimento no exterior poderia acontecer.

A primeira situação refere-se a empresas com abundância de recursos. A segunda quando as condições do mercado internacional são estáveis e homogêneas. A terceira, quando as empresas possuem muita experiência no mercado doméstico e almejam mercados internacionais com muitas similaridades com o do país de origem. Entretanto, Oviatt e McDougall (1994) apontam para a necessidade de novas construções teóricas para explicar as empresas que se internacionalizam desde seu nascimento, pois estas não se adequariam a nenhuma das exceções propostas por Johanson e Vahlne (1990). Grande parte dos estudos sobre *born globals* evidencia empresas que possuem restrições de recursos tangíveis como plantas, equipamentos, propriedades, assim como recursos financeiros e de pessoas (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; KNIGHT; KIM, 2009). Apesar disso, essas empresas mesmo sem experiência em seus mercados domésticos conseguem atuar e ter sucesso em mercados internacionais de alta tecnologia com um ciclo de vida de produto curto e, em geral, não se internacionalizam para países culturalmente próximos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Além disso, para a teoria de Uppsala, a internacionalização de uma firma é reportada como incremental e aversa ao risco (MCDOUGALL *et al.*, 1994). As teorias tradicionais, em geral, assumem que as empresas se tornam multinacionais após estarem devidamente estabelecidas e terem vantagens em seus mercados domésticos (SPERLING, 2005). Madsen e Servais (1997) argumentam que o objetivo das *born globals* é crescer e ter lucros de longo prazo, enquanto tentam manter o risco em níveis baixos. Isto está de acordo com a teoria de Uppsala. Entretanto, a diferença está na percepção da firma sobre a incerteza nos mercados

internacionais. Madsen e Servais (1997) argumentam que devido a maior experiência internacional dos fundadores e dos executivos, as *born globals* tendem a fazer mais investimentos no exterior e a assumir mais riscos no mercado internacional.

Na opinião de Buckley (2002), o aparecimento de empresas de internacionalização acelerada exige uma análise que capture as transformações ocorridas a partir dos anos 90, as empresas *born globals* enfrentam problemas que podem ser analisados pela visão baseada em recursos (PENROSE, 1959) problemas de assimilação e verificação de conhecimentos e outros recursos para sobreviver à incerteza do ambiente e problemas de incorporação e de aculturação de novos executivos (BUCKLEY, 2002: 369). Nesse sentido, Knight e Cavusgil (2004), Knight e Kim (2009), entre outros autores, entendem que a internacionalização para essas empresas requer a existência de recursos específicos e competências que as distinguem de multinacionais com maior abundância de recursos e grande poder de mercado em seus países de origem.

2.5 Diferentes perspectivas teóricas para se entender as *born globals*

Considerando as limitações das teorias tradicionais de internacionalização, desde o final dos anos 80, pesquisadores têm se dedicado ao entendimento das empresas de rápida internacionalização. O quadro seguinte sumariza os principais temas abordados pelas pesquisas sobre o fenômeno *born global*.

Quadro 2.8: Principais temas e referências na literatura acadêmica de *born globals*

Temas	Referências
Primeiras pesquisas de <i>born globals</i>	Ganitski (1989); McDougall (1989); Rennie (1993); Oviatt e McDougall (1994); Knight e Cavusgil (1995); Knight e Cavusgil (1996); Knight (1997)
Entendimento do fenômeno <i>born global</i>	McDougall, Oviatt e Shrader (2003); Madsen e Servais (1997); McNaughton (2003); Bell e McNaughton (2000); Mathews e Zender (2007); Fernhaber, McDougall e Oviatt (2007); Simões e Dominginhos (2005); Knight e Cavusgil (2009)
Características gerais das <i>born globals</i>	Knight (2000); Zuchella (2002); Rialp <i>et al.</i> (2005)
Papel das tecnologias de informação e comunicação para as <i>born globals</i>	Loane (2006); Servais, Madsen e Rasmussen (2007); Gabrielsson e Gabrielsson (2010b); Peng, (2007).
Estratégias das <i>born globals</i>	Knight, Madsen e Servais (2004); Knight e Cavusgil (2005); Moen (2002)
<i>Born globals</i> explicadas	Rialp e Rialp (2007); Knight e Kim (2009); Knight e Cavusgil (2004)

pela Visão baseada em recursos e visão das Capacidades da firma	
Born globals explicadas pela visão das networks dos negócios internacionais	Zhou <i>et. al.</i> , 2007; Coviello, 2006; Coviello e Munro (1995)

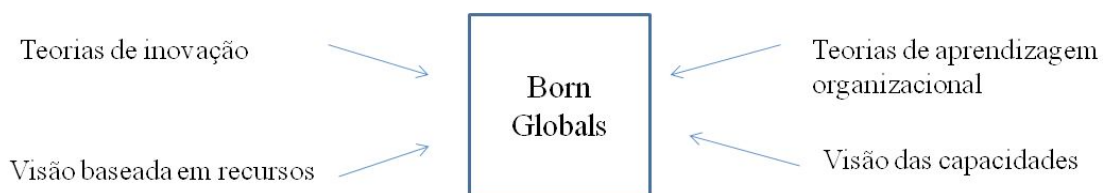
Fonte: Adaptado e atualizado a partir de Knight e Cavusgil (2009).

Cavusgil e Knight (2009) mostram que quando se analisam esses pequenos negócios, as teorias tradicionais não conseguem explicar o complexo processo de internacionalização que caracteriza as empresas *born globals*. Os autores argumentam que as *born globals* possuem características especiais que as possibilitam se comprometerem com negócios internacionais desde a formação do negócio, desenvolver competências internacionais e evitar dependências de competências domésticas (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009).

Após quase duas décadas de pesquisas sobre o fenômeno e a partir dos diferentes temas estudados pelos autores, foram surgindo modelos teóricos para tentar explicar o comportamento das *born globals*. No entanto, foram utilizadas diferentes perspectivas teóricas nos diferentes modelos que surgiram. A base conceitual de cada estudo quanto ao seu escopo proposto não são uniformes e se mostram diversas (RIALP *et al*, 2002; DIB, 2008). No entanto, dada a complexidade do fenômeno, Cavusgil e Knight (2009) concluem que a internacionalização *born global* é melhor entendida pela integração de diferentes perspectivas teóricas.

Os modelos mais recentes de para se entender o fenômeno como o de Knight e Kim (2009); Knight e Cavusgil (2005) apresentam uma combinação de diferentes perspectivas. A Figura abaixo mostra as quatro perspectivas teóricas mais utilizadas para se entender as *born globals*: Visão baseada em recursos, visão das capacidades, teorias de inovação, teorias de aprendizagem organizacional.

Figura 2.2:Diferentes perspectivas teóricas



Fonte: Cavusgil e Knight (2009).

A teoria baseada em recursos (BARNEY, 1997) tem se mostrado como uma das mais úteis perspectivas teóricas para explicar as empresas *born globals*. Uma nova abordagem dos estudos de IDE veio a partir do trabalho de Penrose (1959). A autora ao estudar o crescimento individual das firmas compreende a empresa como um conjunto de recursos e discute a questão de como uma empresa atinge resultados superiores por meio da utilização desses recursos²⁰. A partir do trabalho de Penrose (1959) surge uma abordagem para os estudos em estratégia que combina tanto a análise interna e externa de uma empresa. Essa abordagem é conhecida como “visão baseada em recursos - VBR”²¹ (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; GRANT, 1996; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1997).

A VBR propõe que os recursos internos à empresa são os principais determinantes de sua competitividade, em oposição à abordagem de Porter (1996), na qual o principal determinante da competitividade da empresa é sua posição na indústria. A abordagem de recursos enfatiza “como” uma empresa opta por competir, e não “onde” escolhe competir²² e tem sido objeto de grande atenção na literatura de estratégia e negócios internacionais na última década e tornou-se uma explicação da heterogeneidade de desempenho da empresa (RIALP; RIALP, 2007; FAHY, 2002; PENG, 2001)

Abordagens da empresa baseada em recursos, como a de Wernerfelt (1984); Prahalad e Hamel (1990); Barney (2002) apresentam uma forma de utilizar recursos como a principal fonte de vantagem competitiva da empresa. A principal contribuição da visão da empresa

²⁰ Os exemplos de recursos são inúmeros e podem ser tangíveis ou intangíveis como: capital, maquinário, marca, conhecimento tecnológico, experiência em certa atividade, mão-de-obra qualificada, processos eficientes, contratos de negócios, entre outros (WERNERFELT, 1984, 1994).

²¹ *Resource-based view - RBV*

²² Antes do desenvolvimento da VBR os estudos sobre empresas e organização industrial, na maior parte feita por economistas, tomavam os recursos das firmas como homogêneos nas suas indústrias. Essas abordagens atribuíam as vantagens competitivas às barreiras à entrada, a ordem de entrada (vantagem do primeiro entrante, por exemplo) e aos custos de transações interfirmas. Pata a economia clássica, a noção de que o mercado limita o tamanho da firma advém do pressuposto de que esta está amarrada a determinados produtos, e de que um grupo de mercados governa suas possibilidades de expansão. Penrose (1959) afirma que com uma concepção diferente torna-se possível reconhecer que uma “firma”, com recursos adequados à sua disposição, passa a ser capaz de produzir qualquer coisa para a qual se possa encontrar ou criar uma demanda. Penrose (1959) parte do conceito da firma como organização em crescimento e não como tomadora de preço.

baseada em recursos para o desenvolvimento e sustentação da vantagem competitiva na empresa é a percepção da necessidade de um recurso que seja raro, difícil de imitar, difícil de transferir ou substituir (é especializado e integração sistêmica com outros recursos da empresa) (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2002). Assim, para atingir a uma posição competitiva mais difícil de ser alcançada, as empresas precisam encontrar recursos que possam sustentar uma barreira por meio da “posição em recursos” de forma que nenhuma outra empresa da indústria possua barreira semelhante (WERNERFELT, 1984).

A VBR aplicada diretamente à internacionalização se tornou um campo de análise nos anos 90 (PENG, 2001), apesar de aparecer como referência em vários estudos das décadas passadas. A VBR tem sido uma das abordagens mais utilizadas em pesquisas sobre internacionalização de empresas de economias emergentes e também questões relacionadas ao empreendedorismo internacional, no que se refere às empresas *born globals*. (PENG, 2001).

Peng (2001) em ampla revisão sobre o assunto afirma que a VBR possui grande validade para análise da internacionalização acelerada. O autor sugere que a VBR pode fazer uma contribuição significativa para o entendimento da internacionalização acelerada por meio da identificação de recursos ou fatores específicos e até competências únicas, e difíceis de imitar que, muitas vezes, são cruciais na concorrência global. Nessa visão, recursos intangíveis que são relativamente originais, conferem vantagens competitivas e permitem que a empresa produza maior valor agregado nas suas ofertas para os mercados internacionais.

Na abordagem tradicional de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977), a entrada no mercado internacional requer um longo processo de aprendizagem. Para estabelecer operações em um mercado internacional, a empresa precisa possuir recursos suficientes e ter capacidades organizacionais de negociar em um idioma diferente do país de origem, ser capaz de operar num ambiente jurídico diferente, aprender a atender o gosto do consumidor do país alvo, a se relacionar com parceiros desse país, entre outras questões. Esse processo de aprendizagem e acúmulo de conhecimento é difícil e, muitas vezes, se torna barreiras a internacionalização de uma empresa. Isto porque a empresa aprendeu a atuar em seu mercado interno, estabeleceu rotinas e acumulou conhecimento sobre esse mercado e para muitas organizações é difícil estabelecer novas aprendizagens e superar a lógica de atuação no mercado doméstico (PENG, 2001).

A explicação da VBR no caso das empresas de internacionalização acelerada é que justamente porque é difícil aprender e obter um excedente de conhecimento em internacionalização. Quando um novo negócio consegue de alguma maneira esse conhecimento isso lhe proporciona rapidamente uma vantagem competitiva para atuação em mercados externos. Com base na visão baseada em recursos, Rialp e Rialp (2007) examinaram como recursos intangíveis específicos da empresa apoiaram o surgimento de *born globals* na Europa. O estudo de 1102 empresas espanholas revelou que o capital humano, bem como os recursos organizacionais têm maior influência sobre a velocidade de internacionalização em relação aos recursos tangíveis (RIALP; RIALP, 2007).

Na lógica da VBR as novas e pequenas empresas, que apresentam diversas lacunas de recursos financeiros e humanos, com pouca ou nenhuma experiência no mercado doméstico, podem superar os seus concorrentes e internacionalizar-se mais facilmente, por que conseguiram possuir fatores “únicos” para atuação no exterior (SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2004). Em outras palavras, ao contrário dos inconvenientes inerentes à internacionalização das empresas nascentes sugeridos pela teoria da internacionalização por etapas (JOHANSON; VAHLNE, 1977), pode haver "vantagens inerentes" de ser novo e pequeno quando se trata de internacionalização acelerada. Empresas grandes e estabelecidas precisariam antes desaprender suas rotinas domésticas para conseguirem operar com sucesso nos mercados internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004), nos pequenos e novos negócios ainda não há uma herança administrativa enraizada dos negócios estabelecidos há muito tempo no mercado doméstico.

Derivada da visão baseada em recursos, a visão das capacidades da firma (EISENHARDT; MARTINS, 2000) tem aparecido como perspectiva teórica de vários estudos de *born globals*, como o de Weerawardena *et al.* (2007). Assim como, o conceito de competência organizacional também aparece em alguns estudos recentes de *born globals*, como evidenciado no modelo de Knight e Kim (2009).

De acordo com a teoria baseada em recursos, toda empresa deve ser considerada um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis. Tais recursos se transformam em capacidades organizacionais quando articulados para a realização de alguma função organizacional. Assim, os recursos articulados e geridos de maneira específica pela empresa formam suas capacidades organizacionais (MILLS *et al.*, 2002).

A diferente trajetória percorrida por cada empresa resulta em diferentes recursos e capacidades e explica como algumas empresas conseguem desenvolver certas estratégias superiores, em relação as outras empresas pertencentes ao mesmo ramo. Barney (2002) explica que a vantagem competitiva é decorrente de recursos e capacidades raras, difíceis de imitar, não substituíveis.

O conceito de competência organizacional, muito relacionado ao conceito de capacidades, aparece em alguns estudos recentes de *born globals* (KNIGHT; KIM, 2009). A empresa tem uma competência organizacional quando constrói um conjunto articulado de recursos e capacidades (MILLS *et. al.*, 2002) que agregam valor à estratégia empresarial em virtude da raridade e da não imitação. O conjunto das competências organizacionais alinhados à estratégia da empresa constituem sua competência essencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990; FLEURY; FLEURY, 2004). A competência não é um simples recurso, ou uma certa capacidade, mas o conjunto de vários recursos e capacidades que, quando coordenados e direcionados para o objetivo estratégico principal da organização, funcionam como uma competência organizacional de alguma área organizacional.

A competência de uma empresa está na coordenação e gestão de recursos sendo que, as competências que geram vantagem competitiva estão apoiadas em recursos importantes (atual ou potencial fonte da vantagem competitiva); ou na coordenação superior de muitos recursos ordinários e não raros, mas que agregam valor quando coordenados de maneira específica e criam competências difíceis de imitar (MILLS *et. al.*, 2002). Fleury e Fleury (2004) apresentam que o conceito de competência não é algo estático, pois em razão das mudanças do ambiente competitivo, das ações dos concorrentes, parceiros e clientes, os objetivos estratégicos da empresa precisam mudar. Assim, quando a empresa não altera suas competências sua vantagem competitiva fica comprometida, pois os concorrentes podem desenvolver as mesmas competências. Dessa forma, as capacidades organizacionais precisam ser dinâmicas.

Assim, as capacidades organizacionais, base das competências, precisam ser dinâmicas para a adaptação exigida pelo contexto competitivo. Segundo a definição de Mills *et al.* (2002:13) a “*capacidade dinâmica da empresa deriva de suas capacidades organizacionais, e estas são instrumentos que a empresa desenvolve para a adaptação de todas as competências ao longo do tempo, de acordo com as diferentes situações ambientais que lhe são impostas*”. Empresas

nascentes que aspiram à rápida internacionalização devem desenvolver capacidades dinâmicas que garantam sua adaptação ao ambiente competitivo (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009). Essas capacidades dinâmicas que garantam sua adaptação ao ambiente competitivo e, ao mesmo tempo, transformem continuamente as competências essenciais, mantendo-as criadoras de valor, raras e difíceis de imitar (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009).

O modelo de competências proposto por Knight e Kim (2009) é uma construção teórica que utiliza diferentes perspectivas, principalmente VBR e visão de capacidades. Os autores desenvolveram um conjunto de capacidades intangíveis e denominaram de competências em negócios internacionais (*International Business Competences – IBC*). As competências em negócios internacionais de uma empresa é um construto multidimensional que diz respeito a capacidades internas específicas das pequenas empresas que se internacionalizam de maneira acelerada. Embora as empresas nascentes tendam a falta substancial de recursos tangíveis e financeiros e aquelas que, conseguem ser *born globals*, parecem possuir um conjunto crítico de capacidades organizacionais (de orientação internacional, *marketing* internacional, inovação internacional e orientação para o mercado internacional). Segundo os autores, estas capacidades em conjunto se refletem nas competências em negócios internacionais. O modelo de Knight e Kim (2009) está aprofundado no item 3.1.

Weerawardena *et. al.* (2007) argumenta que as capacidades mais críticas na internacionalização *born global* e na performance internacional inclui a capacidade de aprendizagem focada no mercado, a capacidade de aprendizagem organizacional, capacidades de *networking* e capacidade de *marketing*. Essas capacidades combinadas com as qualificações dos empreendedores (orientação internacional, experiência internacional, orientação de aprendizagem geral) levam as *born globals* a desenvolver conhecimentos específicos de desenvolvimento de produtos que facilitam a internacionalização desde o início do negócio.

O estudo de Weerawardena *et. al.* (2007) está também associado com outra perspectiva também utilizada para entender as *born globals* – as teorias de aprendizagem organizacional (*Organizational learning theory*). A aprendizagem organizacional se preocupa com os processos que envolvem a assimilação de novos conhecimentos dentro da base de conhecimentos da empresa (LIESCH; KNIGHT, 1999).

Assim, seguir oportunidades internacionais envolve aprendizagem de uma série de condições e fenômenos que não estão presentes no mercado nacional. Weerawardena *et al.* (2007) sugerem que a internacionalização acelerada é mais efetiva quando a empresa tem aprendizagem de diferentes recursos. Essa aprendizagem cria a possibilidade de conhecimento que os executivos utilizam para melhorar a performance da empresa.

As teorias de inovação (TEECE, 1987) também são uma perspectiva recorrente nos estudos de *born globals* (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009). De acordo com essa perspectiva, a inovação é a forma de seguir as novas soluções para os desafios que as empresas enfrentam, incluindo a criação de novos produtos, novos mercados etc. A inovação ajuda as firmas a responderem às mudanças que acontecem em seu ambiente externo (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) e é importante para a empresa conseguir competir no mercado internacional. As *born globals*, muitas vezes, são caracterizadas por suas capacidade de inovação (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Os estudos que relacionam as teorias de inovação e o fenômeno de internacionalização acelerada estão apresentados no item 3.2.2.1 do Capítulo 3.

2.6 Classificação das *born globals*

O esforço de classificar as *born globals* não é original. A literatura mostra que foram utilizadas tipologias e taxonomias para tentar classificar as empresas *born globals* em diferentes tipos.

De acordo com Silva e Rocha (2010), os termos tipologia e taxonomia são por vezes usados de forma intercambiável por diversos autores, mas há diferença entre os termos na metodologia da classificação. As tipologias são, essencialmente, uma teoria das diferenças entre objetos pertencentes a uma dada população derivada de um referencial teórico pré-existente. A teoria, nesse caso, proporciona as bases filosóficas sobre as quais se constrói a classificação. Já as taxonomias são derivadas empiricamente, utilizando-se normalmente de métodos de estatística multivariada.

Assim, as tipologias apresentadas neste item de Oviatt e McDougall (1994), Oviatt e McDougall (1999) e Fernandes e Seifert (2007) são esforços teóricos e não foram testadas

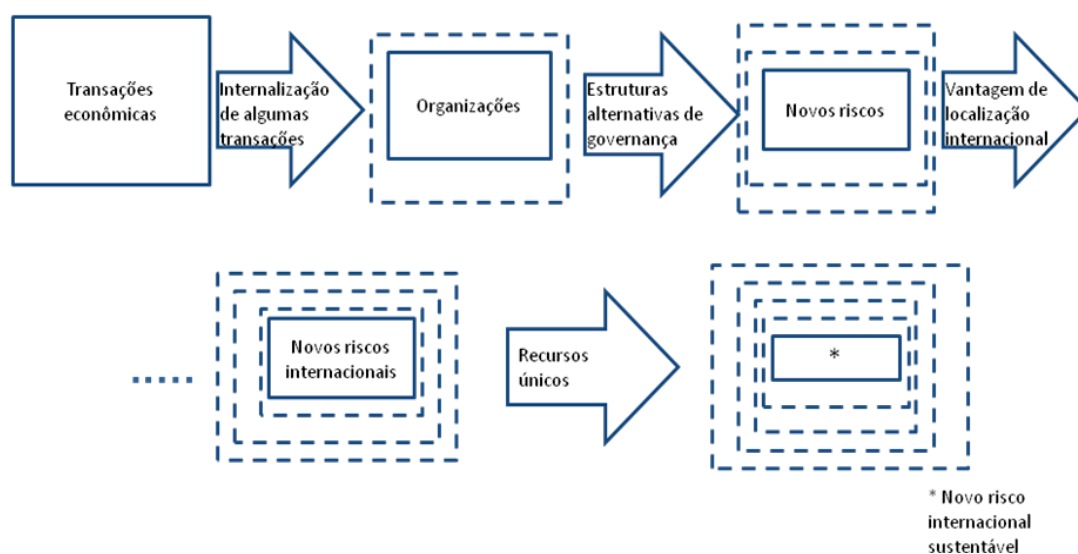
empiricamente. Knight e Cavusgil (2005) testaram empiricamente e desenvolveram uma taxonomia.

O trabalho de Oviatt e McDougall (1994) significou um marco nas pesquisas sobre as *born globals* e é amplamente citado na literatura como um ponto de partida no desenvolvimento de teorias que conseguissem explicar melhor o rápido processo de internacionalização dessas empresas. Utilizando a denominação de novos empreendimentos globais, os autores sistematizaram a dispersa literatura sobre as experiências de pequenas empresas que realizavam negócios no exterior desde o nascimento.

É de Oviatt e McDougall (1994) a primeira proposta de classificação dessas experiências. Os autores desenvolveram um modelo a partir da coordenação das atividades da cadeia de valor e o número de países envolvidos, para tentar explicar o comportamento das mesmas.

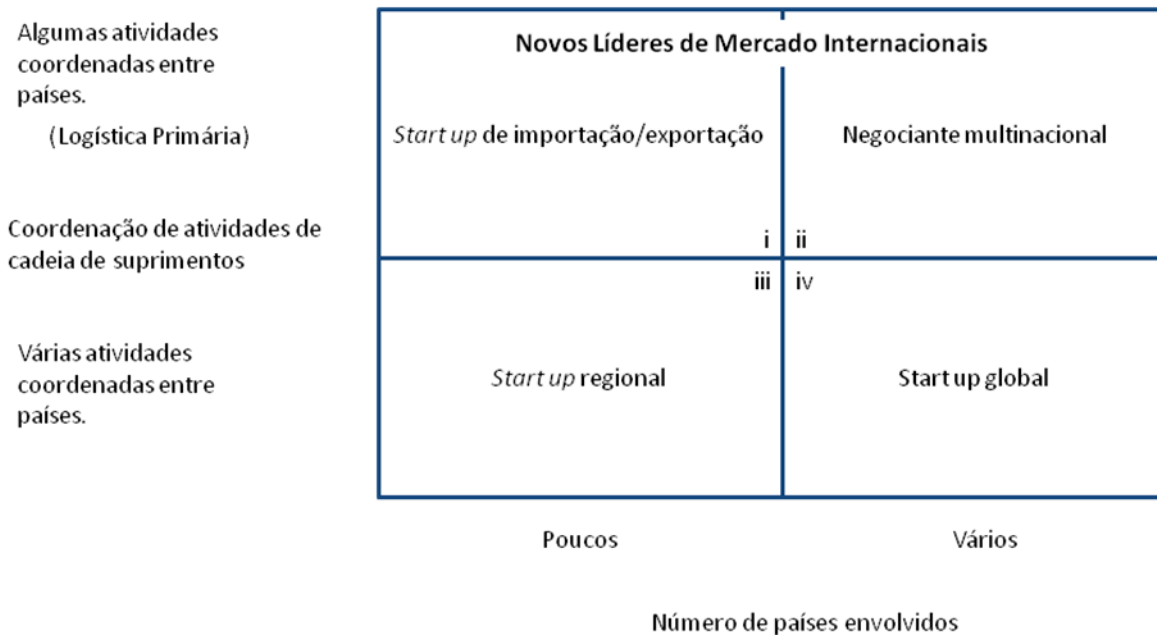
Os autores fazem uso de teorias derivadas do empreendedorismo internacional, a fim de mostrar o processo de decisão quanto ao caráter internacional da empresa desde seu nascimento. O modelo dá ênfase à utilização de novas modalidades de estruturação organizacional e à importância nas redes de relacionamentos pessoais formadas pelos executivos no exterior.

Figura 2.3 - O modelo de Oviatt e McDougall



Fonte: adaptado de Oviatt e McDougall, 1994.

Figura 2.4: Tipos de novos empreendimentos internacionais



Fonte: adaptado de Oviatt e McDougall, 1994.

Fernandes e Seifert (2007), considerando a classificação das empresas *born globals* de Oviatt e McDougall (1994) restritiva, uma vez que se baseia em apenas dois critérios (número de países de atuação e coordenação das atividades da cadeia de valor), propuseram uma tipologia mais pluralista. Para eles, a utilização de apenas duas dimensões pode levar à inobservância de elementos importantes para diferenciar as empresas *born globals* e agrupa sob o mesmo rótulo realidades muito distintas. A tipologia proposta pelos autores leva em consideração quatro aspectos: o perfil do empreendedor, os valores organizacionais, o contexto ambiental de referência, e a estratégia empresarial para internacionalização. Chega-se, dessa forma, a cinco modalidades de empresas *born globals*: clássico, aventureiro, puxado, empurrado e científico, cujas características estão apresentadas no Quadro abaixo.

Quadro 2.10 - A tipologia de Fernandes e Seifert

	Perfil do empreendedor	Valores	Contexto de referencia	Estratégia de internacionalização	Exemplos
Clássico	Experiência internacional prévia. Rede de relações internacionais. Empreendedor maduro. Conhecimento de negócio	Visão global. Possibilidade de criar vantagens na atuação global. Tecnologia e inovação.	Internacional. Institucional e técnico	Deliberada e proativa	Logitech e Techhomed (Oviatt e MacDougall, 1995). Xseed (Rocha et al., 2005)
Aventureiro	Senso de oportunidade. Pro-atividade. Pouca experiência internacional.	Propensão ao risco. Persistência. Foco no negócio. Inovação.	Doméstico. Técnico e institucional.	Emergente e proativa	Trikke Tech (Seifert e Fernandes, 2005)
Puxado	Experiência prévia no setor ou ramo de atuação. Amplo conhecimento técnico. Rede de relações com grandes empresas.	Qualidade do produto/serviço. Competência técnica. Eficiência. Flexibilidade. Foco no cliente.	Predominantemente doméstico. Técnico	Emergente. Reativa	Fujitec (Rocha et al., 2005) Altitude Software (Simões e Dominguinhas, 2001)
Empurrado	Fortes competências administrativas. Visão de investimento e lucratividade. Rede de relações no setor.	Qualidade. Adaptação e padronização a processos. Competitividade.	Doméstico (porém, o doméstico incorpora padrões internacionais) Institucional e técnico.	Reativa. Deliberada	Oasis (Oviatt e MacDougall, 1995) Empresa de alimentos no Paraná (Seifert, 2005)
Científico	Cientista. Vínculo acadêmico. Rede de relações no seu campo de saber.	Profundidade científica. Pesquisa. Inovação.	Internacional dentro de seu campo do saber. Técnico.	Emergente e deliberada. Proativa.	ICT 2 e Biotech 2 (Simões e Dominguinhas, 2001)

Fonte: adaptado de Fernandes e Seifert (2007).

Outra tipologia interessante de *born globals* foi proposta por Oviatt e McDougall (1999). Os autores relacionaram a internacionalização acelerada ao tipo de indústria em que as empresas atuam. Oviatt e McDougall (1999) concluíram que uma indústria que estivesse passando por mudanças rápidas e integrando-se internacionalmente requerem de uma empresa ação rápida no mercado internacional para obter desempenho satisfatório ou mesmo sobrevivência. Os autores apontaram para o fato de a internacionalização acelerada ser vista como um fenômeno mundial, sugerindo que muito do processo de internacionalização seria mais sistêmico do que singular de uma empresa. Assim, Oviatt e McDougall (1999) criaram uma tipologia em termos dos três papéis que uma pequena empresa que se internacionaliza pode assumir. Esses papéis: dependente, independente e interdependente. A seguir apresenta-se a tipologia de Oviatt e McDougall (1999) em relação a de Fernandes e Seifert (2007).

Assim, as empresas chamadas de *dependentes* surgiriam em indústrias maduras e globais, por exemplo, automotiva, aeroespacial ou farmacêutica e segundo Oviatt e McDougall (1999)

sempre associadas a empresas maiores capazes de arcar com a escala necessária para competir nestas indústrias. Fernandes e Seifert (2007) em sua tipologia estabeleceram um tipo semelhante às empresas *dependentes* e as chamaram de *novos empreendimentos internacionais do tipo puxado* em que a característica principal é a experiência prévia no setor ou ramo de atuação que, em geral, é maduro, é um negócio de amplo conhecimento técnico e uma rede de relações com grandes empresas.

Empresas *independentes* surgiriam em indústrias novas ou mercados de nicho, por exemplo, instrumentos de precisão ou *softwares* especialistas, pois a chave para o sucesso nestes ambientes é justamente a especialização e a posse de um conhecimento único. Em contrapartida, Fernandes e Seifert (2007) em sua tipologia chamaram as empresas *independentes* de *novos empreendimentos internacionais do tipo clássico*. Estas empresas estão em indústrias de alta tecnologia, o empreendedor, em geral, possui experiência internacional prévia e a rede de relações internacionais é essencial para a internacionalização acelerada do negócio.

Além do tipo *clássico*, também podem ser `as *born globals independentes* de Oviatt e McDougal (1999) as empresas que Fernandes e Seifert (2007) chamam de *novos empreendimentos internacionais do tipo científico*. Nesse tipo de empresa, encontra-se o empreendedor típico de empresas pertencentes a zonas de concentração de empresas de base tecnológica, em geral parques tecnológicos. Como esses empreendedores têm laços muito estreitos com o mundo acadêmico, e suas áreas de atuação são muitas vezes globais, espera-se que a internacionalização dessas empresas ocorra, em geral, como decorrência de uma inovação científica gerada na empresa e da rede de relacionamento internacional desenvolvida pelos empreendedores em seu campo de saber. Em termos de estratégias, as *born globals* científicas podem ter um processo deliberado, no qual a rápida internacionalização foi planejada, como emergente, no qual a rápida internacionalização emerge como em virtude das circunstâncias enfrentadas pela empresa.

Finalmente, Oviatt e McDougall (1999) apresentam as *born globals interdependentes*. Estas surgiriam em indústrias em que existam redes de pequenas empresas, por exemplo, fabricação de cerâmica na Itália estudada por Zucchella (2002). E são similares na tipologia de Fernandes e Seifert (2007) aos *novos empreendimentos internacionais do tipo empurado*.

Estes se caracterizam por serem empresas surgidas em aglomerados industriais (*clusters*) com tradicional enfoque internacional.

Além dos tipos apresentados, Fernandes e Seifert (2007) propõe um quinto tipo de internacionalização acelerada que são os *novos empreendimentos internacionais do tipo aventureiro*. Este opõe-se ao tipo *clássico*, na medida em que a rápida internacionalização não era uma opção original da empresa na sua fundação. Entretanto, dada as oportunidades do mercado ou contexto da indústria torna-se rapidamente internacional. Esse tipo de *born globals* estão ligadas as mais diversas indústrias. Os autores apresentam o caso da Trikke Tech fabricante de triciclos especiais do sul do Brasil (SEIFERT; FERNANDES, 2007) e o caso da Calzeus fabricante de calçados em Portugal estudada por Simões e Dominginhos (2004).

Em estudo de 365 empresas americanas de manufatura Knight e Cavusgil (2005) desenvolveram uma taxonomia de quatro tipo de *born globals*. Os grupos identificados no estudo são: líderes de estratégias empreendedoras e tecnologia; seguidores *high-tech*; empreendedores que enfatizam liderança em custo; *born globals* de baixa performance. Knight e Cavusgil (2005) desenvolveram uma taxonomia baseados em dados testados empiricamente. No entanto, trabalharam apenas com empresas oriundas de realidade de país desenvolvido, no caso os Estados Unidos.

3. FATORES RELEVANTES NA INTERNACIONALIZAÇÃO ACELERADA

Este capítulo tem o objetivo de identificar os fatores apontados pela literatura que fariam empresas conseguirem entrar rapidamente no exterior.

Na conclusão da revisão dos estudos publicados sobre o tema nos últimos dez anos, prevalece a evidência de alguns fatores recorrentes na caracterização do fenômeno de internacionalização acelerada, como: fatores ligados ao ambiente do país de origem da empresa, fatores internos da firma, e fatores ligados ao perfil do empreendedor e suas ações na empresa. No entanto, os estudos sobre o ambiente são raros e apresentam lacunas importantes a serem entendidas no comportamento *born global*.

O capítulo também contribui para as discussões que questionam se o fenômeno de internacionalização acelerada merece uma abordagem teórica diferenciada dos modelos tradicionais de negócios internacionais. Esta revisão da literatura, também procura mostrar o que os estudos de *born global* de países emergentes apresentam de diferenças em relação aos estudos conduzidos em países desenvolvidos.

3.1 Modelos que explicam a internacionalização acelerada

Vários estudos como o de Rialp *et al.* (2005), Zahra e George (2002), Dib (2008); Mathews e Zander, (2007); Dominginhos e Simões (2004), Oviatt e McDougal (1994), Knight e Kim (2009), Gabrielsson *et al.*, (2004), entre outros, elaboraram abordagens teóricas a partir da identificação e análise de fatores internos e externos que pudessem explicar o que levaria uma empresa a ser capaz de entrar no exterior, desde sua fundação ou poucos anos após sua fundação. Autio e Sapienza (2000) e Oviatt e McDougall (1994) concluíram que uma teoria integrada para a internacionalização de firmas empreendedoras de rápida entrada no exterior deve ser possível e necessária.

Simões *et al.* (2010); Rialp *et al.* (2005); Mathews e Zander, (2007) argumentam que os principais modelos de internacionalização tradicionais como Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1993); Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966); Teoria da de Uppsala (JOHANSON; VALHENE, 1977) etc, foram construídos em períodos anteriores a intensificação da globalização, liberalização dos mercados e revoluções tecnológicas, como a internet. Nesse sentido, esses modelos seriam inadequados para explicar as *born globals*.

No entanto, Rialp *et al.* (2005), Zahra e George (2002) e Dib (2008) apontam para o fato de que a maioria dos autores que conduziram pesquisas empíricas sobre as *born globals* elaboraram uma lista própria de fatores que levam essas empresas a entrarem rapidamente no exterior. Além disso, nos estudos sobre *born globals*, os fatores internos da firma e os fatores ligados ao empreendedor são mais recorrentes. Os estudos que fazem análise do ambiente externo dessas empresas são mais raros (FERNHABER *et. al.*, 2008, ZAHRA; GEORGE, 2002). Zahra e George (2002) atribuem essa lacuna de estudos à complexidade e variedade de combinações possíveis de fatores externos que poderiam ter alguma influência.

Nesta revisão dos modelos, percebe-se que existem várias tentativas de abordagens conceituais e construção de modelos na literatura mais recente sobre internacionalização de empresas *born globals*. Muitos dos modelos construídos sobre internacionalização acelerada não foram testados empiricamente. Dib (2008) aponta que a maioria dos estudos que apresentam preocupações teóricas sobre as *born globals* concentrou-se mais em sugerir

agendas de pesquisas futuras como Oviatt e McDougall (1994); Knight e Cavusgil (1996); Madsen e Servais (1997) e Zahra e George (2002).

Na discussão dos fatores a seguir, procurou-se apresentar modelos integrativos, que combinam os diversos fatores, como o de Madsen e Servais (1997); Zahra e George (2002), entre vários outros, e também estudos que se dedicaram ao entendimento de cada bloco de fatores especificamente. Procura-se mostrar também o que os estudos de *born global* de países emergentes, como o de Dib (2008), apresentam de diferenças em relação aos estudos conduzidos em países desenvolvidos.

Esta pesquisa preocupa-se com os fatores que levariam uma empresa a entrar rapidamente no exterior, mas que de certa forma, podem sofrer intervenções, isto é, fatores que estão dentro do âmbito de decisão da empresa e de seus gestores. Nesse critério de possibilidade de intervenção torna-se óbvia a análise da articulação interna dos recursos da empresa e características e ações dos empreendedores. Entretanto, não elimina alguns fatores externos do ambiente, como a capacidade da empresa de se articular em seu ambiente de origem, aproveitar políticas de incentivo a internacionalização, escolher uma localização geográfica que privilegia parcerias com outras empresas e universidades etc.

Nesse critério de intervenção da empresa, fatores macro, ligados as transformações mundiais de globalização, liberalização dos mercados, mudanças tecnológicas e surgimento da internet (OVIATT; MCDUGALL, 1994) não serão analisados nesta tese, por ter um alcance limitado de intervenção da empresa ou até mesmo estar fora de sua capacidade de intervenção.

3.1.1 Apresentação dos modelos de *born globals*

Os modelos de *born globals* podem ser didaticamente divididos em (1) modelos que tentam explicar a emergência e as características das *born globals* a partir do início dos anos 90; (2) modelos que sugeriram no final dos anos 90 derivados de estudos que tinham por preocupação entender como o fenômeno *born global* desafiava as teorias internacionais; (3) e estudos mais recentes que partem do princípio de que as teorias tradicionais de internacionalização são

limitadas para entender as *born globals* e procuram identificar e entender os fatores de internacionalização acelerada.

Nesse sentido, tanto a base conceitual de cada estudo quanto seu escopo proposto não são uniformes, devido aos diferentes objetivos de pesquisa sendo seguidos e devido aos diferentes momentos e lugares em que foram realizados (RIALP *et al*, 2002; DIB, 2008). Assim, a lógica de apresentação feita neste item é iniciar com os modelos integrativos que combinam a análise de diferentes fatores para explicar as *born globals* e em seguida apresentar estudos que analisaram fatores isoladamente.

Madsen e Servais (1997) argumentam que o processo de internacionalização de uma empresa não pode ser visto isoladamente e deve ser analisado através da compreensão das condições ambientais, bem como as relações e articulações externas em que a empresa está ativa. Assim, na análise dos autores, para entender o fenômeno *born global* é preciso observar: o ambiente da empresa (internacionalização do mercado em que atua, a capacidade da empresa de atuar em nichos especializados de mercado e ao tipo de indústria e tecnologia em que atua); a organização (articulação de competências organizacionais, rotinas e governança corporativa); e por fim, os empreendedores (experiência internacional, o nível de ambição e motivação).

Os autores estabeleceram sete proposições baseados nas questões: Quais são os antecedentes de *born globals*? Quais são as condições necessárias para seu surgimento? Quais são as condições suficientes para o seu nascimento e expansão? Qual é o impacto do cenário nacional? A configuração da indústria importa (ex.: alta tecnologia x baixa tecnologia)?

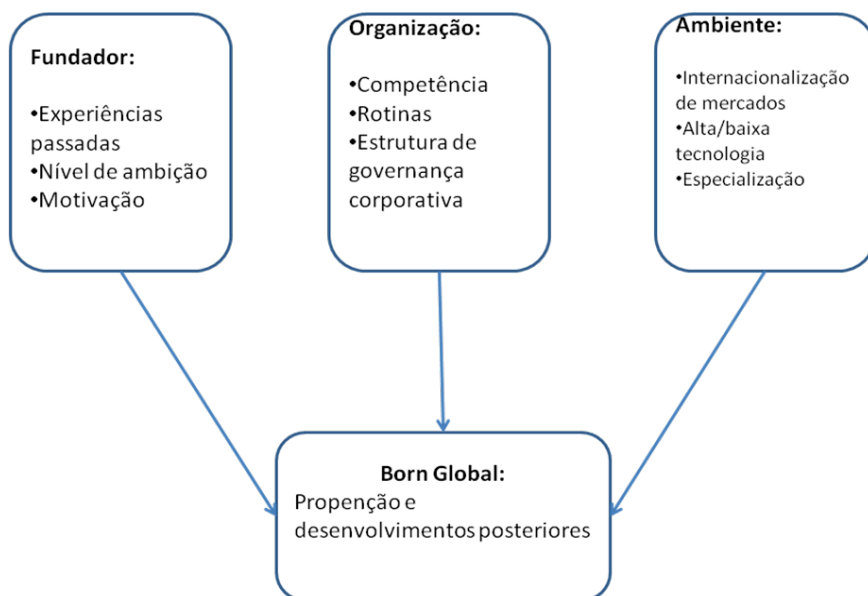
O modelo de Madsen e Servais (1997) não foi testado empiricamente, mas apresentou contribuições importantes no final dos anos 90, quando o fenômeno *born global* começou a ser relatado. O trabalho de Madsen e Servais (1997) resume a evidência empírica relatada sobre o aparecimento desse novo tipo de empresa; interpreta o fenômeno em um nível teórico mais profundo e oferece proposições sobre os antecedentes e as condições necessárias para o surgimento do fenômeno.

Quadro 3.1: Proposições do modelo Madsen e Servais

P1	O antecedente de uma <i>born global</i> seria um (ou vários) empreendedor(es) forte(s), com muita experiência internacional, e talvez também um produto forte.
P2	A extensão do fenômeno <i>born global</i> é positivamente associada com o grau de internacionalização do mercado.
P3	Em comparação com outras empresas exportadoras, <i>born globals</i> são mais especializadas e orientadas para nichos de produtos que são mais personalizados ou mais padronizados.
P4	A localização geográfica das atividades nas <i>born globals</i> é determinada pela experiência passada dos fundadores e sócios e também por fatores econômicos e de capacitação ou ligados aos consumidores – diretamente ou em interação.
P5	Em comparação com outras empresas exportadoras, <i>born globals</i> confiam com maior frequência em competências suplementares fornecidas por outras empresas; nos seus canais de distribuição elas confiam mais frequentemente em estruturas híbridas (relacionamentos próximos, parceiros de <i>networks</i> , <i>joint ventures</i> etc.)
P6	O crescimento da <i>born global</i> é positivamente associado com capacidades inovadoras, incluindo uma capacidade de acessar pesquisa e desenvolvimento efetivos e também canais de distribuição, geralmente em parcerias com colaboração próxima em relacionamentos internacionais que envolvem esforços frequentes, intensos e integrados entre nações.
P7	Empresas em país com mercados domésticos pequenos possuem maior propensão a se tornarem <i>born globals</i> do que empresas em nações com grandes mercados domésticos. Além disso, <i>born globals</i> de países pequenos podem se basear em muitos produtos diferentes, enquanto <i>born globals</i> de países grandes podem estar limitadas a indústrias de alta tecnologia. Também, países com grande número de imigrantes podem ter maior proporção a ter empresas <i>born globals</i> .

Fonte: Madsen e Servais (1997)

Figura 3.1: Modelo integrativo de Madsen e Servais



Fonte: Madsen e Servais (1997:581)

Na mesma linha de análise de Madsen e Servais (1997) que tratam os fatores de maneira integrativa, Zahra e George (2002), apesar de algumas diferenças, também apresentam

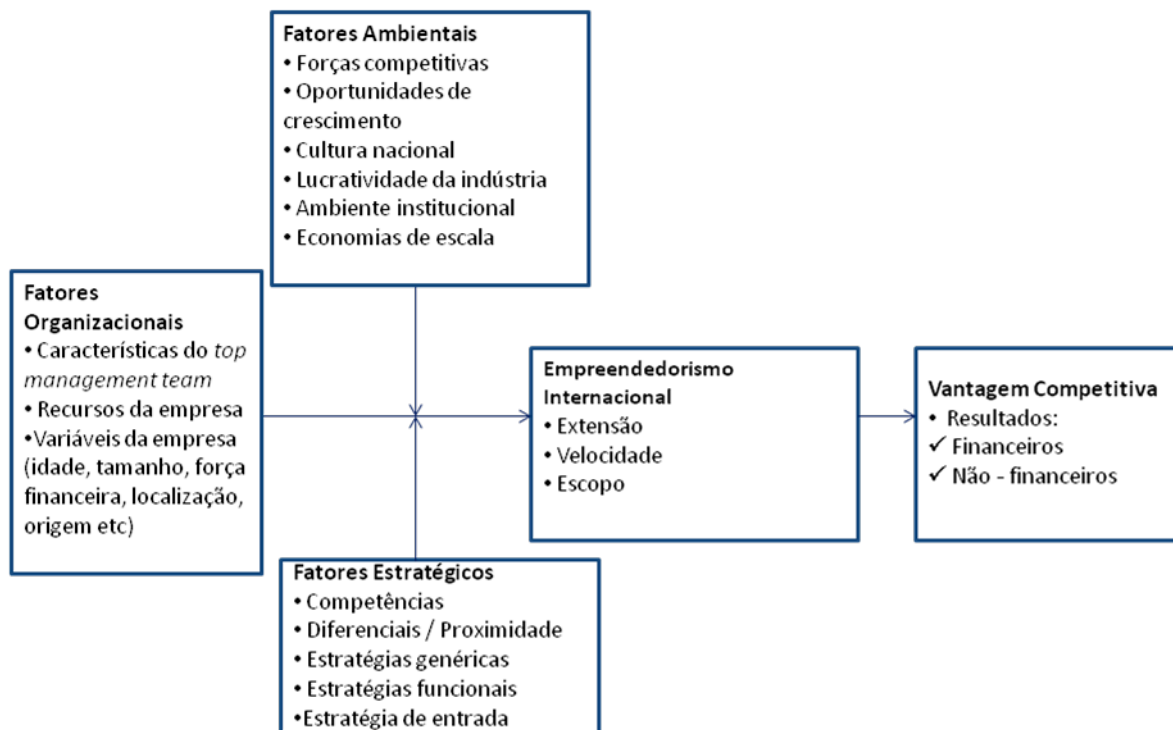
modelo semelhante. Os autores construíram um modelo integrativo que inclui três conjuntos de fatores influentes para o que eles chamam de empreendedorismo internacional, se referindo as *born globals*. Assim, os fatores ambientais e estratégicos seriam moderadores potenciais da relação entre os fatores organizacionais e as dimensões do empreendedor. Estes fatores se bem articulados levariam a empresa a atuar no mercado internacional e ter vantagens competitivas de maneira acelerada.

Zahra e George (2002) argumentam que as pesquisas sobre fatores que poderiam explicar o empreendedorismo internacional ou a internacionalização acelerada das empresas ainda estão em um estágio inicial. Argumentam também que a lista de fatores organizacionais tenta ser representativa, mas é bastante comum outros autores, que tratam dessas questões, trabalharem com uma lista própria de fatores. A explicação dada para esse fato é que o empreendedorismo internacional ou a internacionalização acelerada são fenômenos multidimensionais e suas diferentes facetas seriam representadas pelas dimensões de extensão, velocidade e escopo do novo empreendimento no exterior.

O modelo compreende três grupos de fatores: o primeiro grupo são os fatores ambientais que levam em consideração as forças competitivas, oportunidades de crescimento, cultura nacional, lucro da indústria, ambiente institucional e economias de escala. O segundo bloco é constituído dos fatores organizacionais, como: as características dos executivos, recursos da empresa e outras variáveis relacionadas à firma, como idade, tamanho, força financeira e localização no país de origem. Por último, viriam os fatores relacionados às estratégias da empresa como a articulação de competências, estratégias em relação ao produto, estratégias de entrada nos mercados internacionais. Estes fatores se bem articulados podem levar a empresa a atuar no mercado internacional e ter vantagens competitivas desde sua fundação.

Para Zahra e George (2002), os fatores ambientais e estratégicos seriam moderadores potenciais da relação entre os fatores organizacionais e as dimensões do empreendedorismo. Seu modelo aponta resultados financeiros e não financeiros e busca estudar a ligação entre o empreendedorismo internacional e o desempenho, algo que foi sempre abordado de modo não conclusivo pela literatura. Os autores atribuem essa lacuna de estudos à complexidade e variedade de combinações possíveis de fatores externos que poderiam ter alguma influência na entrada da empresa no exterior.

Figura 3.2: Um modelo integrado de empreendedorismo internacional



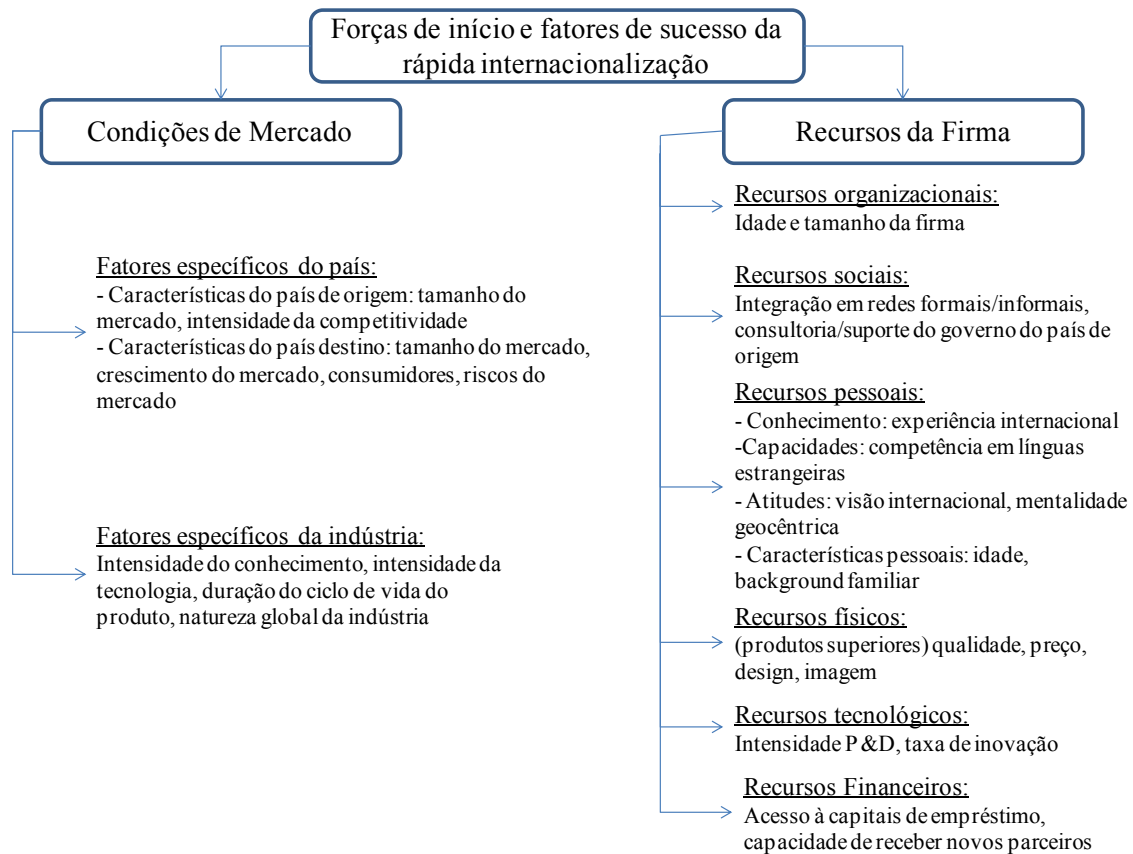
Fonte: Zahra e George (2002)

Estudos mais recentes como o de Holtbrugge e Wessely (2009) apresentam discussões interessantes, pois compreendem a análise dos estudos empíricos anteriores das forças iniciais e dos fatores de sucesso das *born globals*. O trabalho de Holtbrugge e Wessely (2009) apresenta uma estrutura conceitual que integra dois diferentes grupos de fatores importantes para a rápida entrada no exterior: (a) fatores que são inerentes da empresa ou do fundador, e (b) fatores que podem ser atribuídos ao ambiente da empresa.

Além disso, o modelo de Holtbrugge e Wessely (2009) é interessante, pois integra as abordagens de posição na indústria (PORTER, 1996) e da visão baseada em recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2002), e inclui também o impacto dos instrumentos de gestão de moderação, tais como, gestão de recursos humanos, coordenação e controle de subsidiárias. Assim, o modelo é baseado no pressuposto de que tanto a entrada da empresa no

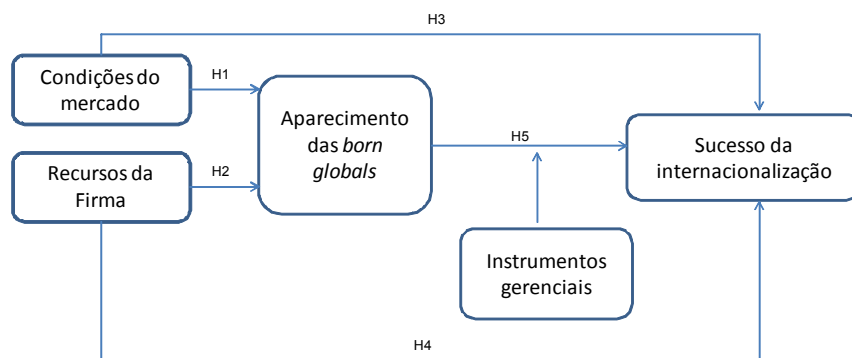
exterior e o sucesso dessa empreitada internacional dependem das condições externas e internas.

Figura 3.3: Forças de iniciais e fatores de sucesso da internacionalização



Fonte: Holtbrugge e Wessely (2009:27)

Figura 3.4: Modelo das forças de iniciais e fatores de sucesso da internacionalização



Fonte: Fonte: Holtbrugge e Wessely (2009:28)

As *born globals*, em geral, pequenas e iniciantes, entram no mercado internacional a despeito de lacunas de vários recursos tangíveis, financeiros e humanos e muitas vezes com pouca ou nenhuma experiência em seus mercados domésticos. Partindo dessa premissa, estudos recentes como o de Knight e Cavusgil (2004) e o de Knight e Kim (2009) apresentam resultados empíricos de fatores específicos que suportam a entrada e o desempenho das *born globals* no exterior. Os autores apresentam modelos interessantes para entender as competências organizacionais, pois, em geral, essas empresas, possuem produtos de alto grau de conhecimento e especialização e que exigem inovação constante (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). O sucesso internacional das *born globals*, não é interpretado pela propriedade de ativos no exterior, como nas teorias tradicionais (OVIATT; MCDUGALL, 1994), uma vez que as suas principais preocupações têm relação com o valor agregado no produto e suas competências para mantê-lo e adaptá-lo e não os ativos possuídos no exterior (OVIATT; MCDUGALL, 1994, 2005; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Knight e Kim (2009) ao estudarem 354 pequenas e novas empresas de duas bases de dados norte-americanas (*United States Exporters - Journal of Commerce e CorpTech Directory of Technology Companies*) mostram quatro fatores que fariam a composição das competências em negócios internacionais e que se coordenados adequadamente levariam a empresa *born global* a ter resultados superiores e vantagens competitivas nos mercados externos. Os quatro fatores são: orientação internacional, habilidades em *marketing* internacional, inovação internacional e orientação para o mercado internacional.

A orientação internacional diz respeito à importância da empresa ter uma abordagem agressiva nos mercados internacionais. As empresas com uma forte orientação internacional tendem a ser caracterizadas pela visão global de seus executivos e cultura organizacional proativa para o desenvolvimento de recursos especiais para atingir os objetivos da empresa no mercado externo. Possuir orientação internacional implica competências para a empresa conseguir explorar e aproveitar oportunidades e nichos de negócios no exterior.

As habilidades em *marketing* internacional referem-se a competência da empresa para criar valor para clientes estrangeiros por meio de segmentação e orientação de mercado, e por meio da integração de atividades de *marketing* internacional de planejamento, controle e avaliação para atender a preferência dos clientes internacionais e diferenciar as ofertas dos concorrentes. Possuir um produto de alta tecnologia e alto valor agregado em determinados nichos de

mercado não basta para o sucesso internacional da empresa. É necessário ter a competência com pessoas treinadas, processos e tecnologias específicas para atrair o cliente no mercado externo.

A inovação internacional é a capacidade da empresa para desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou idéias para o mercado internacional. A inovação resulta de duas fontes principais: (1) pesquisa e desenvolvimento (P&D) internos que cria o conhecimento acumulado da empresa e (2) inteligência de mercado para entender as inovações dos competidores.

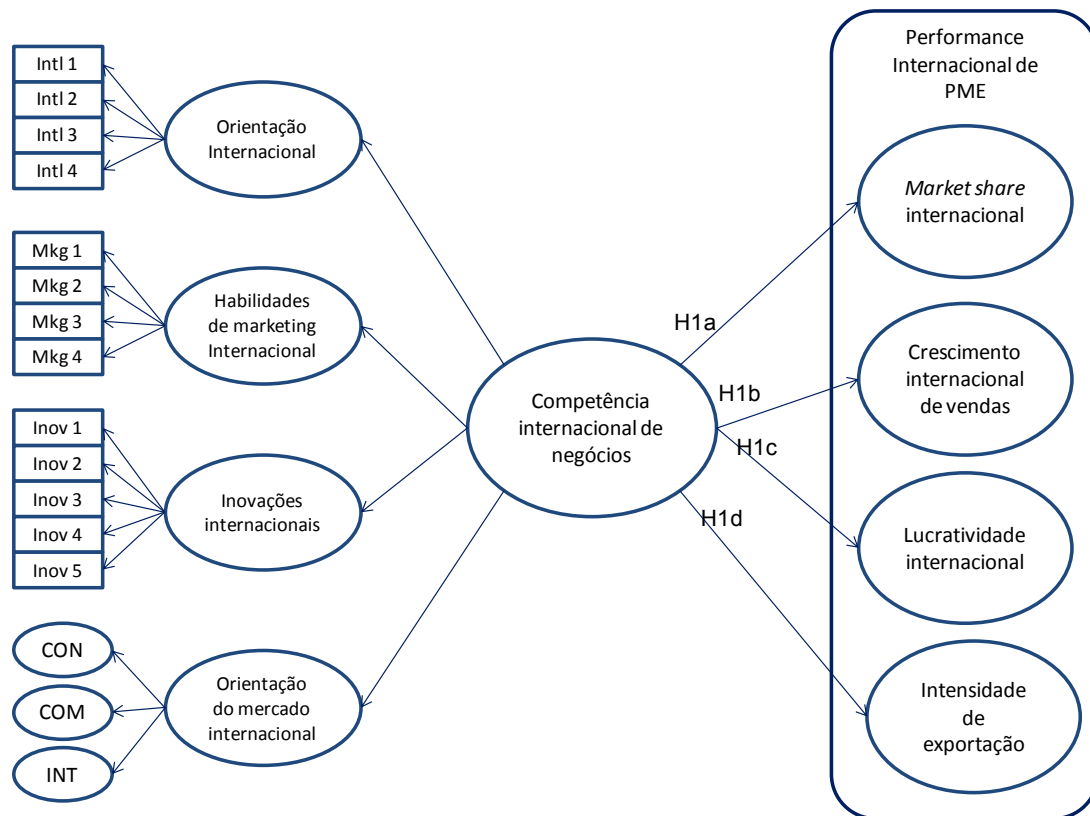
A orientação para o mercado internacional é a medida que as atividades internacionais, orientadas para os clientes e concorrentes no mercado externo, são coordenadas entre as áreas funcionais da empresa. A inteligência de mercado possui um papel crucial na orientação para o mercado. A natureza dos clientes e concorrentes no exterior difere substancialmente do mercado doméstico, as *born globals* que tem a capacidade de utilizar adequadamente a inteligência de mercado para compreender e atender clientes no estrangeiro, em geral, atingem desempenho superior.

O modelo de competências proposto por Knight e Kim (2009) é uma construção teórica que foi desenvolvida a partir da coleta de dados de empresas do contexto norte-americano. Os resultados do estudo sugerem que as competências em negócios internacionais (*International Business Competences – IBC*) de uma empresa é um construto multidimensional que diz respeito a competências internas específicas das pequenas e médias empresas que se internacionalizam de maneira acelerada.

Embora as empresas nascentes tendam a falta substancial de recursos tangíveis e financeiros e aquelas que, conseguem entrar rapidamente e ter sucesso no mercado internacional, parecem possuir um conjunto crítico de capacidades de orientação internacional, habilidades em *marketing* internacional, inovação internacional e orientação para o mercado internacional, estas capacidades em conjunto se refletem nas competências em negócios internacionais. Essas competências têm efeitos positivos na performance internacional da *born global* em termos de *market share* internacional, crescimento de vendas no exterior, lucros e intensidade de exportação.

Os resultados sugerem que as empresas pequenas e nascentes possam melhorar o seu desempenho internacional e, assim, seu desempenho geral através da criação e gerenciamento das competências em negócios internacionais. Segundo os resultados do estudo, das quatro dimensões avaliadas, a orientação para o mercado internacional e orientação internacional parecem ter maiores influências nas competências internacionais (IBC). Em seguida aparecem as habilidades em *marketing* internacional e por último a competência de inovação internacional (KNIGHT; KIM, 2009: 269).

Figura 3.5: Competências internacionais de negócios



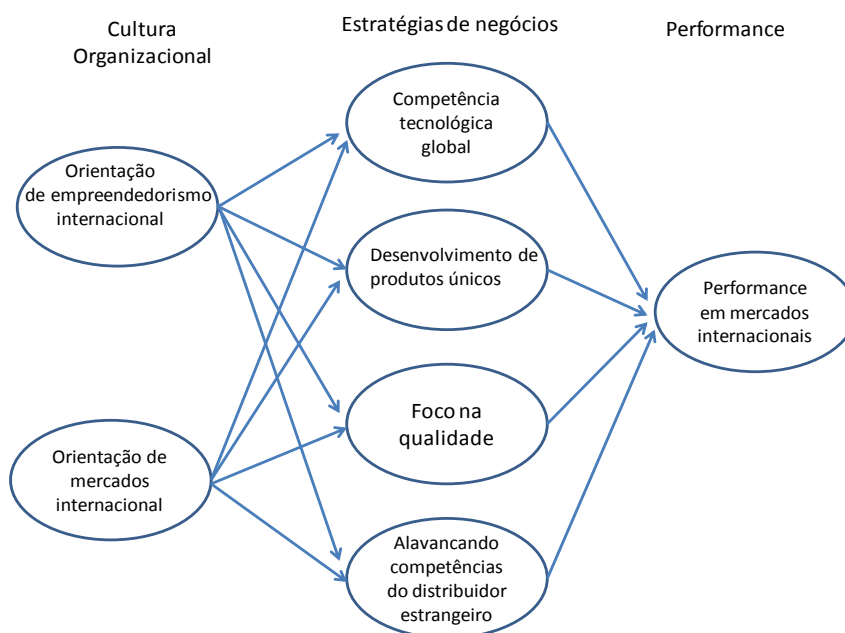
Fonte: Knight e Kim, 2009:259.

Em modelo anterior, mas bastante semelhante Knight e Cavusgil (2004) apresentam uma explicação teórica para a performance internacional das *born globals* e destacam o papel crucial da cultura de inovação, bem como conhecimentos e capacidades organizacionais. Knight e Cavusgil (2004) estudaram 203 pequenas novas empresas das mesmas bases de dados norte-americanas utilizadas no estudo estudo de Knight e Kim (2009), *United States Exporters (Journal of Commerce)* e *CorpTech Directory of Technology Companies*.

A natureza altamente inovadora das *born globals* suporta essas empresas no desenvolvimento de determinados tipos de conhecimento, que impulsiona o desenvolvimento de capacidades organizacionais que suportam internacionalização precoce e desempenho superior em diversos mercados internacionais. Os resultados de Knight e Cavusgil (2004) mostram que os executivos ou empreendedores em empresas *born globals* começam com uma visão global, e desenvolvem uma coleção de capacidades em termos de estratégia (competência tecnológica, desenvolvimento de produtos únicos, foco na qualidade, alavancagem de competências do distribuidor estrangeiro) e de cultura organizacional (orientação para o empreendedorismo internacional e orientação para os mercados internacionais) que dão origem a adoção antecipada de internacionalização da empresa e de sucesso em uma ampla gama de mercados estrangeiros. A figura 3.6 mostra o modelo desenvolvido por Knight e Cavusgil (2004).

Assim, as *born globals* geralmente são criadas por empreendedores com forte visão internacional, que focam em seus clientes e enfatizam as competências de *marketing*, bem como produtos diferenciados e de alta qualidade. A partir de estudos de caso Knight e Madsen e Servais (2004) apresentam conclusões semelhantes aos de Knight e Kim (2009) e Knight e Cavusgil, (2004).

Figura 3.6: Inovação, capacidades organizacionais e a empresa *born global*



Fonte: Knight e Cavusgil, 2004: 129.

O contexto de globalização dos mercados e revoluções da tecnologia de informação e comunicação, a partir dos anos 1990, fez surgir um grande número de pessoas com experiência internacional e com capacidade de obter conhecimento e entender os mercados internacionais. Autores como Oviatt e McDougall (1994), Simões e Dominginhos (2001) argumentam que devido a mudança do contexto competitivo das empresas e maior exposição a informações sobre mercados do mundo todo, o empreendedor capaz de se articular internacionalmente tornou-se uma peça fundamental. Muitas empresas nascentes, que antes possuíam somente o horizonte do ambiente doméstico, passaram a fazer negócios no exterior devido, principalmente, ao perfil e motivações de seus empreendedores.

Desde o início das discussões de *born globals* nos anos 90 (OVIATT; MCDUGALL; 1994), a questão do papel dos empreendedores aparece como essencial. Alguns autores se dedicaram somente a entender o papel e ação dos empreendedores na internacionalização acelerada e desse entendimento foram construídos alguns modelos como o de Simões e Dominginhos (2001).

Os estudos sobre *born globals*, em geral, mostram que os empreendedores ou executivos desse tipo de empresa possuem uma forte orientação internacional. São pessoas que têm conhecimento sobre o funcionamento de mercados externos, seja de trabalho anterior em multinacionais (em departamentos internacionais ou de exportação) ou através da experiência no exterior. Os perfis desses empreendedores são, em geral, de pessoas que possuem qualificações de alto nível acadêmico, falam línguas estrangeiras e mantêm uma rede de contatos internacionais (SIMÕES; DOMINGINHOS, 2001).

Baseados em três estudos de casos de empresas portuguesas, Simões e Dominginhos (2001) desenvolveram um modelo teórico para explicar que para a empresa nascente possuir um produto único e entrar no mercado desde o início de suas atividades é necessário a combinação de três fatores: recursos de conhecimento intensivo, geralmente estes estão concentrados em setores de maior densidade tecnológica; capacidade do empreendedor em reconhecer e aproveitar oportunidades no exterior e, por fim, capital relacional que são as redes de relações pessoais mantidas pelos empreendedores no exterior.

Em seu modelo Simões e Dominginhos (2001) identificaram quatro características básicas do perfil dos empresários que estão envolvidos em rápida expansão internacional de empresas.

1)Em primeiro lugar, em setores intensivos em conhecimento, particularmente os de alta tecnologia, os empresários têm uma boa base de conhecimentos científicos sobre uma tecnologia ou um processo. Em geral, são pesquisadores de universidades e começam as suas próprias empresas, ou ainda pesquisadores da área de P&D de instituições públicas que lançam empresas *spin-off*. Esse conhecimento faz com que o desenvolvimento de uma idéia ou tecnologia distinta seja possível, fornecendo vantagens de propriedade a empresa nascente.

2)Capacidades de gestão e de *marketing* também se tornaram essenciais para uma rápida expansão internacional, particularmente na coordenação de recursos globalmente dispersos. Essa capacidade vem por meio de qualificações acadêmicas e, também, para a maioria dos empresários, por meio da experiência internacional anterior.

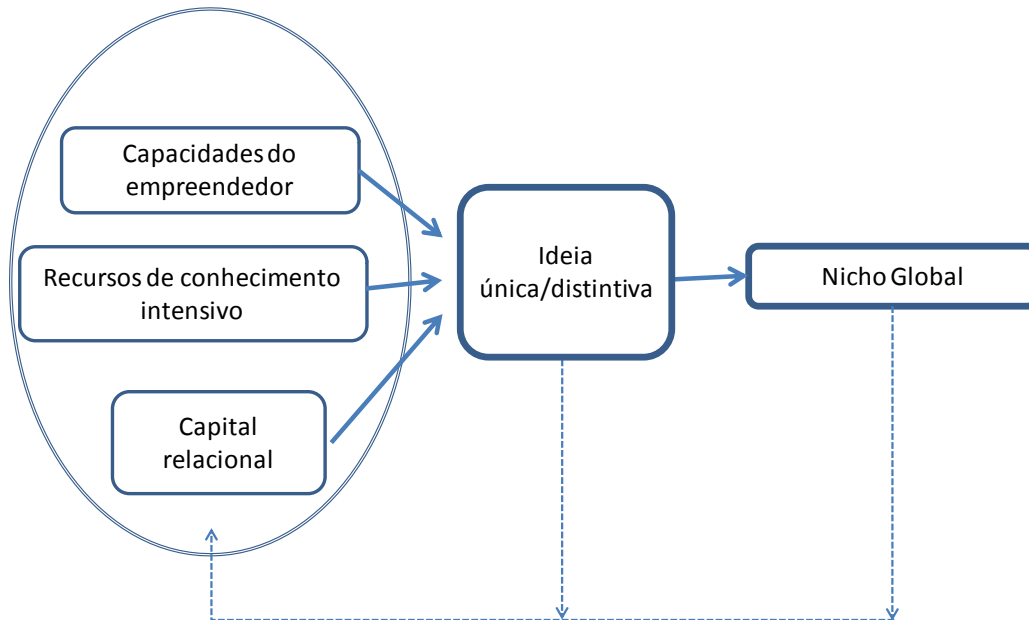
3)O crescente número de pessoas com experiência internacional nas últimas décadas de muitos empresários faz com que haja uma acumulação de capital relacional em mercados externos, quer no que concerne o conhecimento sobre potenciais clientes ou através de relações institucionais foram capazes de estabelecer. Isto significa que se pode atingir um mercado externo mais rapidamente por meio de contatos externos e torna mais fácil identificar e aproveitar oportunidades.

4)Uma última característica do empresário que facilita a realização de negócios no exterior desde o início da empresa é a sua capacidade visionária. Isso inclui a definição clara do conceito de negócio, o desejo inato de implementá-lo através de uma nova empresa, a transmissão dessa visão a uma equipe de pessoas, e as perspectivas de fazer negócios no mercado internacional como natural para o negócio.

No início de um negócio, essas características proporcionam aos empreendedores o conhecimento sobre os ambientes externos necessários para uma entrada rápida nos mercados internacionais. Assim, para muitas empresas de internacionalização acelerada, a entrada no mercado internacional não segue um padrão em função da distância geográfica ou psíquica do

mercado alvo, mas sim decorre da rede de contatos e percepção de oportunidade do empresário naquele país (OVIATT; MCDUGALL, 1994; SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001).

Figura 3.7: Criação e desenvolvimento de *born globals*



Fonte: Simões e Dominginhos, 2001.

3.1.2 Modelos de *born globals* de países emergentes

Nos últimos anos os estudos apontam o aparecimento de um grande número de empresas *born globals* em diferentes regiões do mundo (MATHEWS; ZANDER, 2007). Os modelos apresentados no item anterior são derivados de estudos de países desenvolvidos. Grande parte dos autores que realizaram estudos sobre *born globals* se dedicaram ao contexto norte-americano (KNIGHT; KIM, 2009; OVIATT; MCDUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995) e europeu (DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2004; ZUCHELLA, 2002; GABRIELSSON *et al.*, 2004). Também no contexto de economias desenvolvidas há o estudo de *born globals* japonesas (SUZUKI *et al.*; 2002).

Porém, há notícia dessas empresas em quase todas as regiões do mundo como, por exemplo, na América Latina estudos mostram empresas *born globals* de *software* da Costa Rica (LOPEZ *et al.*, 2009); Brasil (DIB, 2008; ROCHA *et al.*, 2007; RIBEIRO; PIMENTEL,

2009; GOBARA, 2008; FRANCISCHINI, 2009). Na Ásia, pesquisa de *born globals* chinesas (ZHOU *et al.*, 2007), empresas de TI indianas (VARMA, 2009), empresas vietnamitas (THAI; CHONG, 2008). Na Oceania empresas australianas (EVANGELISTA, 2005; RENNIE, 1993).

Há evidência de que o fenômeno *born global* não se limita a países específicos ou realidades de economias desenvolvidas. Nas economias emergentes, a abertura de mercado criou condições para atividades empreendedoras de empresas novas e pequenas.

Os estudos de *born globals* de países emergentes ainda são escassos e a comparação é extremamente desafiadora, pois os fatores escolhidos para análise são muito diversos. No entanto, é interessante notar que vários estudos tem apresentado tendências diferentes dos principais estudos de *born globals* realizados em contextos de economias desenvolvidas.

O estudo de Thai e Chong (2008) de *born globals* vietnamitas parecem apresentar tendências diferentes do colocado pelos principais estudos de *born globals*. Por exemplo, os autores mostram que os recursos e capacidades da firma não levam as empresas a se internacionalizarem rapidamente. Thai e Chong (2008) explicam essa discordância devido ao contexto específico do Vietnã. Os autores argumentam também que se poderia esperar que as características do fundador fossem um fator crítico de *born globals* vietnamitas, assim como mostra grande parte da literatura internacional. No entanto, curiosamente, os casos estudados deram pouco apoio para essa proposição.

Além disso, os empreendedores das empresas estudadas por Thai e Chong (2008) não possuíam experiência técnica e profissional, experiência internacional, e inclinação empreendedora com visão global. No momento em que as empresas se internacionalizaram, as equipes tinham praticamente nenhum conhecimento do mercado internacional, nem acesso a quaisquer redes internacionais.

Varma (2009) examina o fenômeno de internacionalização acelerada das empresas da indústria de tecnologia de informação na Índia. Neste estudo são apresentadas tendências de concordância com a literatura internacional de *born globals*. Estes resultados suportam estudos de Oviatt e McDougall (1994) Bell e McNaughton (2000) de que os caminhos de

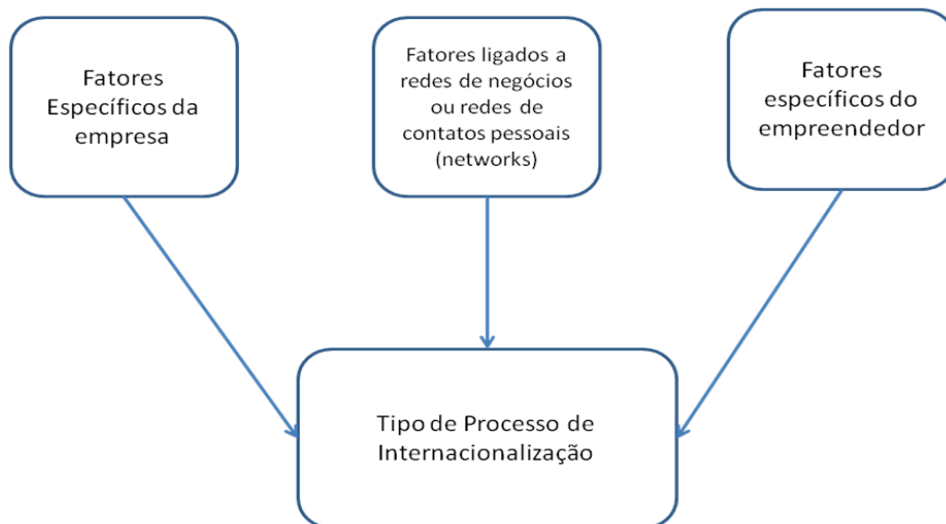
internacionalização de pequenas empresas de tecnologia intensiva não necessariamente procuram mercados fisicamente próximos.

A autora mostra que a história de internacionalização da indústria de TI na Índia começou há uma década com o estabelecimento de exportações. Em geral, as empresas eram apenas fornecedoras de mão-de-obra de produtos a serem exportados para outros lugares. Baseadas parcialmente em táticas como a terceirização e *offshoring*, estão criando a oportunidade para entrarem na cena global (VARMA, 2009).

No estudo de 40 empresas de *software* da Costa Rica, LOPEZ *et al.* (2009) mostram resultados de que há poucas empresas *born global* no país. Os autores apresentam que a maioria das empresas seguiu uma abordagem gradual para a internacionalização, e não exportaram imediatamente após o nascimento. Uma análise das poucas *born globals* costarriquenhas revela que a maioria são, na verdade "nascida regional" (*born-regional*).

Em estudo de internacionalização do setor de *software* brasileiro Dib (2008) identificou 35 empresas de comportamento *born global*. O escopo pesquisa de Dib (2008) agrupou fatores ligados a: (1) fatores específicos da empresa observada como, por exemplo, a posse de ativos únicos; (2) relações existentes com *networks*; e (3) fatores específicos do empreendedor responsável pelas decisões de internacionalização como, por exemplo, a experiência internacional prévia. Foram convidadas a participar do estudo 1248 empresas. Dessas 218 responderam ao questionário. O quadro amostral revelou 138 empresas de *software* domésticas, 44 de internacionalização tradicional e 35 empresas *born globals*.

Figura 3.8: Modelo de fatores intervenientes no processo de internacionalização



Fonte: DIB, 2008, p. 142.

Dib (2008) conclui em seus resultados que para a indústria de *software* brasileira, as empresas definidas como *born global* são significativamente diferentes daquelas que se internacionalizaram de modo tradicional. Os resultados do autor mostram que as *born globals* possuem em relação as empresas de internacionalização tradicional:

- ✓ Maior capacidade de inovação.
- ✓ Maior orientação ao consumidor, trabalhando com produtos personalizados para as necessidades de cada cliente.
- ✓ Os empreendedores de *born globals* tipicamente possuem maior conhecimento técnico ou científico.
- ✓ Quanto ao processo de internacionalização, pode-se afirmar que as *born globals* possuem maior parcela de seu faturamento oriunda do exterior do que as empresas tradicionais.

Segundo os resultados de Dib (2008) também há indícios, porém sem suporte empírico conclusivo de que na indústria de *software*, as *born globals* seguiriam mais estratégias de nichos de mercado. E também há indícios, sem suporte empírico, de que *born globals* brasileiras fazem negócios com um número maior de países e atendem a clientes mais

dispersos geograficamente dentro do mercado brasileiro em relação as empresas de internacionalização tradicional.

O estudo de Dib (2008) apresenta como principais limitações: o fato de se dedicar a apenas um único setor (*software*); tenta dar sugestões de políticas públicas, mas não estuda o ambiente externo da empresa. Além disso, não observa o potencial de empresas domésticas em se tornarem *born globals* e nem o porque empresas que se internacionalizaram voltam a atuar somente no mercado doméstico.

Segundo os resultados de Dib (2008), a análise dos estudos de *born globals* no Brasil apresentam semelhanças com a literatura internacional de *born globals*, pois:

- ✓ São casos de empresas bem-sucedidas em nichos de mercado que desenvolveram a internacionalização logo na fundação ou poucos anos após sua fundação e a atuação internacional era considerada como estratégia desde o início em muitos casos.

- ✓ Apresentam a importante característica de considerarem o desenvolvimento de novas tecnologias (inovação em produto) e aplicações como foco de suas atividades e elemento central para sua competitividade.

- ✓ Desenvolvem produtos mundiais que podem ser adaptados de acordo com as necessidades e critérios de regulação de cada país.

E também apresentam aspectos singulares aos casos brasileiros. Estes aspectos precisam ser mais bem entendidos e testados (DIB, 2008).

- ✓ A internacionalização não tem apenas foco comercial e contribui para o desenvolvimento de novas tecnologias. Muitas vezes essas empresas possuem como alvo mercados externos mais desenvolvidos em termos tecnológicos que o Brasil, se estabelecem em *clusters* tecnológicos e formam acordos de cooperação com outras empresas ou universidades no exterior. Esse comportamento parece evidenciar que essas empresas não seguem a forma de internacionalização das multinacionais brasileiras que procuram mercados próximos como Mercosul e outros países da América Latina (FLEURY; FLEURY, 2007)

✓ Devido às dimensões geográficas do Brasil e às suas diferenças regionais, uma variável importante seria a localização geográfica dentro do Brasil, principalmente no que tange a estar ou não no eixo mais desenvolvido (Rio de Janeiro e São Paulo). Dib (2008) relata que em alguns casos ir para o exterior surgiu como alternativa a atender os competitivos mercados de Rio e São Paulo, como é o caso de algumas empresas do Porto digital em Recife que entraram no mercado português.

Quadro 3.2: Resumo dos principais estudos sobre fatores da internacionalização acelerada

Autor	Países	Indústrias	Métodos de pesquisa e amostras	Significância estatística / importantes forças iniciais de internacionalização
Dib (2008)	Brasil	Software	218 questionários	Maior capacidade de inovação. Maior orientação ao consumidor, trabalhando com produtos personalizados para as necessidades de cada cliente
Knight e Kim (2009)	EUA	Alta tecnologia	354 questionários	Orientação internacional, habilidades em marketing internacional, inovação internacional e orientação para o mercado internacional.
Rialp e Rialp (2003)	Espanha	Não específico	1.102 questionários	Capital humano, capital organizacional. Capital tecnológico, capital relacional
Dominguinhos e Simões (2004)	Portugal	Software e calçados	3 estudos de caso	Capacidades do empreendedor; recursos intensivos em conhecimento; capital relacional
Lindqvist (1991)	Suécia	Setores de alta tecnologia	15 casos de estudo, 95 questionários	Limitação do potencial do mercado do país destino, visão internacional, utilização da experiência internacional de outras firmas, tamanho da firma, proprietários das empresas externas, prévia experiência das indústrias/experiência prévia de mercados específicos, produtos de alta tecnologia. Intensidade de P&D
Coviello e Munro (1995)	Nova Zelândia	Software	04 casos de estudo, 25 questionários	Integração das redes
Reuber e Fischer (1997)	Canadá	Software	49 questionários	Experiência internacional
McAuley (1999)	Reino Unido	Artes, artesanato	102 questionários	Design do produto, qualidade, preço, entrega, imagem do país de origem; fatores pessoais/psicológicos: atitude de negócios, personalidade, família, educação/treinamento, destemido; fatores cognitivos: redes, acesso ao know-how, foco no consumidor, habilidades de negócios; fatores industriais: influências setoriais, mercado global
McNaughton (2000)	Canadá	Não específico	75 questionários	Idade da firma, tamanho do mercado local, nível de competição do mercado local/externo, ativos do conhecimento. Produtos do proprietário, abordagem de gestão.
Harveston, Kedia e Davis	Estados Unidos	Alta tecnologia	224 questionários	Mentalidade geocêntrica, experiência internacional, tolerância a altos riscos.

(2000)				
Westhead, Wright e Ucbasaran (2001)	Reino Unido	Não específico	116 questionários	Idade do gerente, conhecimento específico da indústria: conhecimento do setor, formação da experiência de exportação. Capital humano: gênero, background familiar, educação; gestão do conhecimento, formação gerencial, parceiros, uso de consultores internacionais, conhecimento específico da indústria: formação das proporções de exportações, acesso ao capital.
Schmidt-Buchholz (2001)	Alemanha	Software, internet	16 casos de estudo	Conteúdo/grau de inovação dos produtos, unicidade dos produtos, acesso ao capital, economias de escala, atingimento de uma quantidade crítica de consumidores/produtos, que deveria se tornar um padrão mundial, experiência internacional do trabalho anterior, educação internacional, competência em idiomas estrangeiros, contatos/redes/estratégias com parceiros pessoais, fatores locais. Internacionalidade da firma, ciclo de vida do produto, imitação dos competidores.
Rhee e Cheng (2002)	Coreia do Sul	Não específico	Dados secundários de 61 firmas	Conhecimento do mercado. Valorização dos recursos, vantagens do país destino.
Gaba, Pan e Ungson (2002)	Estados Unidos	Não específico	Dados secundários de 126 firmas	Experiência internacional, tamanho da firma, amplo escopo de produtos e serviços, comportamento dos competidores, nível de risco em um mercado internacional, sem representativos de capital no modo de entrada. Crescimento do mercado no país destino para um produto de setor específico
Mahnke e Venzin (2003)	Estados Unidos	Internet	01 estudo de caso	Experiência internacional dos times da alta administração, integração das redes, característica do produto (produto digital). Consumidores, posição de nicho, economias de escala

Fonte: A autora. Atualizado e adaptado a partir de Holtbrugge e Wessely (2009).

3.2 Fatores relevantes na internacionalização acelerada

3.2.1 Fatores externos à empresa

Na literatura de negócios internacionais as discussões sobre o papel do ambiente no comportamento da empresa são apresentadas de duas maneiras principais (HENISZ, 2004). A primeira mostra a discussão do papel do ambiente do país hospedeiro do investimento da empresa. A segunda abordagem mostra a discussão do papel do ambiente do país de origem na saída para o exterior de empresas de capital nacional.

Esta tese propõe-se a discutir o papel de fatores do ambiente do país de origem na internacionalização acelerada de uma empresa.

Esta escolha justifica-se por três fatos principais: (1) a literatura internacional de *born globals* aponta uma lacuna de estudos que tentam entender as relações desse tipo de empresa com seu ambiente externo no país de origem (FERNHABER *et al.*, 2008, ZAHRA; GEORGE, 2002); (2) o único estudo empírico quantitativo sobre *born globals* no Brasil, estudou apenas o setor de *software* e não explorou a questão do ambiente externo em sua coleta de dados; 3) Uma análise dos fatores do ambiente que fazem as EBTs brasileiras conseguirem entrar no exterior de maneira *born global* é essencial antes de se entender a questão "o que acontece depois da internacionalização?". Assim, a discussão do papel do ambiente do país hospedeiro no desempenho e evolução internacional, apesar de fundamental, deve ser feita num segundo momento de pesquisa.

Em estudos na área de administração, muita atenção tem sido dedicada ao entendimento dos efeitos do país de origem em indicadores da força de uma empresa no mercado internacional. Porter (1996) trouxe para a área da Administração a discussão sobre o papel do ambiente do país de origem no modelo do Diamante da Vantagem Nacional²³.

No entanto, autores centrais da área de negócios internacionais apontam um número limitado de estudos que procuram entender como a localização da empresa (BUCKLEY, 2002; DUNNING, 1993) e os fatores ligados ao país (RUGMAN; CRUZ, 1993) afetam o processo de internacionalização da firma. Dunning (1993) e Rugman; Cruz, (1993) apontam que mais atenção deve ser dada a importância da localização e das influências de características do país, como variáveis que por si só afetam a competitividade global das empresas.

Como já mencionado, nos últimos vinte anos, os estudos apontam o aparecimento de empresas *born globals* em diferentes regiões do mundo (MATHEWS; ZENDER, 2007). Características de um dado país parecem afetar o comportamento e a incidência deste tipo de empresa (KNIGHT *et al.*, 2004) e a origem de países muito diferentes em tamanho e nível de desenvolvimento suscita a pergunta de qual seria o papel desse ambiente na rápida internacionalização dessas empresas.

²³ Rugman; Cruz (1993) aprofundaram a discussão de Porter (1996) e construíram o modelo do Duplo Diamante que pensa a o país de origem mais o ambiente do país hospedeiro.

Na revisão da literatura feita por Dominginhos e Simões (2004), foram identificados 55 estudos empíricos que lidavam com *born globals*, envolvendo cerca de 70 diferentes autores e com dados de mais de 20 países. Dib (2008) chama a atenção de que as *born globals* surgiram em locais muito diferentes, tanto em países grandes quanto pequenos e com diferentes níveis de desenvolvimento econômico. Além disso, o autor também afirma que apesar da diversidade de autores e trabalhos, cada pesquisa é feita, em geral, em um único país ou com amostras de países próximos e/ou similares. Assim, ainda há a necessidade de identificar quais fatores típicos de cada país influenciariam a entrada e o desenvolvimento no exterior das empresas na internacionalização acelerada (DIB, 2008:98).

Vários estudos mostram que para as EBTs, devido ao pouco tempo de operação e menor tamanho, o ambiente local é tido como uma fonte essencial de recursos necessários para as operações da empresa (PINHO, 2005). Dentro do ambiente local, as empresas precisam desenvolver recursos de acordo com as necessidades das indústrias nas quais operam (FERNHABER *et al.*, 2008), utilizam políticas disponíveis, fazem alianças estratégicas com outras empresas ou universidades, escolhem se localizar geograficamente em locais que podem lhe dar algum tipo de vantagem, como um parque tecnológico.

3.2.1.1 Localização em hábitat de inovação

Estudos mostram a importância da localização geográfica de empresas de base tecnológica, principalmente, em termos de pertencer a um parque tecnológico ou a ambientes que promovem o empreendedorismo e a inovação como incubadoras (BECKER, 2003). No que se refere às empresas *born globals*, especialmente, as de maior densidade tecnológica, é muito comum localizarem-se em ambientes caracterizados como habitats de inovação.

O habitat de inovação é um local planejado com o objetivo de apoiar o desenvolvimento de novas empresas e que provê uma variedade de serviços e apoio ao empreendedorismo e à geração de novas empresas (ISHIKAWA, 2010; LABIAK, 2009; PLONSKI, 2005; BECKER, 2003).

A localização nesses ambientes de inovação tem se mostrado um mecanismo eficiente para favorecer o acesso, normalmente difícil a equipamentos sofisticados, serviços tecnológicos e de formação profissional, estruturas comerciais de compra de insumos e venda de produtos etc (SUZUKI *et al.*, 2002). E o acesso a esses recursos, muitas vezes é importante para a empresa nascente conseguir se articular rapidamente no exterior como mostra o estudo de Fernhaber *et al.* (2008).

Para as empresas de base tecnológica, a localização em um hábitat de inovação e a formação de redes de empresas similares permite enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa à medida que estas seguem o desenvolvimento do conhecimento científico. O objetivo dessas formações pode ser somar capacitações, diminuir riscos ou ambos, e também a formação de alianças estratégicas entre empresas para o desenvolvimento conjunto de programas de P&D, a chamada pesquisa cooperativa (PLONSKI, 2005). Plonski (2005) afirma que os ambientes para inovação vêm se intensificando nos últimos anos no Brasil, a partir de iniciativas governamentais como Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e a Lei da Inovação (Lei no 10.973/04) e iniciativas de entidades promotoras da inovação e empreendedorismo como a ANPEI²⁴ e ANPROTEC²⁵.

O quadro abaixo mostra os diferentes tipos de habitats de inovação.

Quadro 3.3: Tipos de habitats de inovação

Pré-incubadoras ou hotéis tecnológicos	Um espaço para pré-incubação e incubação de projetos. Geralmente vinculadas a universidades, tem um papel fundamental nos primeiros passos do pesquisador/empreendedor em busca do desenvolvimento de uma pesquisa ou oportunidade identificada. Normalmente as pré-incubadoras fazem parte de um programa de incentivo e disseminação da cultura empreendedora da universidade, são habitats relativamente novos nas universidades brasileiras (LABIAK, 2009)
Incubadoras	Espaço físico formal e estruturado para dar suporte ao estabelecimento e o desenvolvimento sistemático de novas empresas. Apóiam empresas nascentes ou já constituídas, interessadas em desenvolver produtos ou serviços que agreguem alguma inovação tecnológica. Na maioria dos casos, a empresa se instala dentro da incubadora e recebe: infra-estrutura e serviços compartilhados (salas de reunião, telefone, fax, acesso à internet, suporte em informática), assessoria para a gestão técnica e empresarial; acesso a mercados e redes de relações, acesso a mecanismos de financiamento, processo de acompanhamento, avaliação e orientação, apoio administrativo e gerencial. Nesse local a empresa permanece por um período que pode variar de dois a cinco anos, pagando uma taxa subsidiada por mês, dependendo da incubadora e do

²⁴ Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

²⁵ Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores

	tamanho do módulo ocupado. As incubadoras podem se diferenciar entre si por meio de empresas abrigadas e/ou tipo e forma de disponibilização de serviços, tais como: base tecnológica; setores tradicionais; mistas (abrigam empresas de base tecnológica e de setores tradicionais); incubadoras virtuais (abrigam empresas de internet, essas muitas vezes entram com o capital necessário para começar o negócio. Porém, a empresa incubada deve ceder parte de suas ações à incubadora) (BECKER, 2003; ISHIKAWA, 2010)
Aceleradoras	Pode ser uma incubadora física ou à distância e tem como principal objetivo estimular empreendimentos a partir da captação de recursos e aproximação com o mercado, buscando melhorar a estrutura de comercialização e inserção do empreendedor em rede de contatos, propiciando a consolidação do negócio de forma mais acelerada (ISHIKAWA, 2010).
Pólos Tecnológicos	considera-se o conjunto de instituições com interesses correlatos que agem de forma articulada no âmbito de um determinado território. Os pólos tecnológicos são expressões utilizadas indiferentemente para designar um ambiente que concentra recursos humanos, laboratórios e equipamentos que têm como resultado a criação de novos processos, produtos e serviços (ISHIKAWA, 2010).
Parques tecnológicos ou científicos	Segundo a definição da IASP ²⁶ , um parque tecnológico é uma organização gerida por profissionais especializados, cujo objetivo fundamental é incrementar a riqueza de sua comunidade promovendo a cultura da inovação e da competitividade das empresas e instituições geradoras de conhecimento instaladas no parque ou associadas a ele. Com este objetivo um parque tecnológico estimula e gere o fluxo de conhecimento e tecnologia entre universidades, instituições de pesquisa, empresas e mercados; promove a criação e o crescimento de empresas inovadoras mediante mecanismos de incubação e de spin-off, e, proporciona outros serviços de valor agregado assim como instalações de alta qualidade (LABIAK, 2009; ZOUAIN, 2006).

Fonte: Labiak (2009); Zouain (2006); Ishikawa, (2010).

Dentre os habitats de inovação, os parques tecnológicos são os mais conhecidos. Os parques tecnológicos preconizam o desenvolvimento de relações entre a academia e os setores público e privado com vistas a gerar negócios inovadores, apoiando o desenvolvimento regional (ZOUAIN, 2006). São caracterizados como mecanismos de intermediação entre a pesquisa e o mercado de produtos e serviços de alta tecnologia. Estão presentes em regiões com alto potencial de desenvolvimento tecnológico, dotados de infra-estrutura física, capital humano (pesquisadores, engenheiros, especialistas), logística apropriada, sistema de regulamentação governamental e empresarial (EBT), alinhada com empreendedores com histórico de competências para transformação de tecnologia em riqueza.

O quadro abaixo mostra a grande difusão desse modelo no mundo nos últimos anos:

²⁶ International Association of Science Parks; (disponível em <http://www.iasp.ws>).

Quadro 3.4 - Difusão mundial dos parques tecnológicos

Ano	N. de parques (aproximadamente)	Localização
1951	1	Estados Unidos
1970	21	América do Norte e Europa
1980	39	América do Norte e Europa
1990	270	América do Norte, Europa, Ásia e Pacífico, América do Sul, e África
2000	900	América do Norte, Europa, Ásia e Pacífico, América do Sul, e África

Fonte: Plaeksakul e Zhang (2007).

No Brasil são poucos os exemplos de habitats de inovação com características de parques tecnológicos, e muitos deles não se adequam plenamente à definição sugerida pela IASP. A diferença básica, muitas vezes, é a inexistência de uma organização central do parque, embora se mantenha a presença de profissionais especializados e outros agentes, cujo objetivo é a promoção da cultura da inovação (ZOUAIN, 2006).

Suzuki *et al.* (2002); Fernhaber *et al.* (2003) e Fernhaber *et al.* (2008) estudaram empresas de internacionalização acelerada oriundas de parques tecnológicos.

Para Suzuki *et al.* (2002:596), atividades empreendedoras de uma região refletem o clima de negócios de seus países e dos *habitats* de inovação dos quais pertencem. Os autores fizeram um estudo comparativo de empresas nascentes de base tecnológica no Japão e no Vale do Silício. Empresas dessas regiões foram escolhidas especialmente por enfrentarem uma cultura e ambiente de negócios muito diferentes.

Suzuki *et al.* (2002) tiveram o objetivo de identificar as diferenças em quatro dimensões que afetam o processo empresarial e gestão de novas empresas: a motivação empresarial, riscos e obstáculos, fatores de crescimento percebidos, e infra-estruturas de apoio. A pesquisa foi realizada com 396 empresas japonesas e 188 empresas do *Silicon Valley*. Os resultados da pesquisa indicaram diferenças significativas entre as duas regiões:

Na área de motivação empresarial, os empresários japoneses estavam mais socialmente orientados (ou seja, em busca de reconhecimento social), enquanto os empreendedores do Vale do Silício foram motivados por fatores mais individualistas, como realização pessoal e

acúmulo de riqueza pessoal. Em termos de riscos e obstáculos, os empresários japoneses estavam mais preocupados sobre os riscos pessoais e à globalização e menos sobre o mercado e os riscos financeiros, como os norte-americanos. Na área de fatores de crescimento percebido, os empresários japoneses relataram maior foco em P&D, enquanto os empresários do Vale do Silício colocam como fatores críticos de crescimento, foco no cliente, reconhecimento de oportunidades, e a arrecadação oportuna de capital de risco. Finalmente, no que diz respeito à infra-estrutura, os empresários do Vale do Silício parecem se beneficiar mais de serviços profissionais, de recursos da universidade e capital de risco, enquanto as empresas japonesas parecem ter melhor acesso aos recursos de financiamento diversificados, incluindo empréstimos bancários e de financiamento do governo japonês (SUZUKI *et al.* (2002:604).

Fernhaber *et al.* (2003) e Fernhaber *et al.* (2008) afirmam que a localização geográfica pode ser uma razão pela qual algumas empresas são capazes de adquirir os recursos necessários para a internacionalização, enquanto outros não conseguem. As autoras avaliaram como a concentração geográfica de empresas semelhantes²⁷ (que pode ter a configuração de um parque tecnológico como o Vale do Silício) afeta o grau de internacionalização de um novo empreendimento. A pesquisa foi feita em 156 empresas nascentes norte-americanas de tecnologias de informação. Os resultados sugerem que a concentração geográfica pode promover a internacionalização de um novo empreendimento, tornando disponíveis os recursos necessários para apoiar o processo de entrada e articulação no exterior.

Zucchella (2002) apresenta que na Itália, um número significativo de empresas *born globals* estão concentradas em distritos industriais e aglomerados locais. Para a autora esta configuração parece ter um efeito de rede para as pequenas empresas que se beneficiam das experiências até de seus competidores.

Ribeiro e Pimentel (2009) mostram casos brasileiros de *born globals*, nos quais um dos fatores essenciais de sucesso internacional desses negócios é o fato de fazerem parte de uma região com características de parque tecnológico, podendo usufruir do renome de uma

²⁷ Alguns autores como Porter (1996) utilizam a denominação de *clusters*.

universidade de ponta, utilizar a infra-estrutura e laboratórios da universidade e o apoio do governo, por meio de financiamento.

Etzkowitz *et al.* (2005) apresentam um modelo de incubadoras de empresas que já nasceriam voltadas para o mercado internacional. Os autores relacionam a existência e desenvolvimento de empresas com esse perfil a diferentes papéis a serem desempenhados pelos agentes desse habitat de inovação em função de administração dos recursos e contribuição do desenvolvimento desse tipo de empresa.

3.2.1.2 Integração em cadeias produtivas globais

Nas décadas de 1980-1990 houve mudanças de rumo do padrão industrial dominante internacionalmente, que alavancaram novos setores como a eletrônica. Houve também um movimento de grandes multinacionais de países desenvolvidos em abrir mão de atividades produtivas de manufatura. Essas atividades, em geral, foram terceirizadas para outras empresas especializadas em manufatura de baixo conteúdo tecnológico e de países com mão-de-obra barata (STURGEON, 1997). Além disso, a revolução nos conceitos de organização da produção provocada pela crescente incorporação da microeletrônica e dos novos métodos gerenciais, aliada ao aprofundamento do que se tem chamado de globalização ou mundialização (CHESNAIS, 1997) da integração financeira e comercial dos países, deu a tônica das amplas reestruturações promovidas por diversas indústrias.

O fenômeno *born global* pode ser apresentado como uma resposta à essas modificações estruturais ocorridas no mundo todo e na maior parte dos setores industriais (CAVUSGIL, 2010). Oviatt e McDougall (1997) concluem que uma indústria que estivesse passando por mudanças rápidas e integrando-se internacionalmente requer de uma empresa ação rápida para obter desempenho satisfatório ou mesmo sobrevivência. Assim, atuar rapidamente no exterior seria inevitável para empresas que nascessem em setores em que a organização das atividades se dão em termos internacionais.

Além disso, Oviatt e McDougall (1997) apresentam a internacionalização acelerada como um fenômeno mundial das últimas décadas e sugerem que muito do processo de internacionalização é mais sistêmico (ligados a fenômenos complexos da globalização,

incluindo a dependência de cadeias produtivas globais) do que singular de uma firma. Dessa forma, as forças da indústria poderiam ser influências especialmente importantes para a internacionalização acelerada de uma empresa.

A intensificação da globalização da produção e do comércio está causando crescentes pressões competitivas para o desenvolvimento de produtores locais, porém integrados a cadeias produtivas globais. Os avanços tecnológicos rápidos e a liberalização comercial e financeira fizeram crescer a fragmentação das atividades em todas as fases possíveis das cadeias produtivas. Algumas dessas atividades segmentadas podem ser executadas em vários locais de todo o mundo e reintegrados novamente através de sistemas de produção de cadeias produtivas globais (UNIDO, 2004).

Uma cadeia produtiva descreve uma gama de atividades que são exigidas para a produção de cada produto desde sua concepção, passando pelo *desing*, aquisição de matérias primas e fontes intermediárias, seu *marketing*, distribuição e suporte até o cliente final (OLAVE; AMATO, 2001). Em cada cadeia produtiva encontram-se empresas estreitamente relacionadas por compras e vendas, constituindo os principais mercados e/ou fornecedores das demais atividades participantes (HAGUENAUER *et al.*, 2001).

Em praticamente todos os setores da atividade industrial constata-se a presença de formas avançadas de articulação entre empresas. Essas articulações envolvem produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas e leva, muitas vezes a relações inter-setoriais fortemente sinérgicas, e criam condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade de todos os elos da cadeia produtiva e pode levar a empresa à necessidade de atuação no mercado internacional (HAGUENAUER *et al.*, 2001).

Vários setores industriais se caracterizam pela articulação de empresas de vários países em cadeias produtivas globais. Empresas que atuam internacionalmente (inseridas como fornecedoras em cadeias internacionais) podem ampliar o mercado às atividades da cadeia nacional e, em geral, seguem os movimentos das grandes empresas que fazem parte dessas cadeias (HAGUENAUER *et al.*, 2001). Assim, um grupo de grandes empresas multinacionais desempenha um papel fundamental na organização e controle destes sistemas de produção globais, beneficiando-se de diferenças nos custos de localização, infra-estruturas,

capacidades de fabricação, *marketing* e logística, e de regimes de comércio e investimento em diferentes países (UNIDO, 2004).

Embora haja uma extensa pesquisa sobre cadeias produtivas globais e sobre a internacionalização acelerada, pouco se sabe sobre como as *born globals* desenvolvem diferentes tipos de atividades internacionais numa cadeia produtiva global (por exemplo, fornecimento de matérias primas, produção e vendas/*marketing*) e alianças para obter vantagens competitivas (ZHENG, 2009).

Há estudos que mostram muitas EBTs *born globals* que nascem como fornecedoras de uma grande multinacional ou nascem em setores altamente globalizados, ou seja, setores em que cadeias globais de fornecimento estão configuradas, como o setor aeronáutico (FERNHABER *et al.*, 2007). Empresas que nascem nessas indústrias, num dado momento, por força das demandas de seus clientes necessitam pensar uma estratégia de internacionalização rapidamente. Fernandes e Seifert (2007) argumentam que nesses casos as EBTs são “puxadas” para o mercado internacional em virtude da organização global de seu setor e das necessidades de fornecimento de seus clientes.

Estudos brasileiros como o de Rodrigues e Almeida (2008) mostram a integração de EBTs de determinados setores a cadeias produtivas globais.

A internacionalização das atividades verificada na indústria de *software*, por exemplo, obedece a movimentos determinados por grandes empresas globais. Rodrigues e Almeida (2008) atribuem a origem desse movimento a: 1) terceirização de serviços de informática, pela qual são alocadas em países periféricos atividades de baixo conteúdo tecnológico e execução de tarefas rotineiras; 2) constituição de redes produtivas globais, concentrando-se nos países centrais as atividades de maior valor agregado, e alocando em outros países funções menos estratégicas.

Rodrigues e Almeida (2008), em estudo sobre a competitividade da indústria de *software* no Brasil, mostram que as oportunidades em relação a internacionalização são crescentes. Nesse setor, a exportação ainda é modesta, mas em trajetória de crescimento, “puxada” pela tendência de tercerização e descentralização do desenvolvimento de *software* no mundo. Além disso, diante de outros casos de sucesso (Índia e Irlanda, especialmente), o Brasil possui

um mercado interno grande e sofisticado, as atividades são organicamente integradas à estrutura produtiva, aumentando seu potencial dinamizador e há uma participação relevante das empresas nacionais, com tendência de nascimento e crescimento de empresas do setor (RODRIGUES; ALMEIDA, 2008).

Outro exemplo é o setor de produção de aviões. Devido à crescente complexidade tecnológica, que se reflete nos elevados custos de desenvolvimento de novos produtos, as fabricantes de aeronaves têm se concentrado nas atividades de projeto e montagem, demandando um amplo conjunto de componentes e serviços de uma cadeia de fornecedores globais (RODRIGUES; ALMEIDA, 2008).

A produção aeronáutica brasileira está praticamente concentrada na Embraer, que hoje ocupa a liderança no mercado mundial de jatos regionais, consolidando-se como a terceira maior fabricante de aviões comerciais do mundo²⁸.

Atualmente, a Embraer é o único *player* global que o Brasil possui na área de alta tecnologia e esta vende mais de 90% de sua produção para o exterior. Rodrigues e Almeida (2008) mostram que os fornecedores da Embraer que estão no Brasil apresentam uma relação de alta dependência com a empresa, que é responsável por mais de 90% de suas receitas. As empresas subcontratadas pela Embraer são, em geral, de pequeno porte, com menos de 50 funcionários, porém altamente especializadas e com elevada capacidade tecnológica em serviços de engenharia, usinagem e tratamento de superfícies. Nos últimos anos, iniciou-se um processo de consolidação do setor, destacando-se: a formação de um consórcio de pequenas e médias empresas voltado para a exportação, denominado *High Technology Aeronautics* (HTA).

A rápida internacionalização das EBTs brasileiras estudadas por Rodrigues e Almeida (2008) seguem as conclusões das pesquisas de Oviatt e McDougall (1994), Fernhaber *et al.* (2003) e Fernhaber *et al.* (2008). Esses autores mostram que os aspectos únicos de uma indústria de alta tecnologia resultam em um padrão muito acelerado de globalização. Empresas com forte

²⁸ Além da EMBRAER e de seus fornecedores, a indústria aeronáutica nacional é formada por empresas que atuam em segmentos bastante específicos, como a Helibrás localizada em Itajubá-MG (subsidiária da europeia Eurocopter), e o grupo nacional Aeromot, em Porto Alegre-RS.

base técnica ou de conhecimento intensivo se internacionalizariam mais precocemente do que as empresas em setores de menor intensidade tecnológica.

É importante frisar o aspecto de estudos de *born globals* que apresentam empresas “puxadas” para o mercado internacional por nascerem fornecedoras ou de alguma maneira relacionadas a grandes empresas multinacionais (FERNANDES; SEIFERT, 2007). Nesse sentido, grandes empresas multinacionais desempenham um papel fundamental na organização e controle das cadeias de produção globais (GEREFFI, 1994).

Muitas cadeias são caracterizadas por uma parte dominante (ou algumas partes). Essa parte dominante pode ficar responsável pelo aperfeiçoamento de atividades e coordenação da interação entre os elos da cadeia. Gereffi (1994) apresenta duas situações de coordenação de cadeias: no caso onde a coordenação é empreendida por compradores (*Buyer-driven commodity chains*) e o caso em que os produtores (*Producer-driven commodity chains*) fazem esse papel.

As cadeias coordenadas por produtores, em geral, são controladas por grandes empresas multinacionais que detêm o controle do sistema de produção. Esta é característica de indústrias intensivas em tecnologia como automóveis, computadores, semicondutores, entre outras. Já as cadeias controladas por compradores envolvem indústrias nas quais grandes varejistas e vendedores de marcas famosas têm um papel central nas redes de produção descentralizadas em vários países exportadores, tipicamente localizados em países com mão de obra barata. Este padrão de cadeia, liderada pelo comércio, é característico de bens de consumo, como roupas, calçados, brinquedos, bens eletrônicos de consumo (OLAVE; AMATO, 2001).

O quadro abaixo mostra com mais detalhes a diferença da coordenação de cadeias comandadas por produtores e por compradores.

Quadro 3.5: Principais características das cadeias produtivas globais

Item	Cadeias conduzidas pelos produtores	Cadeias conduzidas pelos compradores
Condutores das cadeias globais	Capital industrial: são cadeias nas quais grandes empresas industriais detêm o controle do sistema de produção. Esta é característica de indústrias intensivas em capital e tecnologia. Este tipo de cadeia produtiva é usualmente	Capital comercial: envolvem indústrias nas quais grandes varejistas e vendedores de marcas famosas têm um papel central no cenário das redes de produção descentralizada em vários países exportadores, localizados, em geral, em

	comandada por grandes empresas multinacionais.	países em desenvolvimento. Ex: grandes varejistas como Wal-Mark, e empresas como a Nike, que pensam <i>marketing</i> e o <i>desing</i> do produto, mas não o fabricam.
Competências essenciais	P&D Produção	Desenho Marketing
Barreiras para entrar	Economias de escala	Economia de escopo
Setores econômicos	Consumidor duradouro Bens intermediários Bens de capital	Consumidor não duradouro Bens de consumo
Indústrias típicas	Automóveis, computadores, aeronaves, semicondutores, maquinaria pesada	Vestuário, calçados, brinquedos, bens eletrônicos de consumo
Relação de propriedade das firmas fabricantes	Firmas transnacionais	Firmas locais com predomínio em países em desenvolvimento. As especificações dos produtos são providas pelos grandes varejistas que ordenam os bens. Há contratos mundiais com terceiros em países em desenvolvimento para finalizarem o processo de fabricação e acabamento do produto final e enviam ao comprador estrangeiro.
Estrutura predominante da rede	Vertical	Horizontal

Fonte: Adaptada de Olave e Amato (2001)

Utilizando essa abordagem para analisar a internacionalização das EBTs aqui estudadas pode-se considerar que estas estão em cadeias conduzidas por produtores em setores de maior densidade tecnológica. O estudo da internacionalização das EBTs do setor de *software* e da produção de aeronaves realizado por Rodrigues e Almeida (2008) mostram essa tendência.

3.2.1.3 Parcerias e alianças estratégicas para inovação

Outro fator bastante apontado pela literatura como essencial para as empresas de internacionalização acelerada é o forte uso de parcerias e alianças estratégicas (OVIATT; MCDUGALL, 1994; COVIELLO, 2006; SHARMA; BLOMSTERMO, 2003; AUTIO *et al*, 2005). O grande número de autores a apontar a relação entre rede de parcerias ou alianças estratégicas com outras empresas, universidades ou institutos de pesquisa pode significar que este seja um dos fatores mais importantes para processos de internacionalização acelerados (DIB, 2008).

As diferentes formas de alianças estratégicas permitem que as empresas compartilhem os riscos e os recursos para entrar em mercados estrangeiros. Nos setores de alta tecnologia é bastante comum alianças com universidades ou institutos no exterior e também no país de

origem. As empresas entram nesse tipo de aliança para aprender novos conhecimentos e competências e aumentar a capacidade de inovação de produtos. O objetivo dessas alianças nas empresas de internacionalização acelerada pode ser somar capacitações, diminuir riscos ou ambos, e também a formação de alianças estratégicas entre empresas para o desenvolvimento conjunto de programas de P&D, entre outros (FERNHABER *et al.*; 2003; FERNHABER *et al.*; 2008).

Fernhaber *et al.* (2003) apresentam também estudos que observaram que nas empresas de pequeno porte, dada a limitada força organizacional e limitação de recursos de várias naturezas, as ligações locais no país de origem são extremamente importantes. Assim, as parcerias que a empresa mantém no país de origem se abrem como um fator de influencia na internacionalização das EBTs e podem envolver vínculos com empresas, institutos de pesquisa, universidades etc.

O intenso uso de alianças advém, em parte, de contração geográfica, muitas vezes em parques tecnológicos, e para autores como Suzuki *et al.* (2002); Fernhaber *et al.* (2003) e Fernhaber *et al.* (2008) permitem enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa à medida que essas empresas estão em indústrias de alta tecnologia do conhecimento científico.

Um fenômeno novo que tem ocorrido no cenário mundial são grandes multinacionais que complementam suas áreas de P&D, localizadas no país de origem, formando redes de alianças estratégicas com EBTs *born globals* em diferentes países do mundo (VAPOLA *et. al.*, 2008). A multinacional que, em geral, possui uma estratégia de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003) e procura recursos para facilitar a inovação e captar idéias geradas externamente. Vapola *et. al.* (2008) ao estudar a relação de grandes multinacionais com EBTs *born globals* sugere que as multinacionais podem externalizar algumas das suas atividades de inovação enquanto ganham uma vantagem competitiva através do acesso à inovação das EBTs. Grande parte dos estudos que investigam as alianças estratégicas e redes formadas entre as multinacionais e *born globals*, examinam o fenômeno da perspectiva da multinacional (VAPOLA *et al.*, 2008).

A abordagem da inovação aberta está baseada na utilização de caminhos internos e/ou externos para avançar no desenvolvimento de novas tecnologias, ou seja, fluxos de entrada e

saída de conhecimentos são usados de forma intencional para acelerar a inovação interna e ampliar, respectivamente, os mercados e as inovações externas. Essa abordagem requer um diferente modo de pensar e suas formas de utilização podem ser inúmeras, podendo ser colaborativas e incluir inúmeras alianças estratégicas, tais como relacionamento com outras empresas, relacionamento com universidades e institutos de pesquisa, relacionamento com clientes e fornecedores (CHESBROUGH, 2003).

3.2.1.4 Políticas governamentais de apoio à internacionalização

Outra questão pertinente a este trabalho é o entendimento das políticas de incentivo a atuação internacional como um fator que poderia acelerar a entrada de uma empresa no exterior. O papel do Estado aparece em alguns estudos sobre internacionalização. Especificamente sobre internacionalização acelerada, Bell e McNaughton (2000) fizeram estudo para entender o impacto de políticas públicas no suporte desse tipo de empresa. A condição das empresas competirem nos mercados pode ser fortalecida se o regime estabelecido pelo Estado de incentivos e regulação, a que estão sujeitas, for eficaz. Os incentivos ou apoios estatais visam aumentar a capacidade de resposta das empresas para os desafios impostos pelo mercado nacional e internacional (BELL; MCNAUGHTON, 2000).

É relatado em vários estudos brasileiros (ROCHA, 2002; FLEURY; FLEURY, 2007) de internacionalização uma dificuldade de empresas brasileiras entrarem e se sustentarem no exterior. No entanto, muitas empresas sentem a necessidade de fazer investimentos externos por questões de sobrevivência no mercado ou concorrência, muitas vezes imperativa. Assim, a pergunta feita é: caberia, então, apoio governamental para que empresas possam se internacionalizar?

Nos últimos anos, os governos nacionais de vários países como Austrália, Reino Unido, Canadá, China, Nova Zelândia e Estados Unidos se comprometeram em agressivas campanhas para ajudar empresas nascentes a se tornarem exportadoras (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009). No entanto, apesar dos benefícios que os incentivos a internacionalização podem trazer, poucos autores fazem a discussão baseados em dados empíricos que comprovam a suposta relação positiva de políticas e dispêndios públicos para a

internacionalização em termos de benefícios competitivos para as firmas ou benefícios de desenvolvimento para o país.

Dib (2008) levanta essa questão e menciona certo entusiasmo dos estudiosos ao recomendarem políticas à internacionalização. Publicações recentes no Brasil apresentam uma discussão de incentivo à internacionalização de empresas como visto em Barros e Giambiagi (2008), mas pouco se sabe sobre seus impactos.

As pesquisas de McDougall e Oviatt (1996) e Oviatt e McDougall (1999) criticaram o entusiasmo de muitos governos e estudiosos de negócios internacionais, pois recomendações de políticas muitas vezes não são baseadas em evidências empíricas, uma vez que poucos pesquisadores conseguiram investigar a relação entre o desempenho de novos empreendimentos e a sua internacionalização.

McDougall e Oviatt (1996) e Oviatt e McDougall (1999) chamam a atenção para o cuidado que as agências governamentais deveriam tomar para incentivar a internacionalização das empresas de um país, com investimentos dirigidos a setores e direções estratégicas com maior possibilidade de sucesso. Os autores chamam a atenção para a necessidade de mais pesquisas para se entender a relação da internacionalização acelerada e as políticas de incentivo e sobre quais políticas são adequadas para esse tipo de empresa.

O Estado pode incentivar a internacionalização de empresas de duas maneiras (BELL; MCNAUGHTON, 2000): políticas para entrada de investimento (*inward foreign direct investment* - IFDI) e políticas para saída de investimentos (investimento direto no exterior – *outward foreign direct investment OFDI*).

As políticas de entrada de investimentos, em geral, remetem as políticas de desenvolvimento industrial de atração de investimentos. Vários países possuem políticas e agências estatais que oferecem diferentes tipos de incentivos para a atração de empresas multinacionais (LOANE; BELL, 2006). Além das contribuições óbvias de emprego e desenvolvimento econômico, esses incentivos podem promover contribuições em termos de aumento de exportações do país. Além disso, podem promover transferência de tecnologia para o país e crescimento de empresas locais de indústrias correlatas, como por exemplo, fornecedores de serviços ou

matérias primas, entre outros negócios (BELL; MCNAUGHTON, 2000; LOANE; BELL, 2006).

As políticas de incentivo a internacionalização de empresas nacionais podem se dar de diversas maneiras, mas em geral, se traduzem em políticas de incentivos à exportação, especialmente quando se trata de empresas nascentes. O incentivo às exportações pode se dar diretamente por agências estatais ou por organizações semi-estatais (BELL; MCNAUGHTON, 2000) que promovem exportações ou relações das empresas com o exterior.

O papel do Estado na internacionalização de empresas do país é diverso e pode se manifestar em (LOANE; BELL, 2006): 1) promover um ambiente com condições legais, tributárias e de infra-estrutura que promovam as exportações das empresas; 2) Apoios por meio de projetos ou agências na prospecção de oportunidades externas; 3) Acordos de relações comerciais com outros países; 4) incentivos mais diretos também podem ser concedidos pelo Estado, como financiamentos para a empresa se internacionalizar ou projetos específicos de incentivo à exportações.

No Brasil, políticas recentes tem incentivado a internacionalização das empresas nacionais. A APEX (Agência brasileira de promoção de exportação e investimentos) e o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) têm apresentado incentivos significativos nesse sentido. Em termos das *born globals*, o estudo de Ribeiro e Pimentel (2009) mostra o caso da CI&T que se internacionalizou de maneira acelerada, com ajuda estatal por meio de financiamento do BNDES para estabelecimento do primeiro contrato de grande porte com os EUA em 2001. E em 2005, foi aberta uma subsidiária na Filadélfia, numa operação de *venture* com o BNDES, que passou a possuir 30% da empresa.

Bell e McNaughton (2000) mostram diversos motivos para um país possuir incentivos às empresas de internacionalização acelerada, como:

1 – Melhorar o desempenho da exportação de pequenos negócios é considerado extensamente como uma política de importante foco. A importância destas políticas está baseada no fato de que os pequenos negócios, em geral, se apresentam abaixo de seu potencial de

internacionalização, apesar de suas contribuições importantes ao emprego, inovação e níveis da atividade econômica doméstica em muitos países.

2 – Em vários países, a política pública está se deslocando para dar apoio à internacionalização das empresas que oferecem produtos ou serviços com alto valor agregado. Isto é, particularmente importante, para países em desenvolvimento que são tradicionalmente dependentes de exportações de produtos primários.

A experiência internacional recente mostra que alguns setores possuem regimes de incentivos e regulação da concorrência especiais, visando dar suporte à capacidade de concorrência das empresas. As indústrias nascentes, principalmente quando envolvem as chamadas tecnologias críticas ou alta tecnologia (informática, novas fontes de energia, biotecnologia entre outros), são alvo de diversas iniciativas voltadas para redução dos custos das atividades de P&D para as empresas, sobretudo em termos de vantagens fiscais com ênfase em projetos cooperativos. Também são comuns instrumentos utilizados pelo Estado de minimização dos riscos de investimentos tecnológicos, dos quais o uso seletivo do poder de compra e a indução a uma maior aproximação entre sistema financeiro e empresas inovadoras (BELL; MCNAUGHTON, 2000; LOANE; BELL, 2006; CAVUSGIL; KNIGHT, 2009).

Cavusgil e Knight (2009) mostram que o apoio à internacionalização de pequenas empresas nascentes de base tecnológica tem crescido e tem se tornado alvo de políticas públicas em vários países como Austrália, Reino Unido, Canadá, China, Nova Zelândia e Estados Unidos. Os autores mostram também que o Banco Mundial tem incentivado pequenos exportadores de países emergentes dando acesso à capital para promover o envolvimento em negócios internacionais.

Na literatura internacional alguns países são tidos como referência na formulação de políticas específicas para o desenvolvimento de vantagens competitivas de empresas que já nascem voltadas para o mercado internacional, como é o caso da Irlanda, Austrália, Coréia (BELL; MCNAUGHTON, 2000; LOANE; BELL, 2006). No entanto, a compreensão do impacto dessas políticas nos processos de internacionalização das *born globals* ainda é limitado (BELL, 1995; LOANE; BELL, 2006).

Quadro 3.6: Resumo dos estudos dos fatores externos à empresa

Fatores	Discussão principal e autores
Localização em <i>habitats</i> de inovação	<p>Estudos internacionais: A contração geográfica e a formação de redes de empresas similares permitem enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa e alguns estudos mostram que estar localizado em <i>cluster</i> de empresas está positivamente associado a internacionalização acelerada (Zuchella, 2002).</p> <p>Estudos Brasileiros: Ribeiro e Pimentel (2009) nos estudos dos casos CI&T e Griaule Biometrics relatam que muito do sucesso dos empreendimentos deve-se ao fato de fazerem parte de uma região com características de parque tecnológico. Ainda existe um preconceito com relação às empresas brasileiras de setores de alta tecnologia, tanto por parte dos clientes, como dos próprios empresários. Poder utilizar a marca de uma universidade, conhecida pela excelência acadêmica é uma vantagem competitiva muito importante, da qual usufruíram ambas as empresas estudadas, além disso, utilizam laboratórios da universidade e há uma intensa colaboração acadêmica.</p> <p>No estudo de Dib (2008) não se obteve suporte empírico para a hipótese de que as empresas <i>born globals</i> estariam mais presentes em <i>clusters</i> regionais (tais como distritos industriais, parques tecnológicos etc.). Este resultado se contrapõe a trabalhos internacionais, que sugerem que empresas em distritos industriais se internacionalizam mais rápido do que suas congêneres (FERNHABER <i>et al.</i> 2007; ZUCHELLA, 2002) e contrapõe-se aos relatos de casos brasileiros de <i>born globals</i> (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009).</p>
Indústria (Integração em cadeias produtivas globais)	<p>Estudos internacionais: Para um novo e pequeno negócio, as características principais da dinâmica de uma indústria podem determinar a necessidade de internacionalização acelerada (ZAHRA; GEORGE, 2002; MADSEN; SERVAIS, 1997). No entanto, os estudos internacionais que avaliam o papel da indústria no comportamento <i>born global</i> são raros (FERNHABER <i>et al.</i>, 2007) e há várias inconsistências metodológicas no exame de variáveis da indústria relacionadas com a internacionalização. Grande parte dos estudos observa a realidade de uma única indústria num único país, além disso as variáveis escolhidas para análise são controversas e poucas foram testadas empiricamente (FERNHABER <i>et al.</i>, 2007).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intensidade da competição doméstica: Não houve diferença entre o empreendimento internacional e o puramente nacional. - Intensidade da competição internacional: Novos negócios internacionais competem em indústrias com um alto grau de competição (MCDUGALL, 1989). Estudos de caso mostram que a intensidade da concorrência global na indústria foi fator importante para explicar a rápida internacionalização de novas empresas de alta tecnologia (COVIELLO; MUNRO, 1995). - Internacionalização da indústria local (FERNHABER <i>et al.</i>, 2007) - Integração global da indústria (FERNHABER <i>et al.</i>, 2007) - Represálias por parte dos operadores da indústria: Não houve diferença entre o empreendimento internacional e o puramente nacional (MCDUGALL, 1989) - Lucros da Indústria: É negativamente associada com o grau de internacionalização (BLOODGOOD <i>et al.</i>, 1996) <p>- Estudos Brasileiros: não há</p>
Parcerias e alianças estratégicas	<p>Estudos internacionais: Grande número de autores aponta a relação positiva entre rede de parcerias ou alianças estratégicas com outras empresas, universidades ou institutos de pesquisa (COVIELO, 2006).</p> <p>Estudos Brasileiros: As hipóteses de Dib (2008) associando a internacionalização acelerada ao uso mais intensivo de parcerias e a participação em <i>networks</i> internacionais de negócios não receberam suporte empírico. As mesmas já haviam sido apontadas no pré-teste como “coisas que todo mundo na indústria de <i>software</i> faz”. O autor afirma que pesquisas de <i>born globals</i> em outras indústrias, além de <i>software</i>, poderão dar resultados diferentes em relação as parcerias.</p>
Políticas de incentivo a internacionalização	<p>Estudos internacionais: Apesar dos benefícios que o incentivos a internacionalização pode trazer, poucos autores fazem a discussão baseados em dados empíricos que comprovam a suposta relação positiva de políticas e dispêndios públicos para a internacionalização em termos de benefícios competitivos para as firmas ou benefícios de desenvolvimento para o país (BELL; MCNAUGHTON, 2000; BELL, 1995; LOANE; BELL, 2006).</p> <p>Estudos Brasileiros: Ribeiro e Pimentel (2009) relatam que o governo foi importante, por meio do BNDES, o qual forneceu os recursos necessários para vários dos projetos da CI&T, em especial, para a abertura da filial nos Estados Unidos. Também no caso da Griaule, o governo participou com financiamento por meio de projetos apresentados a algumas de suas</p>

Fonte: a autora

3.2.2 Fatores internos da empresa

Quando se trata das empresas de internacionalização acelerada há dificuldade para definir empiricamente que características ou fatores internos uma *born global* deveria apresentar (DIB, 2008). Esses fatores seriam diferentes das empresas que se internacionalizam de maneira não acelerada?

A resposta a essa questão está em vários estudos que mostram que a capacidade das *born globals* para obter sucesso em mercados internacionais é, sem dúvida, em grande parte uma função de seus recursos e competências específicos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; KNIGHT; KIM, 2009). Essas empresas tendem a não possuir o mesmo perfil de internacionalização das empresas multinacionais tradicionais que possuem substanciais recursos tangíveis e financeiros. As *born globals*, em geral, possuem muito menos recursos tangíveis, tais como instalações, bens e equipamentos, recursos humanos e financeiros, que geralmente favorecem a internacionalização de grandes empresas multinacionais. Apesar das lacunas de vários recursos tangíveis, financeiros e humanos e, muitas vezes, com pouca ou nenhuma experiência em seus mercados domésticos, as *born globals* entram no mercado internacional e em muitos casos sobrevivem e conseguem obter sucesso em seus negócios. Essas empresas, em geral, possuem produtos de alto grau de conhecimento e especialização e que exigem inovação constante (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Apesar da evidência de que os fatores internos da empresa são essenciais na internacionalização acelerada, a literatura disponível não possui convergência em relação a quais fatores específicos seriam mais importantes para estimular a rápida entrada da empresa no exterior. Na análise do fenômeno, é bastante comum cada autor fazer uma listagem própria de fatores.

Esta seção mostra como os estudos de internacionalização acelerada tratam a questão dos fatores internos da empresa e recupera parte da discussão do surgimento da chamada visão baseada em recursos. A visão baseada em recursos (VBR) tem desempenhado um papel

importante na origem da discussão de empresas do tipo *born global* e tenta resolver uma pergunta-chave: Como é que algumas empresas nascentes e pequenas com várias limitações de recursos internos entram rapidamente no exterior, sem passar por diferentes fases sugeridas pelo modelo de internacionalização em etapas (PENG, 2001)?

Um dos principais focos das pesquisas sobre *born globals* tem sido identificar suas características ou fatores diferenciadores em relação às empresas de internacionalização tradicional ou não acelerada (DIB, 2008).

Dib (2008:102) chega a afirmar que existe certa confusão nas relações de causalidade nos estudos de internacionalização acelerada: possuir certas características criaria a capacidade da empresa se tornar *born global* ou seria a atuação na arena global que acabaria por estimular o desenvolvimento de certos fatores? A resposta se constitui em um desafio para as pesquisas na área. Neste item, o objetivo não é resolver a questão da causalidade dos fatores internos, mas sim aprofundar a discussão da identificação dos principais fatores internos que levariam empresas a entrarem no mercado internacional rapidamente.

3.2.2.1 Capacidade de inovação

Grande parte dos estudos aponta que as empresas de internacionalização acelerada possuem uma maior capacidade de inovação em relação às empresas de internacionalização tradicional ou às empresas de atuação doméstica (KNIGHT; KIM, 2009; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000).

De acordo com Cavusgil e Knight (2009), a inovação é a forma de criar novas soluções e de enfrentar os desafios colocados pelos competidores, incluindo a criação de novos produtos e mercados, muitas vezes, tentando ser líder e não apenas seguindo o que os competidores fazem. Percebe-se que os estudos de *born globals* que utilizam o conceito de inovação, em geral, adotam uma perspectiva ampla desse conceito. Knight e Kim (2009), Knight e Cavusgil (2004) argumentam sobre um conceito de inovação internacional. Para esses autores e para grande parte dos que estudam a internacionalização acelerada, a inovação é a capacidade da empresa para desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou idéias para o mercado internacional. O trabalho de Knight e Cavusgil (2004:126) aponta também que a

definição de inovação para *born globals* deve abranger também a capacidade da empresa de imitação dos novos produtos colocados no mercado pelos concorrentes.

Dominguinhos e Simões (2004) se remetem a questão de ativos singulares que, muitas vezes, são derivados da capacidade de inovação tecnológica da empresa. Normalmente, as *born globals* pertencem a setores de alta tecnologia onde os ciclos de vida dos produtos são curtos e exigem constante inovação e recursos especializados. Na verdade, estas são as empresas que vendem produtos exclusivos ou serviços especializados como forma de sobreviver no mercado internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 1995; DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2004). Outros estudos também discutem a questão da capacidade de inovação da empresa e a constante busca por diferenciação de produto como uma fonte de vantagem competitiva (BLOODGOOD; SAPIENZA; ALMEIDA, 1996) ou vantagem tecnológica (MOEN, 2002).

Neste trabalho, de acordo com a tendência mostrada pelos diferentes estudiosos de *born globals*, a inovação é entendida de uma maneira ampla. Adota-se as definições de Tidd *et al.* (2005) de quatro tipos de inovações que envolvem um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas e acrescenta-se também as capacidades de imitação, adaptação e engenharia reversa da empresa discutidas por Pinho (2005). O quadro 3.8 mostra esses diferentes tipos de inovação.

Quadro 3.7: Tipos de inovação

Inovação de produto	Mudanças nos produtos ou serviços que uma empresa oferece. Envolve mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e/ou aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes (TIDD <i>et al.</i> , 2005). O “novo” produto ou serviço é entendido de forma ampla, de maneira a abranger as capacidades de imitação, adaptação e engenharia reversa da empresa (PINHO, 2005).
Inovação de processo	Representam mudanças nos métodos de produção e de distribuição dos produtos ou serviços.
Inovações organizacionais	Referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. Nesse sentido, Tidd <i>et al.</i> (2005) apresenta a noção de inovação de paradigma que incluem as mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.
Inovação de marketing	Envolvem a implementação de novos métodos de <i>marketing</i> , incluindo mudanças no <i>design</i> (concepção, desenho, delineamento e formulação) do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. Tidd <i>et al.</i> (2005) complementa com a noção de inovação de posição que seriam as mudanças no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos.

Fonte: Tidd *et al.* (2005), Pinho (2005).

Em seus resultados, Knight e Kim (2009) apontam que a rápida entrada no exterior de uma empresa é positivamente relacionada à sua capacidade de inovação. A capacidade de

inovação, entre outras dimensões da empresa, tem efeitos positivos no *market share* internacional, crescimento de vendas no exterior, lucros e intensidade de exportação.

Segundo Knight e Kim (2009) e Knight e Cavusgil (2004), a inovação resulta de duas fontes principais:

(1) pesquisa e desenvolvimento (P&D) interno que cria o conhecimento acumulado da empresa e;

(2) inteligência de mercado para entender as inovações dos competidores.

Knight e Kim (2009) e Knight e Cavusgil (2004) argumentam que essas duas fontes de inovação devem ser organizadas de maneira relacionada. Pois, além de introduzir novos produtos e métodos de produção, a P&D também suporta a abertura de novos mercados e reinvenção das operações da empresa para atender estes mercados internacionais. Os resultados dos autores, mostram que as *born globals* sem a capacidade de inovar podem investir tempo e recursos em estudar os mercados, mas são menos capazes de traduzir esse conhecimento em prática. Assim, grande parte da inovação nas *born globals* pode depender do quanto os gestores de entendem mercado e conseguem agir.

No estudo de *born globals* portuguesas de alta tecnologia, Dominginhos e Simões (2004: 07) argumentam que a necessidade de investimentos consideráveis em P&D, além de ser necessário desde o início do negócio, pode fazer com que a empresa considere a entrada em mercados externos como algo natural e necessário para sua sobrevivência. Os investimentos em P&D podem acelerar a entrada da empresa nos mercados internacionais, se são feitos na fase inicial da empresa e com alianças e acordos de cooperação para ajudar os custos de divulgação e acesso a recursos complementares.

Dib (2008) em estudo sobre as *born globals* brasileiras do setor de *software* aponta que uma empresa com maior capacidade de inovação do que seus concorrentes tende a seguir mais provavelmente um caminho de rápida entrada no exterior. Dib (2008) operacionalizou a capacidade de inovação de forma bastante tradicional, ou seja, pelos gastos com P&D sobre os gastos totais. As conclusões do autor se alinham com o que foi proposto por diversos

autores internacionais Autio *et al.* (2000); Knight e Cavusgil (2004); Mort e Weerawardena (2006), entre vários outros.

Dada a importância atribuída pelos estudos internacionais do papel da P&D nas *born globals*, é importante mencionar que a maior parte dessas pesquisas foram realizadas em países desenvolvidos, com uma realidade empresarial e de inovação diferente do Brasil. Vale lembrar que neste trabalho, o conceito de EBT enfatiza empresas que têm nas capacidades de inovação um atributo estratégico. Entretanto, no contexto de empresas nascentes de países em desenvolvimento a inovação pode ser realizada em outros formatos que não o de P&D agregado a estrutura da empresa. Nesse contexto, as EBTs podem expressar suas competências no desenvolvimento de produtos “novos” (mesmo quando abrange as capacidades de imitação, adaptação e engenharia reversa). Pinho (2005) reforça que o conceito de EBT não deve se restringir aos critérios clássicos de intensidade em P&D, mas cobrir também arranjos menos formalizados e a articulação direta com instituições de pesquisa e universidades. A preponderância do P&D não-estruturado tem relação com o pequeno porte da maioria das EBTs. A presença de P&D estruturado cresce com o porte da empresa, alcançando a maioria das EBTs com mais de 20 funcionários e a totalidade daquelas que empregam mais de 100 pessoas.

Alguns autores como Zahra *et al.* (2000) estudaram a relação da rápida entrada no exterior e o aprendizado tecnológico da empresa. Após a pesquisa em 321 empresas de internacionalização acelerada com atuação em 12 setores de alta tecnologia dos EUA, os autores concluíram que a diversidade internacional e modos de entrada com maior controle (subsidiárias em relação à exportação e licenciamentos) aumentavam o aprendizado tecnológico. Este conhecimento tecnológico advindo da internacionalização tinha um efeito positivo no desempenho da empresa (resultados financeiros e crescimento de vendas). Os autores mostram que a diversidade internacional e o modo de entrada escolhido têm um efeito direto e positivo sobre o desempenho de novos empreendimentos, além do seu efeito mais indireto no crescimento do aprendizado tecnológico.

3.2.2.2 Orientação para o mercado internacional

Segundo o estudo de Knight e Kim (2009:262), a orientação para o mercado internacional aparece como um dos construtos mais importantes na rápida entrada no exterior. É um importante determinante de entrada e sucesso de empresas pequenas em mercados externos porque pode prover um modelo para os objetivos, decisões e ações nesses mercados (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009:79).

A orientação para o mercado internacional é medida pelas atividades internacionais orientadas para atender, especificamente, as demandas dos clientes internacionais. Entender a ação dos concorrentes, e conseguir coordenar as ações internacionais entre as áreas funcionais da empresa. A orientação para o mercado em *born globals* é um elemento essencial, pois nos mercados internacionais as empresas encontram uma multiplicidade de diferentes gostos e necessidades de consumidores e diferentes ameaças competitivas (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009).

O efeito positivo da orientação para o mercado sobre o desempenho da empresa está bem documentada em ambientes de negócios domésticos (CALANTONE *et. al.*, 2006). No entanto, a natureza dos clientes e concorrentes no exterior difere substancialmente do mercado doméstico.

O primeiro desafio enfrentado pelas *born globals* é criar valor nos seus mercados externos com a maior eficiência possível, enquanto tentam entender os movimentos ofensivos dos competidores externos. Assim, ter uma orientação para o mercado internacional significa que a firma se esforça em entender as necessidades e gostos dos potenciais consumidores e se esforça em criar produtos e serviços que especificamente atendam a essas necessidades, superando seus concorrentes (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009:79).

Ao operar em diversos países, a *born global* é exposta a diferentes ambientes de mercado, diferentes necessidades dos consumidores, requisitos de *marketing* específicos para cada país e ação diversas de concorrentes internacionais. Cavusgil e Knight (2009) argumentam que esta diversidade é a base para a aprendizagem organizacional. Assim, o conhecimento e a experiência da empresa aumentam baseados em interações locais em cada país. Segundo os

autores, a exposição ao mercado internacional e o conseqüente processo de aprendizagem estimulam a inovação da empresa em suas praticas e produtos.

Os resultados de Knight e Kim (2009) mostram que as *born globals*, que possuem a capacidade de utilizar adequadamente a inteligência de mercado para compreender e atender clientes no estrangeiro, em geral, atingem desempenho superior. Os autores reforçam que para conseguir atuar em nichos internacionais os pequenos novos negócios precisam aprender rapidamente o que os clientes querem e elaborar produtos e serviços que atendam especificamente a essas demandas.

Em geral, as empresas *born globals*, para atender um determinado nicho possuem estratégias de customização de produto e orientação para a necessidade dos clientes (ZUCHELLA, 2002; KNIGHT *et al.*, 2004) e isso advêm da sua orientação para o mercado internacional. Além disso, entender o que os concorrentes estão fazendo e outras forças do mercado e aprender e disseminar essas orientações no âmbito da organização é um desafio para essas empresas.

Em uma análise bastante similar a de Knight e Kim (2009), Knight e Cavusgil (2004) trabalham o conceito de orientação empreendedora internacional de Oviatt e McDougall (1994), e este possui muita similaridade com o conceito de orientação para o mercado internacional. Orientação empreendedora internacional reflete a inovação global da empresa e proactividade na busca de mercados internacionais. Em outras palavras, o conceito está associado com a capacidade de inovação da empresa, à visão gerencial e postura competitiva pró-ativa para os mercados internacionais.

Portanto, para as *born globals*, a orientação empreendedora internacional, implica a entrada de novos mercados internacionais com produtos novos ou estabelecidos. Dessa forma, uma postura da empresa visionária, inovadora e pró-ativa pode ser necessária, entre uma classe de empresas que, em face de recursos relativamente limitados, toma a iniciativa de buscar novas oportunidades em mercados internacionais complexos, normalmente repleto de incerteza e risco.

3.2.2.3Habilidade de *marketing* internacional

As habilidades de *marketing* internacional são consideradas críticas para uma empresa se tornar *born global* e também, segundo Knight e Kim (2009) obter bom desempenho nos mercados internacionais. A habilidade de *marketing* internacional denota a habilidade da execução das funções de gerenciamento de *marketing* tradicional (comunicação, precificação, distribuição) no direcionamento do fluxo de produtos e serviços para os consumidores localizados no mercado internacional (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009:80).

Knight e Kim (2009) reforçam que as habilidades em *marketing* internacional referem-se a competência da empresa para criar valor para clientes estrangeiros por meio de segmentação e orientação de mercado. Cria-se valor também com a integração de atividades de *marketing* internacional de planejamento, controle e avaliação para atender a preferência dos clientes internacionais e diferenciar as ofertas dos concorrentes.

Possuir um produto de alta tecnologia e alto valor agregado em determinados nichos de mercado não basta para o sucesso internacional da empresa. É necessário ter a competência com pessoas treinadas, processos e tecnologias específicas para atrair o cliente no mercado externo. Questões como formas de distribuição e venda, preço do produto, adaptação ao consumidor local, imagem da empresa etc, podem apresentar significativa diferença em relação ao mercado doméstico (CALANTONE *et. al.*, 2006).

O papel do *marketing* na internacionalização *born global* foi discutido em vários estudos. Zahra e George (2002) em estudo sobre empreendedorismo internacional levantam algumas estratégias funcionais especiais na rápida entrada da empresa no exterior, como por exemplo, as estratégias de distribuição e *marketing* para a atuação no mercado internacional. O estudo de Knight e Cavusgil (2004) revelou que *born globals* quando entram no exterior precisam desenvolver e aplicar as habilidades de *marketing*. Atividades como publicidade, vendas diretas, e técnicas promocionais são cruciais para a empresa conseguir entrar de forma rápida em um mercado internacional. Luostarinen e Gabrielsson (2006) estudaram as estratégias de preços, distribuição e propaganda de produtos.

A popularização da internet e crescimento de empresas de comércio eletrônico geraram novas discussões, principalmente no *business to consumer* (GABRIELSSON; GABRIELSSON,

2010b) em que a empresa produtora vende diretamente seu produto pela internet para o seu consumidor final e se responsabiliza por todas as etapas até a entrega do produto. Assim, formas de promoção do produto pela internet, interação com o consumidor pela rede, *marketing* eletrônico, são novas habilidades em *marketing* internacional que muitas *born globals* estão desenvolvendo (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2010b).

Portanto, uma forte capacidade de *marketing* facilita o conhecimento de consumidores, controle e planejamento de ações de mercado, desenvolvimento e adaptação de produto. Assim, a manipulação dos elementos-chaves de *marketing* internacionais possibilita oferecer aos consumidores dos mercados-alvo produtos diferenciados e adaptados ao gosto desses consumidores nos mercados internacionais atendidos pela empresa (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009).

Os mercados estrangeiros impõem uma variedade de desafios que, muitas vezes, não estão presentes no mercado doméstico, e as habilidades de *marketing* internacional são particularmente importantes para uma empresa nascente conseguir atuar no exterior. Dessa forma, o conceito de habilidade de *marketing* internacional é interligado ao conceito de orientação para o mercado internacional.

Quadro 3.8: Resumo dos estudos fatores internos da empresa

Fatores	Discussão principal e autores
Capacidade de inovação	Estudos internacionais: Grande número de autores aponta a relação positiva entre a capacidade de inovação da empresa com sua rápida entrada no exterior (KNIGHT; KIM, 2009; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; AUTIO <i>et al.</i> , 2000; OVIATT; MCDUGALL, 1995). Estudos Brasileiros: O estudo de DIB (2008) comprovou empiricamente que uma empresa com maior capacidade de inovação do que seus concorrentes (operacionalizada pelos gastos com P&D sobre os gastos totais) tende a seguir mais provavelmente um caminho <i>born global</i> .
Orientação para o mercado internacional	Estudos internacionais: Knight e Kim (2009) apontam que a orientação para o mercado internacional (medida como atividades internacionais, orientadas para os clientes e concorrentes, são coordenadas entre as áreas funcionais da empresa) é uma das competências em negócios internacionais mais importantes das <i>born globals</i> . A inteligência de mercado possui um papel crucial na orientação para o mercado. A natureza dos clientes e concorrentes no exterior difere substancialmente do mercado doméstico, as <i>born globals</i> que tem a capacidade de utilizar adequadamente a inteligência de mercado para compreender e atender clientes no estrangeiro em geral atingem desempenho superior. Estudos Brasileiros: Floriani (2010) mostra a relação da orientação para o mercado internacional e a internacionalização em estudo de PMEs brasileiras. Porém, o estudo não é específico de <i>born globals</i> .
Habilidade de <i>marketing</i> internacional	Estudos internacionais: Knight e Kim (2009); Knight e Cavusgil (2004) enfatizam que a habilidade de fazer <i>marketing</i> no exterior é uma importante competência em negócios internacionais de empresas com comportamento <i>born global</i> . Estudos Brasileiros: Floriani (2010) mostra a relação das habilidades de <i>marketing</i> e a

internacionalização em estudo de PMEs brasileiras. Porém, o estudo não é não específico de <i>born globals</i> .
--

Fonte: a autora

3.2.3 Fatores ligados ao empreendedor

O termo empreendedor é usado para definir o principal tomador de decisão da empresa. De acordo com Anderson (2000) a posição formal do empreendedor na firma não é importante. Ele pode ser o fundador, um executivo, o dono da empresa ou ter qualquer outro cargo. Entretanto, o foco de análise deve ser: o que acontece quando esse empreendedor age? Nesse sentido, autores como Dominginhos e Simões (2004), Mathews e Zander (2007) e Andersson (2000) colocam o foco de análise na dimensão individual do empreendedor e nos papéis que ele tem para a internacionalização acelerada.

A visão baseada em recursos (VBR) tem desempenhado um papel importante na origem da discussão sobre de empreendedorismo internacional e no surgimento de empresas do tipo *born global*, resolvendo uma pergunta-chave: Como é que algumas empresas, nascentes e pequenas, rapidamente obtêm sucesso no exterior sem passar por diferentes fases sugeridas pelo modelo de internacionalização em etapas? A resposta, em geral, está nos fatores internos da empresa (discutidos nos itens anteriores), mas também no perfil e nas ações dos empreendedores e executivos sobre oportunidades em mercados internacionais (PENG, 2001). Nesse sentido, vários autores se dedicaram em entender a relação dos empreendedores com a rápida entrada da empresa no exterior (ANDERSON, 2000; OVIATT; MCDUGALL, 1994; SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001).

A complementação do entendimento do comportamento das *born globals* pode ser dado pelos fatores ligados aos empreendedores ou principais executivos tomadores de decisão nessas empresas. Rialp *et al.* (2005) afirmaram que a combinação de recursos organizacionais baseados em conhecimento e de um perfil particular do empreendedor, seriam pré-condições chave para assegurar o desenvolvimento internacional e o sucesso das empresas de internacionalização acelerada. O perfil do empreendedor desse tipo de empresa, em geral, requer alguém com visão internacional desde a fundação do negócio e com experiência internacional prévia, aliados à otimização dos relacionamentos pessoais no exterior.

A alta gerencia das *born globals* tendem a ver o mundo como seu local de atuação (KNIGHT; CAVUSGIL, 2009:11). Dominginhos e Simões (2004) falam de capacidade visionária do empreendedor, em que este possui a perspectiva de fazer negócios no mercado internacional como natural para o negócio, possui definição clara do conceito de negócio, o desejo de implementá-lo através de uma nova empresa e consegue transmitir essa visão a uma equipe de pessoas.

Knight e Kim (2009) argumentam sobre a competência de orientação internacional que diz respeito a importância da empresa ter uma abordagem agressiva nos mercados internacionais. As empresas com uma forte orientação internacional tendem a ser caracterizadas pela visão global de seus executivos e cultura organizacional proativa para o desenvolvimento de recursos especiais para atingir os objetivos da empresa no mercado externo. Rialp *et. al.* (2005) em sua revisão dos estudos sobre *born globals* nos últimos dez anos, mostra que a experiência internacional prévia, nível de educação e orientação internacional do empreendedor parecem ser os atributos recorrentes e parecem afetar a rápida entrada de uma empresa no exterior.

3.2.3.1 Habilidade gerencial internacional

Autores como Dominginhos e Simões (2004), Mathews e Zander (2007) e Andersson (2000) colocam o foco de análise na dimensão individual do empreendedor e nos papéis essenciais que ele tem para a internacionalização acelerada. Porém, foram estudos realizados em países com um contexto de tecnologia e inovação muito distinto do ambiente brasileiro e algumas características ou ações identificadas nesses estudos podem não se aplicar ao empreendedor de uma EBT nascida no Brasil.

Na literatura internacional prevalece a evidência de que o perfil do empreendedor e suas ações constituem elementos recorrentes e fundamentais na caracterização do fenômeno *born global*. Holtbrugge e Wessely (2009) argumentam sobre o conceito de habilidades gerenciais internacionais do empreendedor. O conceito é construído a partir dos estudos de *born globals* que discutem a questão do empreendedor. Nesses estudos, normalmente são destacadas as dimensões ligadas diretamente ao perfil do empreendedor, tais como sua formação técnica e gerencial, suas experiências acumuladas ao longo de sua carreira profissional empresarial e

acadêmica, experiência internacional e conhecimento de idiomas (DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2004). Dentre as dimensões vinculadas às ações do empreendedor estão: sua capacidade de identificação de oportunidades no exterior (MATHEWS; ZANDER, 2007; ANDERSSON, 2000); a mobilização e gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades (MATHEWS; ZANDER, 2007); e propensão a assumir riscos financeiros e de mercado internacionalmente (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; ANDERSSON, 2000).

Assim, Holtbrugge e Wessely (2009) apresentam as habilidades gerenciais internacionais como uma composição de seu perfil e das ações do empreendedor. Segundo os autores, quanto mais habilidades gerenciais internacionais o empreendedor ou os principais executivos possuírem maior a probabilidade da empresa se tornar uma *born global*.

Em um estudo comparativo de empresas nascentes de alta tecnologia no Silicon Valley e no Japão, Suzuki *et al.* (2002) apontam que na realidade norte-americana o empreendedor cria seu negócio a partir de um ambiente que naturalmente que já lhe dá vantagens no mercado internacional. O idioma falado é o inglês, mundialmente aceito nas negociações internacionais. As empresas que nascem nesse ambiente, no Silicon Valley, por exemplo, já têm uma vantagem de reconhecimento internacional de excelência em alta tecnologia. As empresas nascentes em parques de alta tecnologia americanos recebem suporte empreendedor, como, por exemplo, o planejamento estratégico para atuação no exterior, desde o início do negócio. Dado o contexto norte-americano de facilidade de interação da empresa nascente com exterior, é difícil comparar estudos sobre o perfil do empreendedor para uma EBT brasileira. Pode-se pensar que uma EBT de uma economia emergente como o Brasil, sem tradição exportadora de bens de alta tecnologia, não possui essas vantagens de reconhecimento de excelência, não tem a facilidade de um idioma mundialmente aceito e, muitas vezes, não recebem de seus *habitats* de inovação suporte para uma atuação internacional.

Pinho (2005) apresenta que um dos principais entraves para a internacionalização de uma EBT no Brasil, é o fato de que muitas delas são geridas pelos próprios fundadores que, em geral, são pesquisadores ou inventores. Na maioria dos casos, esses fundadores não possuem perfil empreendedor e pouca ou nenhuma formação e experiência gerencial. Diante desse cenário e diante dos resultados do estudo de Holtbrugge e Wessely (2009), pode-se pensar que uma EBT brasileira terá mais chances de entrar rapidamente no exterior se tiver

empreendedores com alguma habilidade gerencial e que este perceba a importância de seu negócio atuar no exterior.

Pinho (2005) apresenta que no caso brasileiro, as barreiras para a internacionalização atribuídas às habilidades gerenciais do empreendedor podem ser: barreiras de formação gerencial, barreira de idioma; crença de que o mercado brasileiro possui demanda suficiente para o seu negócio, aversão ao risco de atuação externa, dificuldade de identificar e de criar elos com parceiros externos, entre outras.

Segundo o coordenador do núcleo de negócios internacionais do CIETEC, em entrevista exploratória para esta tese, há EBTs brasileiras que conseguem superar barreiras estruturais do ambiente de negócios nacional e possuem um produto competitivo em termos internacionais. Porém, quando são expostas a uma oportunidade de internacionalizar atividades não o fazem ou fazem de maneira isolada, realizam exportações pontuais para atender a determinadas demandas, mas não dão continuidade às atividades no exterior. Ainda de acordo com a opinião do entrevistado, o empreendedor passa por barreiras em relação ao seu perfil, não enxergando oportunidades fora do mercado nacional ou não possuindo habilidades gerenciais para dar continuidade às atividades no exterior.

3.2.3.2 Experiência internacional

Simões e Dominginhos (2004) e Oviatt e Mcdougall (1994) apontam que os empreendedores de empresas de internacionalização acelerada têm, em geral, experiência profissional internacional. A experiência internacional pode ser considerada de trabalho anterior em multinacionais (em departamentos internacionais ou de exportação) ou através da experiência no exterior como funcionários expatriados, ou algum outro tipo de experiência profissional no exterior. Simões e Dominginhos (2004) mencionam, inclusive, experiências durante a formação desses profissionais como cursos de MBAs no exterior.

Os empreendedores das EBTs, em geral, são pesquisadores de universidades que começam as suas próprias empresas ou são pessoas que possuem laços muito estreitos com o mundo acadêmico. É muito comum pesquisadores em busca dos conhecimentos científicos de suas

áreas buscarem esse conhecimento no exterior, fazendo parte de suas pesquisas em um país estrangeiro ou até mesmo participando de congressos no exterior. Essa experiência internacional durante sua formação, pode resultar numa maior facilidade para a EBT entrar em um mercado estrangeiro devido a rede de relacionamento internacional desenvolvida pelos empreendedores em seu campo de saber (FERNANDES; SEIFERT, 2007).

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

No estudo de Dib (2008) na indústria de *software* brasileira, a questão da experiência internacional e da educação no exterior dos empreendedores, unidas em uma mesma hipótese, não obtiveram sustentação empírica. No entanto, alguns estudos de caso com outras *born globals* brasileiras como o de Ribeiro e Pimentel (2009), indicam que a experiência internacional do empreendedor foi crucial para a internacionalização da empresa.

Quadro 3.9: Resumo de estudos dos fatores do empreendedor

Fatores	Discussão principal e autores
Habilidade gerencial internacional	Estudos internacionais: Holtbrugge e Wessely (2009) estudam as habilidades gerenciais internacionais do empreendedor. Nessas habilidades são destacadas as dimensões ligadas diretamente ao perfil do empreendedor, como sua formação técnica e gerencial, suas experiências acumuladas ao longo de sua carreira, experiência internacional e conhecimento de idiomas (DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2004). Dentre as dimensões vinculadas às ações do empreendedor estão: sua capacidade de identificação de oportunidades no exterior (MATHEWS; ZANDER, 2007; ANDERSSON, 2000); a mobilização e gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades (MATHEWS; ZANDER, 2007); e propensão a assumir riscos financeiros e de mercado, internacionalmente (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; ANDERSSON, 2000). Estudos Brasileiros: não há.
Experiência internacional	Estudos internacionais: Dominginhos e Simões (2001) e Oviatt e McDougall (1994) apontam que em empresas de internacionalização acelerada os empreendedores têm, em geral, experiência profissional internacional, seja de trabalho anterior em multinacionais (em departamentos internacionais ou de exportação) ou através da experiência no exterior como funcionários expatriados, ou algum outro tipo de experiência profissional no exterior. Estudos Brasileiros: A questão da experiência internacional e a da educação no exterior dos empreendedores, unidas por Dib (2008) em uma mesma hipótese, também não obteve

Fonte: a autora

3.3 Considerações sobre o capítulo

O capítulo aprofundou a discussão sobre os fatores que explicariam a internacionalização acelerada e procurou dar sustentação teórica para as hipóteses formuladas no Capítulo 4. Na conclusão da revisão dos estudos publicados sobre o tema, prevalece a evidência de alguns fatores recorrentes e fundamentais na caracterização do fenômeno de internacionalização acelerada. Os fatores comuns aos principais estudos são: fatores ligados ao ambiente do país de origem da empresa, fatores internos da firma, e fatores ligados ao perfil do empreendedor e suas ações na empresa.

Nesta pesquisa preocupa-se com os fatores que levariam uma empresa a entrar rapidamente no exterior, mas que de certa forma, podem sofrer intervenções, isto é, fatores que estão dentro do âmbito de decisão da empresa e de seus gerentes. Nesse critério de possibilidade de intervenção torna-se óbvia a análise da articulação interna dos recursos da empresa e características e ações dos empreendedores. Entretanto, não elimina alguns fatores externos do ambiente, como a capacidade da empresa de se articular em seu ambiente de origem, aproveitar políticas de incentivo a internacionalização, escolher uma localização geográfica em um habitat de inovação que privilegia a cooperação com outras empresas e universidades etc.

O quadro seguinte sintetiza os fatores que influenciam a internacionalização acelerada e que são enfatizados como importantes pelos principais estudiosos do fenômeno. Os fatores abaixo são utilizados para a construção das hipóteses neste estudo e estas serão discutidas no próximo capítulo.

Quadro 3.10: Fatores relevantes na internacionalização acelerada

Fatores	Definição e principal referência
Externos	
Localização em <i>habitats</i> de inovação	Localização em um <i>habitat</i> de inovação (parque tecnológico, incubadora, Aceleradora, APL) (FERNHABER <i>et al.</i> , 2007).
Integração a cadeias produtivas globais	Articulação da empresa como fornecedora em cadeias produtivas globais ou competição em um setor altamente internacionalizado (FERNHABER <i>et al.</i> , 2007).
Parcerias e alianças estratégicas para	Utilização de parcerias para inovação com universidades

inovação	brasileiras, multinacionais situadas no Brasil, institutos de pesquisa brasileiros (DIB, 2008).
Políticas governamentais	Utilização de políticas (projetos, financiamentos) governamentais de apoio a internacionalização (BELL; MCNAUGHTON, 2000)
Internos	
Capacidade de inovação	Capacidade da empresa para desenvolver e introduzir novos processos, produtos, serviços ou idéias para o mercado internacional (KNIGHT; KIM, 2009; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).
Orientação para o mercado internacional	Habilidade da empresa de entender a ação dos concorrentes, e conseguir coordenar as ações internacionais entre as áreas funcionais da empresa. Mediada pelas atividades internacionais orientadas para atender especificamente as demandas dos clientes internacionais, (KNIGHT; KIM, 2009).
Habilidades de <i>marketing</i> internacional	Habilidade da empresa em criar valor para os clientes internacionais por meio de uma efetiva segmentação e avaliando como as ferramentas de <i>marketing</i> estão organizadas para diferenciar as ofertas dos seus competidores (KNIGHT; KIM, 2009)
Empreendedor	
Habilidade gerencial internacional	Habilidades gerenciais internacionais derivam do perfil (formação técnica e gerencial, experiências acumuladas ao longo da carreira, conhecimento de idiomas) e das ações dos empreendedores: (capacidade de identificação de oportunidades no exterior, a mobilização e gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades, e propensão a assumir riscos financeiros e de mercado, internacionalmente (HOLTBRUGGE; WESSELY, 2009)
Experiência internacional	Experiência profissional internacional de trabalho anterior em multinacionais (em departamentos internacionais ou de exportação) ou através da experiência no exterior como funcionários expatriados, ou algum outro tipo de experiência profissional no exterior, como experiências durante a formação desses profissionais como cursos de MBAs no exterior etc (DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2001).

Fonte: a autora.

4. ESTRUTURA CONCEITUAL E HIPÓTESES DA PESQUISA

A partir da elaboração do referencial teórico, este capítulo apresenta a estrutura conceitual utilizada para a análise e as hipóteses que orientaram a pesquisa de campo.

Foram elaborados três blocos de fatores para analisar a internacionalização das EBTs e discutidos como esses fatores influenciam o processo acelerado dessas EBTs no exterior. A análise apresenta a perspectiva de influência dos fatores externos ou do ambiente do país de origem, dos fatores internos ou organizacionais e dos fatores do empreendedor.

4.1 Estrutura conceitual

Seguindo a perspectiva de análise de Madsen e Servais (1997), Zahra e George (2002), Holtbrugge e Wessely (2009) e Dib (2008), este trabalho se dedica a entender o papel dos fatores iniciais da rápida entrada de uma empresa de base tecnológica no exterior (destacados na Figura 4.1).

A Figura 4.1 apresenta um quadro interpretativo geral e mostra possíveis dimensões segundo as quais o fenômeno *born global* pode ser estudado. Este quadro interpretativo foi desenhado a partir da revisão dos estudos publicados sobre o tema nos últimos dez anos, realizada por Rialp *et al.* (2005) e de estudos, como o de Mathews e Zander, (2007), Dominginhos e Simões (2001), Dib (2008), Oviatt e McDougal (1994), Knight e Kim (2009), Gabriëlsson *et al.* (2008), entre vários outros. Esses autores realizam abordagens teóricas a partir da identificação e análise de fatores internos e externos à empresa que pudessem explicar o que levaria esta ser capaz de entrar no exterior desde sua fundação ou poucos anos após esta.

Na presente pesquisa, a preocupação incide sobre os fatores que levariam uma empresa a entrar rapidamente no exterior, podendo, de certa forma, sofrer intervenções de fatores que estão dentro do âmbito de decisão da empresa e de seus gerentes.

Nesse critério de estar dentro do âmbito de decisão, torna-se óbvia a análise da articulação interna da empresa e das características dos empreendedores. Entretanto, não elimina alguns fatores externos à empresa, como a capacidade de esta se articular externamente, aproveitar as políticas de incentivo à internacionalização, escolher uma localização num *habitat* de

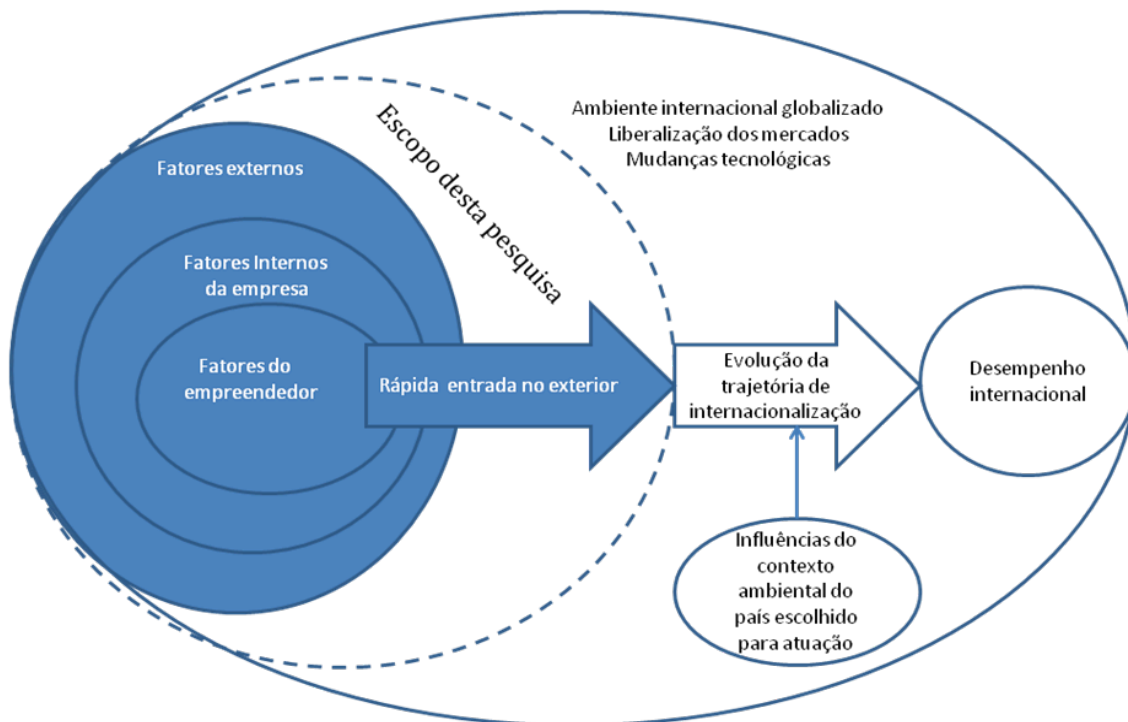
inovação que privilegia alianças estratégicas com outras empresas e universidades, ou até mesmo se articular dentro de uma cadeia global. Nesse sentido, Fahy (2002) argumenta que mesmo um fator sendo externo à empresa, esta pode, muitas vezes, utilizá-lo como fonte de recursos para sua internacionalização.

Esta pesquisa segue a linha de um número significativo de estudos, que desenvolveram abordagens teóricas, pela identificação e análise dos principais fatores que possibilitariam uma empresa seguir a internacionalização acelerada, tanto em termos interno quanto externo à organização. Madsen e Servais (1997), Holtbrugge e Wessely (2009), Sperling (2005), Zahra e George (2002) e Dib (2008) mencionam que existem fatores que representariam forças iniciais da rápida entrada de uma empresa no exterior, os quais foram retomados e estudados por um grande número de autores em diferentes realidades com vistas a entender esse fenômeno.

Quanto a esse tipo de análise, Zahra e George (2002), embora com algumas diferenças, também apresentam modelo semelhante: os fatores ambientais e estratégicos seriam moderadores potenciais da relação entre os fatores organizacionais e as dimensões do empreendedor. Estes fatores, se bem articulados, levariam a empresa a atuar no mercado internacional e ter vantagens competitivas. Os autores em questão ressaltam que a maioria dos estudos sobre empreendedorismo internacional ou *born globals* levam em consideração apenas os fatores organizacionais e do empreendedor, deixando de observar os papéis ligados a fatores externos, atribuindo a essa lacuna dos estudos à complexidade e variedade de combinações possíveis de fatores externos que poderiam ter alguma influência.

No Brasil, faz-se necessário estudar essas forças ou fatores iniciais, porquanto existem apenas alguns poucos estudos de caso sobre empresas de internacionalização acelerada (RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; GOBARA, 2008; FRANCISCHINI, 2009, DIB, 2008; ROCHA *et al.*, 2007), e um único estudo empírico-quantitativo (DIB, 2008), que observou fatores organizacionais e ligados ao empreendedor, mas não os fatores externos à empresa. Além disso, Dib (2008) ateve-se apenas à indústria de *software*. Existe também falta de conhecimento, no Brasil, de quais outras indústrias de base tecnológica, além do setor de *software*, teriam empresas de internacionalização acelerada ou com potencial de entrar rapidamente no exterior.

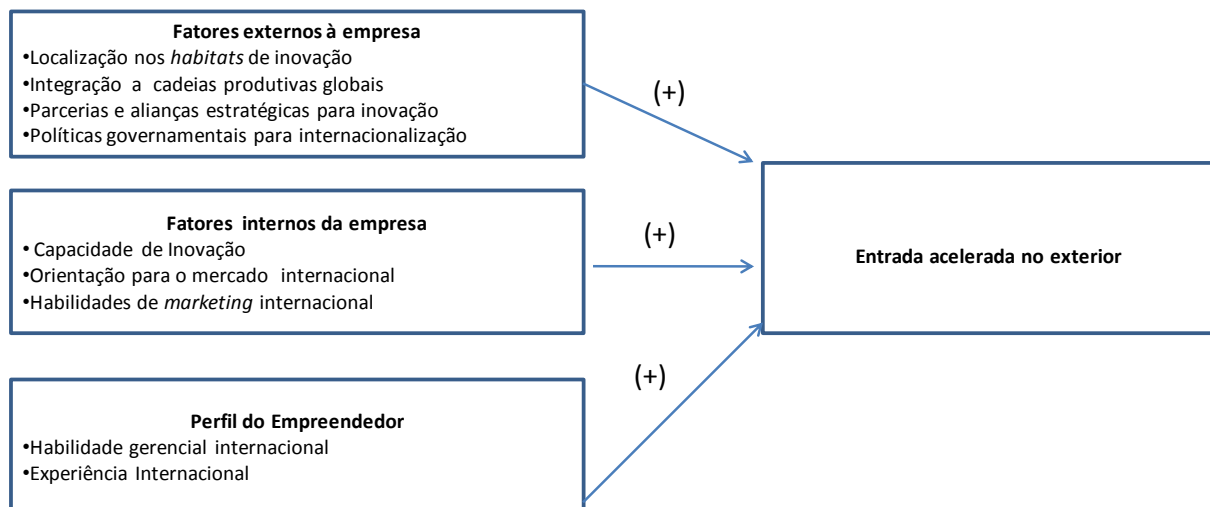
Figura 4.1: Quadro interpretativo das *born globals* e escopo da pesquisa.



Fonte: a autora

Assim, dentro do escopo da pesquisa da tese, serão considerados fatores agrupados em três blocos, conforme apresentados na Figura abaixo: (1) fatores ligados ao ambiente externo do país de origem da empresa; (2) fatores internos ou organizacionais; e (3) fatores específicos do empreendedor responsável pelas decisões de internacionalização.

Figura 4.2: Modelo de análise



Fonte: a autora.

4.2 Definição da empresa *born global*

Na literatura internacional, as diferentes denominações das empresas com internacionalização acelerada se mostram como variações do mesmo fenômeno (RIALP *et al.*, 2005), tais como *international new ventures* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), *born globals* (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996), *global start-ups* (OVIATT; MCDOUGALL, 1995; MADSEN; SERVAIS, 1997), *global high-tech firms* (ROBERTS; SENTURIA, 1996), entre outras denominações.

Para Rialp *et al.* (2005), que conduziram abrangente revisão crítica da literatura dos últimos dez anos, a noção do que seja uma empresa *born global* e sua definição teórica possuiriam razoável consistência. Apesar dos diferentes nomes utilizados pelos autores, quase todos os principais estudos, mesmo que sem comprovação empírica, aceitam o seguinte conceito: uma empresa nascente, empreendedora e que está engajada em negócios internacionais desde seus primeiros anos de atividade.

Apesar do razoável consenso teórico do que seja uma *born global*, o mesmo não pode ser dito em relação à operacionalização empírica desse conceito. (DIB, 2008). Ainda há muita controvérsia, e diferentes critérios têm sido um tanto arbitrariamente definidos pelos autores, tornando, assim, qualquer intenção de comparação extremamente desafiadora. Os critérios mais recorrentes (RIALP *et al.*, 2005; DIB, 2008) são²⁹: 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).

Uma observação das variáveis supracitadas sugere que a adoção de uma definição é contingente do tipo de país de origem da empresa e das características de seu ambiente de negócios. (DIB; ROCHA, 2008; DIB, 2008).

²⁹ Observar, no Quadro 2, os detalhes sobre os critérios adotados.

Na tentativa de possibilitar alguma comparação, neste trabalho será adotado o conceito operacional de *born global* estabelecido por Dib (2008), por ser o único trabalho quantitativo sobre esse tipo de empresa no Brasil. A definição de Dib (2008) está alinhada com os principais trabalhos internacionais sobre tal conceito.

Dessa forma, *born global* nesta tese significa: *empresa que, num horizonte de tempo de até cinco anos desde sua fundação, já realizou negócios em pelo menos um mercado internacional.* (DIB, 2008, p. 146).

Além adoção da definição de Dib (2008), mais duas questões são importantes para a clareza do conceito *born global* nesta tese:

1) Restrições não serão feitas sobre a percentagem de receitas provenientes de operação no exterior, nem sobre a cobertura de mercado ou países atendidos (que poderá ser um ou vários);

2) Adotar-se-á também um conceito amplo de internacionalização em que serão levados em conta atividades no exterior de diversas naturezas, tais como: comércio eletrônico, atividades exportadoras, abertura de escritório de comercialização, licenciamento de produto, *joint ventures* ou alianças estratégicas, aquisição de uma empresa no exterior, *Greenfield* (implantação, do zero, de subsidiária própria, subsidiária de atividade produtiva, de serviço profissional ou atividades de pesquisa e desenvolvimento no exterior). Essas atividades no exterior estão descritas nas variáveis de controle da presente pesquisa.

4.3 Hipóteses da pesquisa

4.3.1 Hipóteses ligadas aos fatores externos

Há evidência de que o fenômeno *born global* não se limita a países específicos ou realidades de economias desenvolvidas, e a origem de países muito diferentes suscita a pergunta de qual seria o papel do ambiente de origem nesse fenômeno. Grande parte dos autores realizou estudos do contexto americano (KNIGHT; KIM, 2009; OVIATT; MCDUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995) e europeu (DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2001;

ZUCHELLA, 2002; GABRIELSSON *et al.*, 2004). Porém, há observações acerca dessas empresas em quase todas as regiões do mundo. Por exemplo, na América Latina, há estudos acerca de empresas *born globals* de *software* na Costa Rica (LOPEZ *et al.*, 2009) e no Brasil (DIB, 2008; ROCHA *et al.*, 2007; RIBEIRO; PIMENTEL, 2009; GOBARA, 2008; FRANCISCHINI, 2009). Há relato de vários casos de *born globals* de Israel (SPERLING, 2005; ALMOR, 2000; ALMOR; HASHAI, 2002). Na Ásia, há pesquisa de *born globals* chinesas (ZHOU *et al.*, 2007; ZHANG, 2009), de empresas de TI indianas (VARMA, 2009), empresas vietnamitas (THAI; LI, 2008) e japonesas (SUZUKI *et al.*; 2002) e, na Oceania, de empresas australianas (EVANGELISTA, 2005; RENNIE, 1993).

Dib (2008) chama a atenção para o fato de que as *born globals* surgiram em locais muito diferentes, tanto em países grandes quanto pequenos e com diferentes níveis de desenvolvimento econômico. As características do país em que a empresa atua parecem afetar o comportamento e a incidência deste tipo de empresa (KNIGHT, MADSEN, SERVAIS, 2004), pois muitas vezes esta utiliza alguns fatores externos como fonte de recursos para conseguir entrar no exterior (FAHY, 2002).

Em termos gerais, os recursos específicos de cada país são externos à empresa e podem estar localizados tanto no país de origem como em qualquer ou todos os países em que a empresa atua. Esses recursos são difíceis de serem transferidos entre fronteiras, o que significa que eles só podem ser aproveitados por alguma forma de presença da empresa no país onde estão localizados. (FAHY, 2002). Entretanto, apesar da diversidade de autores e trabalhos, cada pesquisa é feita, em geral, em um único país ou com amostras de países próximos e/ou similares (DIB, 2008).

A discussão dos recursos específicos dos países é bastante comum em estudos sobre atuação de subsidiárias de multinacionais. (DUNNING, 1993). Esses trabalhos mostram que empresas que operam em vários países, potencialmente, têm acesso a uma maior diversidade de recursos. Os resultados da pesquisa de Fahy (2002), sobre os recursos específicos do país, e dos autores que discutem as subsidiárias podem ser de grande interesse para analisar o comportamento de multinacionais tradicionais. Na discussão de *born globals*, os estudos sobre o papel do ambiente de origem são escassos (FERNHABER *et al.*, 2008, ZAHRA; GEORGE, 2002), e os que discutem a questão dos países hospedeiros são ainda mais raros. (SPERLING, 2005). Isso pode ser explicado pelo fato de que para uma EBT *born global*

(nascente e pequena) o país de origem talvez tenha uma importância maior para sua atuação internacional do que para EBTs domésticas ou para EBTs que se internacionalizam de forma não acelerada. Muitas vezes, uma EBT atua no mercado internacional, mas não possui IDE (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), não conseguindo desfrutar plenamente, ou desfrutar de maneira diferente, dos recursos do país hospedeiro. Dessa forma, o país de origem pode ser uma importante fonte de recursos.

As revisões mais recentes que relacionam o fenômeno *born global* ao papel da localização geográfica apontam escassez de estudos. Fernhaber *et al.* (2003) e Fernhaber *et al.* (2008) argumentam, como já apontado na Introdução da presente tese, que essa lacuna é até surpreendente, dado o crescimento de áreas nos EUA, como o *Silicon Valley* e o *Research Triangle*, e também o aparecimento e crescimento de áreas similares em vários países do mundo. Estudos mostram a importância da localização geográfica da empresa, principalmente em relação ao fato de pertencer a um *habitat* de inovação no país de origem (ISHIKAWA *et al.*, 2010), isto é, pertencer a parque tecnológico, incubadora de empresa etc. A contração geográfica pode, muitas vezes, favorecer a formação de redes de empresas similares e permite enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa, pois a sobrevivência das EBTs depende, em geral, de inovação.

Vários estudos apresentam um número significativo de empresas *born globals* que estão concentradas em *habitat* de inovação. (ZUCHELLA, 2002; DIB, 2008). Ribeiro e Pimentel (2009) mostram casos brasileiros de *born globals*, nos quais um dos fatores essenciais de sucesso desses negócios é fazer parte de uma região com características de parque tecnológico.

H1a: A localização em *habitats* de inovação acelera a entrada de EBTs no exterior.

Há estudos mostrando que muitas EBTs *born globals* nascem como fornecedoras de uma grande multinacional ou nascem em setores altamente globalizados, ou seja, setores em que cadeias globais de fornecimento estão configuradas, como o setor aeronáutico. (FERNHABER *et al.*, 2007). Empresas que nascem nessas indústrias, num dado momento, por força das demandas de seus clientes, necessitam pensar rapidamente em uma estratégia de internacionalização. Fernandes e Seifert (2007) argumentam que nesses casos as empresas são

“puxadas” para o mercado internacional. Assim, a EBT precisa se internacionalizar de modo rápido em virtude das condições e necessidades de fornecimento de seus clientes.

Estudos brasileiros, como o de Rodrigues e Almeida (2008), mostram a integração de EBTs de determinados setores a cadeias produtivas globais, como as atividades verificadas na indústria de *software*. Os autores em questão apontam que no setor de *software* brasileiro, a exportação ainda é modesta, mas em trajetória crescente, “puxada” pela tendência de tercerização e descentralização do desenvolvimento de *software* no mundo.

Outro exemplo a esse respeito é o setor de produção de aviões. Devido à crescente complexidade tecnológica, que se reflete nos elevados custos de desenvolvimento de novos produtos, as fabricantes de aeronaves têm se concentrado nas atividades de projeto e montagem, demandando um amplo conjunto de componentes e serviços de uma cadeia de fornecedores globais. (RODRIGUES; ALMEIDA, 2008; FERNHABER *et al.*, 2007).

Rodrigues e Almeida (2008) evidenciam, ademais, que os fornecedores da Embraer que estão no Brasil apresentam uma relação de alta dependência com a empresa, que é responsável por mais de 90% de suas receitas. As empresas subcontratadas pela Embraer são, em geral, de pequeno porte, com menos de 50 funcionários, porém altamente especializadas e com elevada capacidade tecnológica em serviços de engenharia, usinagem e tratamento de superfícies. Nos últimos anos, iniciou-se um processo de consolidação do setor, com destaque para a formação de um consórcio de pequenas e médias empresas voltado para a exportação, denominado *High Technology Aeronautics* (HTA). Esse movimento evidencia que essas empresas estão buscando caminhos internacionais, ligando-se à cadeia produtiva global de produção aeronaves.

H1b: A integração em cadeias produtivas globais acelera a entrada de EBTs no exterior.

Um fator bastante apontado pela literatura, como essencial para as empresas de internacionalização acelerada, é o forte uso de parcerias e alianças estratégicas (OVIATT; MCDOUGALL, 1994; MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; COVIELLO; MUNRO, 1995; SHARMA; BLOMSTERMO, 2003; GABRIELSSON, 2008; AUTIO *et al.*, 2005). O grande número de autores a indicar a relação entre rede de parcerias ou alianças estratégicas

com outras empresas, universidades ou institutos de pesquisa pode significar que este seja um dos fatores mais importantes para processos de internacionalização acelerados. (DIB, 2008).

As diferentes formas de alianças estratégicas permitem que as empresas compartilhem os riscos e os recursos para entrar em mercados estrangeiros. Nos setores de alta tecnologia é bastante comum alianças com universidades ou institutos. As empresas entram nesse tipo de aliança para aprender novos conhecimentos e competências e aumentar a capacidade de inovação. O objetivo dessas alianças nas empresas de internacionalização acelerada pode ser somar capacitações, diminuir riscos ou ambos, e também a formação de alianças estratégicas entre empresas para o desenvolvimento conjunto de programas de P&D, entre outros. (FERNHABER *et al.*; 2003; FERNHABER *et al.*; 2008).

Fernhaber *et. al* (2003) mencionam também estudos que constataram que nas empresas de pequeno porte, dada a limitada força organizacional e insuficiência de recursos de várias naturezas, as ligações locais no país de origem são extremamente importantes. Assim, as parcerias e alianças para inovação se abrem como oportunidades de internacionalização para as EBTs e podem envolver vínculos com empresas, institutos de pesquisa, universidades no país de origem.

O intenso uso de alianças advém, em parte, de contração geográfica, muitas vezes em parques tecnológicos, e para autores como Suzuki *et al.* (2002), Fernhaber *et al.* (2003) e Fernhaber *et al.* (2008) estas permitem enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa à medida que essas empresas estão inseridas em indústrias de alta tecnologia do conhecimento científico.

Um fenômeno novo relatado em alguns estudos é a existência de multinacionais tradicionais que complementam suas áreas de P&D, localizadas no país de origem, formando redes de alianças estratégicas com EBTs *born globals* em diferentes países do mundo (VAPOLA *et al.*, 2008). Trata-se de multinacional tradicional que, em geral, possui uma estratégia de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003) e procura recursos para facilitar a inovação e captar ideias geradas externamente. Vapola *et al.* (2008), ao estudar a relação de multinacionais tradicionais com EBTs *born globals*, sugerem que as multinacionais podem externalizar algumas das suas atividades de inovação enquanto ganham uma vantagem competitiva por meio do acesso à inovação das EBTs. Grande parte dos estudos que investigam as alianças

estratégicas e redes formadas entre as multinacionais e *born globals* examina o fenômeno segundo a perspectiva da multinacional (VAPOLA *et al.*, 2008).

H1c: A utilização de parcerias com empresas multinacionais, universidades e institutos de pesquisa para inovação em seu país de origem acelera a entrada de EBTs no exterior.

Na última década, governos nacionais da Austrália, Inglaterra, Canadá, China, Nova Zelândia e Estados Unidos têm dado incentivos para ajudar empresas nascentes a se tornarem exportadoras (CAVUSGIL; KNIGHT, 2009). Publicações recentes no Brasil apresentam uma discussão de incentivo à internacionalização de empresas, como visto em Barros e Giambiagi (2008). No entanto, apesar dos benefícios que os incentivos à internacionalização podem trazer, poucos autores argumentam com base em dados empíricos que comprovam a suposta relação positiva de políticas e dispêndios públicos para a internacionalização em termos de benefícios competitivos para as firmas ou benefícios de desenvolvimento para o país.

Dib (2008) levanta essa questão e menciona certo entusiasmo dos estudiosos ao recomendarem políticas direcionadas à internacionalização. As pesquisas de McDougall e Oviatt (1996) e Oviatt e McDougall (1999) criticam o entusiasmo de muitos governos e estudiosos de negócios internacionais, pois essas recomendações muitas vezes não são baseadas em evidências empíricas, uma vez que poucos pesquisadores conseguiram investigar a relação entre o desempenho de novos empreendimentos e a sua internacionalização.

As empresas nascentes, principalmente quando estão envolvidas as chamadas tecnologias críticas ou alta tecnologia (informática, novas fontes de energia, biotecnologia, entre outros), são alvo de diversas iniciativas voltadas para a redução dos custos das atividades de P&D para as empresas, sobretudo em termos de vantagens fiscais com ênfase em projetos cooperativos. Também são comuns instrumentos utilizados pelo Estado, relativos à minimização dos riscos de investimento tecnológicos, dos quais o uso seletivo do poder de compra induz a uma maior aproximação entre sistema financeiro e empresas inovadoras. Isso também tem acontecido em relação à internacionalização desse tipo de empresa (BELL; MCNAUGHTON, 2000), que muitas vezes busca a internacionalização para um ambiente que lhe propicie maior aprendizado em termos da tecnologia. (BELL; MCNAUGHTON, 2000).

As políticas de incentivo à internacionalização de empresas nacionais podem ocorrer de diversas maneiras, mas em geral se traduzem em políticas de incentivos à exportação. Tal incentivo pode ser feito diretamente por agências estatais ou por organizações denominadas por Bell e McNaughton (2000) de semiestatais, que promovem exportações ou relações das empresas com o exterior.

No Brasil, políticas recentes têm incentivado a internacionalização das empresas nacionais. A APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos) e o BNDES têm concedido incentivos significativos nesse sentido. Em termos das *born globals*, o estudo de Ribeiro e Pimentel (2009) apresenta o caso da CI&T, que se internacionalizou de maneira acelerada, com ajuda estatal via financiamento do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para o estabelecimento do primeiro contrato de grande porte nos EUA, em 2001. E em 2005 foi aberta uma subsidiária na Filadélfia, numa operação de *venture* com o BNDES, que passou a deter 30% da empresa. Dessa forma, dar apoio à internacionalização de EBTs que possuem produção baseadas em conhecimento e produtos de alto valor agregado parece estar na agenda das políticas públicas em economias avançadas e emergentes e também ser alvo de preocupação por parte de universidades e empresas. Com o surgimento de empresas nascidas globais, o foco de investigação passa a ser a compreensão e suporte dos processos de internacionalização de tais empresas. (BELL, 1995; LOANE; BELL, 2006).

H1e: A utilização de políticas governamentais e apoios do governo para internacionalização acelera a entrada de EBTs no exterior.

4.3.2 Hipóteses ligadas aos fatores internos à empresa

Quando se trata das empresas de internacionalização acelerada, há dificuldade para definir empiricamente que características ou fatores internos uma *born global* deveria apresentar. (DIB, 2008). Questiona-se, inclusive, se esses fatores seriam diferentes das empresas que se internacionalizam de maneira não acelerada.

Vários estudos mostram que a capacidade das *born globals* para obter sucesso em mercados internacionais é, em grande parte, uma função de seus recursos e competências específicos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; KNIGHT; KIM, 2009), pois essas empresas tendem a não

possuir o mesmo perfil de internacionalização das empresas multinacionais tradicionais que possuem substanciais recursos tangíveis e financeiros.

As *born globals*, em geral, dispõem de muito menos recursos tangíveis, tais como instalações, bens e equipamentos, recursos humanos e financeiros, que geralmente favorecem a internacionalização de grandes empresas multinacionais. Apesar das lacunas de vários recursos tangíveis, financeiros e humanos e muitas vezes com pouca ou nenhuma experiência em seus mercados domésticos, as *born globals* entram no mercado internacional e em muitos casos sobrevivem e conseguem obter sucesso em seus negócios. Essas empresas possuem, em geral, produtos de alto grau de conhecimento e especialização que exigem inovação constante (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) e podem superar os seus concorrentes e internacionalizar-se mais facilmente, porque conseguiram contar com fatores internos “únicos”, como conhecimento, capacidade de inovação, entre outros, para atuar no exterior. (SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001).

Apesar da evidência de que fatores internos da empresa são essenciais na internacionalização acelerada, a literatura disponível não tem convergência sobre quais fatores específicos seriam mais importantes para estimular a rápida entrada da empresa no mercado internacional. É bastante comum cada autor que estuda a internacionalização acelerada fazer uma listagem própria de fatores (DIB, 2008).

Outros estudos também discutem a questão da capacidade de inovação da empresa (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004) e a constante busca por diferenciação de produto que exigem constantes inovações como uma fonte de vantagem competitiva (BLOODGOOD; SAPIENZA; ALMEIDA, 1996) ou vantagem tecnológica (MOEN, 2002). Normalmente, essas empresas pertencem a indústrias onde os ciclos de vida dos produtos são curtos e requerem constante inovação e recursos especializados, difíceis de imitar. Na verdade, estas são as empresas que vendem produtos exclusivos ou serviços especializados como única forma de sobreviver no mercado internacional (OVIATT; MCDUGALL, 1995; DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2004).

Dib (2008), em estudo sobre as *born globals* brasileiras do setor de *software*, aponta que uma empresa com maior capacidade de inovação do que seus concorrentes tende provavelmente a seguir mais um caminho de rápida entrada no exterior. O referido autor operacionalizou a

capacidade de inovação de forma bastante tradicional, ou seja, pelos gastos com P&D sobre os gastos totais. As conclusões do autor se alinham com o que foi proposto por diversos autores internacionais, tais como Knight e Kim (2009); Autio, Sapienza e Almeida (2000); Knight e Cavusgil (2004); Gabrielsson (2005); Mort e Weerawardena (2006), entre vários outros.

H2a: A capacidade de inovação acelera a entrada de EBTs no exterior

Segundo o estudo de Knight e Kim (2009), com 354 pequenas novas empresas norte-americanas, a orientação para o mercado internacional aparece como um dos construtos mais importantes na rápida entrada no exterior. A orientação para o mercado internacional é medida pelas atividades internacionais orientadas para atender especificamente às demandas dos clientes internacionais, entender a ação dos concorrentes no mercado externo, e conseguir coordenar as ações internacionais entre as áreas funcionais da empresa.

O efeito positivo da orientação para o mercado sobre o desempenho da empresa está bem documentado em ambientes de negócios domésticos. (CALANTONE *et al.*, 2006). No entanto, a natureza dos clientes e concorrentes no exterior difere substancialmente do mercado doméstico, e as *born globals* que têm a capacidade de utilizar adequadamente a inteligência de mercado para compreender e atender clientes no estrangeiro em geral atingem desempenho superior.

Knight e Kim (2009) reforçam que para conseguir atuar em nichos internacionais os pequenos novos negócios precisam aprender rapidamente o que os clientes querem e elaborar produtos e serviços que atendam especificamente a essas demandas. Em geral, as empresas *born globals*, para atender a um determinado nicho, possuem estratégias de customização de produto e orientação para a necessidade dos clientes (ZUCHELLA, 2002; KNIGHT *et al.*, 2004), e isso advém da sua orientação para o mercado internacional. Além disso, entender o que os concorrentes estão fazendo e outras forças do mercado e também aprender e disseminar essas orientações no âmbito da organização é um desafio para essas empresas.

H2b: A orientação para o mercado internacional acelera a entrada de EBTs no exterior

Zahra e George (2002), em estudo sobre empreendedorismo internacional, levantaram algumas estratégias funcionais especiais na rápida entrada da empresa no exterior, como, por exemplo, as estratégias de distribuição e *marketing* para a atuação no mercado internacional. O estudo de Knight e Cavusgil (2004) revelou que *born globals*, quando entram no exterior, precisam desenvolver e aplicar as habilidades de *marketing*. Atividades como publicidade, vendas diretas e técnicas promocionais são cruciais para a empresa conseguir entrar de forma rápida em um mercado internacional. Luostarinen e Gabrielsson (2006) estudaram as estratégias de preços, distribuição e propaganda de produtos.

Knight e Kim (2009) reforçam que as habilidades em *marketing* internacional referem-se à competência da empresa para criar valor para clientes estrangeiros por meio de segmentação e orientação de mercado. Cria-se valor também com a integração de atividades de *marketing* internacional de planejamento, controle e avaliação para atender à preferência dos clientes internacionais e diferenciar as ofertas dos concorrentes.

Possuir um produto de alta tecnologia e alto valor agregado em determinados nichos de mercado não basta para o sucesso internacional da empresa. É necessário que esta adquira competência com pessoas treinadas, processos e tecnologias específicas para atrair o cliente no mercado externo. Questões como formas de distribuição e venda, preço do produto, adaptação ao consumidor local, imagem da empresa etc., podem apresentar significativa diferença em relação ao mercado doméstico. (CALANTONE *et al.*, 2006).

A popularização da internet e crescimento de empresas de comércio eletrônico geraram novas discussões, principalmente no *business to consumer* (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2010b), em que a empresa produtora vende diretamente seu produto pela internet para o seu consumidor final e se responsabiliza por todas as etapas até a entrega do produto. Assim, formas de promoção do produto pela internet, interação com o consumidor pela rede, *marketing* eletrônico etc. são novas habilidades em *marketing* internacional, que muitas *born globals* precisam desenvolver. (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2010b).

H2c: A habilidade em *marketing* internacional acelera a entrada de EBTs no exterior.

4.3.3 Hipóteses ligadas ao perfil do empreendedor

O ambiente globalizado dos países e os avanços significativos nas tecnologias de informação e comunicação, principalmente popularização do uso da internet, fizeram surgir um grande número de pessoas com experiência internacional e com capacidade de entender e adquirir conhecimento sobre mercados internacionais. Autores como Oviatt e McDougall (1994) e Simões e Dominginhos (2001) argumentam que mudança do contexto competitivo das empresas e maior exposição a informações sobre mercados internacionais tornaram o papel do empreendedor um fator decisivo para a explicação da internacionalização acelerada. Na literatura internacional prevalece a evidência de que o perfil do empreendedor e suas ações constituem elementos recorrentes e fundamentais na caracterização do fenômeno de internacionalização acelerada.

Holtbrugge e Wessely (2009) argumentam sobre o conceito de habilidades gerenciais internacionais do empreendedor. O conceito é construído a partir dos estudos de born globals que discutem a questão do empreendedor. Nesses estudos, normalmente são destacadas as dimensões ligadas diretamente ao perfil do empreendedor, tais como sua formação técnica e gerencial, suas experiências acumuladas ao longo de sua carreira profissional empresarial e acadêmica, experiência internacional e conhecimento de idiomas (DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2004). Dentre as dimensões vinculadas às ações do empreendedor estão: sua capacidade de identificação de oportunidades no exterior (MATHEWS; ZANDER, 2007; ANDERSSON, 2000); a mobilização e gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades (MATHEWS; ZANDER, 2007); a rede de relacionamentos fora de seu país, laços com colaboradores e organizações nacionais e internacionais (COVIELO, 2006; DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2004); e propensão a assumir riscos financeiros e de mercado, internacionalmente (OVIATT; MCDUGALL, 1994; ANDERSSON, 2000).

Autores como Dominginhos e Simões (2004), Mathews e Zander (2007) e Andersson (2000) colocam o foco de análise na dimensão individual do empreendedor e nos papéis essenciais que ele possui para a internacionalização acelerada. Porém, estudos realizados em países com um contexto tecnológico e de inovação muito distinto do ambiente brasileiro, bem como algumas características ou ações identificadas, mostram que estudos desse tipo podem não se aplicar ao empreendedor de uma EBT nascida no Brasil. No caso brasileiro, as barreiras para a internacionalização atribuídas ao perfil do empreendedor podem ser: barreiras

de formação gerencial e de idioma; crença de que o mercado brasileiro possui demanda suficiente para o seu negócio, aversão ao risco de atuação externa, dificuldade de identificar e de criar elos com parceiros externos, entre outras (PINHO, 2005).

Em estudo comparativo de empresas nascentes de alta tecnologia no *Silicon Valley* e no Japão, SUZUKI *et al.* (2002) aponta que na realidade norte-americana o empreendedor cria seu negócio a partir de um ambiente que naturalmente que já lhe dá vantagens no mercado internacional. As empresas que nascem nesse ambiente, no *Silicon Valley*, por exemplo, já tem uma vantagem de reconhecimento internacional de excelência em alta tecnologia, recebem suporte empreendedor como no planejamento estratégico para atuação no exterior desde o início do negócio. Dado o contexto de um país desenvolvido, é difícil a comparação dos empreendedores de EBT de uma economia emergente como o Brasil. Uma economia emergente que não possui tradição exportadora de bens de alta tecnologia, não possui vantagens de reconhecimento de excelência, não tem a facilidade de um idioma mundialmente aceito e muitas vezes não recebem de seus *habitats* de inovação suporte para uma atuação internacional, é difícil esperar que os empreendedores vão se comportar da mesma maneira.

A pesquisa de Pinho (2005) mostra que um dos principais entraves para a internacionalização de uma EBT é o fato de muitas delas serem geridas pelos próprios fundadores que, em geral, são pesquisadores ou inventores, e que, na maioria dos casos, não possuem perfil empreendedor e têm pouca ou nenhuma formação gerencial. Diante disso, pode-se pensar que uma EBT brasileira terá mais chances de entrar rapidamente no exterior se contar com empreendedores com alguma habilidade gerencial em negócios internacionais e que percebam a importância de seu negócio atuar no exterior.

H3a: A habilidade gerencial internacional do empreendedor acelera a entrada de EBTs no exterior.

Simões e Dominginhos (2004) e Oviatt e McDougall (1994) apontam que em empresas de internacionalização acelerada os empreendedores têm, em geral, experiência profissional internacional, seja de trabalho anterior em multinacionais (em departamentos internacionais ou de exportação) ou via experiência no exterior como funcionários expatriados, ou ainda em algum outro tipo de experiência profissional no mercado externo. Simões e Dominginhos

(2004) mencionam, inclusive, experiências durante a formação desses profissionais, como cursos de MBAs no exterior.

Os empreendedores das EBTs são, em geral, pesquisadores de universidades que começam as suas próprias empresas ou são pessoas que possuem laços muito estreitos com o mundo acadêmico. É muito comum pesquisadores em busca dos conhecimentos científicos de suas áreas tratem de obter esse conhecimento no exterior, realizando parte de suas pesquisas em um país estrangeiro ou até mesmo participando de congressos no exterior. Essa experiência internacional durante sua formação pode resultar numa maior facilidade para a EBT entrar em um mercado estrangeiro devido à rede de relacionamento internacional desenvolvida pelos empreendedores em seu campo de saber. (FERNANDES; SEIFERT, 2007).

Holtbrugge e Wessely (2009) argumentam ainda que a experiência internacional dos empreendedores e até mesmo a competência em línguas estrangeiras podem advir do ambiente familiar, em geral famílias de imigrantes. Bloodgood, Sapienza e Almeida (1996) mostram que a internacionalização inicial de novos empreendimentos está diretamente relacionada à experiência internacional de trabalho das equipes de alta gerência. Oviatt e McDougall (1994) reforçam que uma das características cruciais para as *born globals* é fato de os empreendedores possuírem algum tipo de experiência internacional.

No estudo de Dib (2008), na indústria de *software* brasileira, as variáveis experiência internacional e educação no exterior dos empreendedores, avaliadas em conjunto para testar uma mesma hipótese, não obtiveram sustentação empírica. No entanto, alguns estudos de caso com outras *born globals* brasileiras, como o de Ribeiro e Pimentel (2009), indicam que a experiência internacional do empreendedor foi crucial para a internacionalização da empresa.

H3b: A experiência internacional do empreendedor acelera a entrada de EBTs no exterior.

5. METODOLOGIA

5.1 Tipo de Pesquisa

Esta é uma pesquisa descritiva. Segundo Hair *et al.* (2005), o propósito de uma pesquisa descritiva é observar, registrar, analisar e correlacionar fatos; procura-se saber, com a melhor precisão possível, qual a frequência do fenômeno e suas possíveis relações com outros. Este tipo de estudo analisa um fenômeno ou situação num dado ponto do tempo que, sintetizado estatisticamente, fornece dados transversais e descreve as características da população estudada (HAIR *et al.*, 2005). Esta pesquisa não pretende estabelecer relações de causalidade, e sim relações entre as variáveis.

Em outras palavras, esta pesquisa pretende investigar as características do fenômeno *born global* e relacionar as variáveis envolvidas em um dado momento do tempo. (HAIR *et al.*, 2005). O tipo de análise a ser utilizado é o quantitativo, com os dados coletados sendo analisados por meio de testes estatísticos. A análise quantitativa é frequentemente aplicada em estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis. (RICHARDSON, 2008).

O problema de pesquisa que esta tese pretende responder é: *por que algumas EBTs brasileiras se internacionalizam de maneira acelerada?*

A pergunta “*por que*” é, em geral, característica de pesquisas explicativas. (RICHARDSON, 2008). A pesquisa explicativa tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois explica a causa de um fenômeno, o porquê das coisas. (RICHARDSON, 2008). No caso das *born globals*, os estudos ainda são bastante controversos no que diz respeito aos fatores que causariam o fenômeno e realizar uma pesquisa do tipo explicativo ainda é prematuro. Assim, segundo Knight e Kim (2009), uma pesquisa descritiva, mas que se preocupa em relacionar as variáveis envolvidas, é a mais indicada para estudar esse tipo de empresa.

Gabrielsson *et al.* (2008), Rialp *et al.* (2005), Zahra e George (2002) e Dib (2008) apontam que a falta de sistematização sobre o fenômeno de internacionalização acelerada torna as pesquisas difíceis de serem comparadas e às vezes até mesmo difíceis de serem conduzidas. Isto acontece principalmente devido ao fato de os estudos datarem de pouco mais de uma década e também em decorrência de as *born globals* terem origens muito diferentes. Mais de uma década depois do trabalho pioneiro de Oviatt e McDougall (1994), muito se discutiu sobre o fenômeno, mas não há ainda definições gerais sobre o conceito. Também não há definições sobre os fatores que levariam a empresa a entrar rápido no mercado internacional e ainda muito pouco se sabe sobre o que acontece depois que a *born global* foi para exterior, ou seja, seu desempenho no mercado internacional ou qual o papel dos fatores do país hospedeiro no desenvolvimento da empresa. Segundo Dib (2008, p. 138), Gabrielsson *et al.* (2008) e Simões *et al.* (2010), existe grande necessidade de construções teóricas e até mesmo terminológicas a respeito desse assunto.

Assim sendo, ainda não há uma estrutura teórica que possa ser generalizada e que explique as diferentes manifestações das empresas *born globals*, seus processos de internacionalização e desempenho. Há tentativa de desenvolvimento de modelos que integram diferentes abordagens desse tipo de internacionalização, entretanto, estes ainda não foram validados estatisticamente em diferentes realidades e são facilmente questionáveis. (BUCKLEY, 2002). Autores, como Buckley (2002, p. 369), sinalizam que não haveria necessidade de construções teóricas específicas sobre esse fenômeno, 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. (DIB, 2008; GABRIELSSON *et al.*, 2008). 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.

5.2 População e seleção da amostra

Uma população é o total de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características (HAIR *et al.*, 2005). A população deste estudo constitui-se de empresas de base tecnológica (pequeno e médio porte)³⁰ que possuem atividade econômica de alta e média alta intensidade tecnológica.³¹ Apesar de não existir um censo oficial sobre o número de EBTs brasileiras, dados da ANPROTEC (2009) apontam que existem hoje no País aproximadamente 6,3 mil empresas vinculadas a incubadoras e parques tecnológicos e pouco mais de 1,5 mil empresas graduadas (que já passaram pela fase de incubação). Nesta tese, decidiu-se pesquisar empresas de base tecnológica de diferentes indústrias de alta e média alta tecnologia, pois grande parte da literatura indica que os estudos que observam diferentes indústrias são raros. Escolheu-se alta e média alta tecnologia porque o fenômeno *born global* é mais recorrente em setores de maior densidade tecnológica, apesar de não ser excludente.

Pinho (2005) apontam a dificuldade de consolidar uma amostragem representativa de EBTs devido à inexistência de censos ou listagens completas desse tipo de empresa e de poucos estudos abrangentes com alcance nacional que caracterizem essa população no Brasil. Uma amostra é um subconjunto de uma população maior (HAIR *et al.*, 2005). Assim, embora desejável, a amostra neste estudo não terá a pretensão de atender critérios de representatividade estatística da população e se constitui numa amostra não-probabilística e intencional (HAIR *et al.*, 2005).

Para a identificação das EBTs e, conseqüentemente, a construção da amostra foram consultadas listagens de organizações ligadas aos polos tecnológicos, em especial a lista das empresas associadas à ANPROTEC, listagens dos programas governamentais da APEX (Agência Brasileira de Promoção a Exportação e Investimentos) de incentivo à internacionalização de setores de alta tecnologia, lista do PIPE - Fapesp (Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas), entre várias outras. As listagens consultadas neste estudo encontram-se no Quadro abaixo. Tais listagens foram selecionadas devido à grande probabilidade de

³⁰ Empresas de base tecnológica (EBTs) são pequenas e médias empresas, em geral com poucos anos de atividade, de setores de alta e média alta tecnologia que realizam esforços tecnológicos significativos e concentram suas operações na fabricação de “novos” produtos. (PINHO *et al.*, 2005).

³¹ De acordo com a classificação da OCDE, setores de alta tecnologia são: Aeronáutica e aeroespacial, farmacêutica, informática, eletrônica e telecomunicações e instrumentos médicos de ótica e precisão. Os setores de média alta tecnologia são: máquinas e equipamentos elétricos, veículos, máquinas e equipamentos e produtos químicos. (Classificação extraída de: OECD, Directorate for Science, Technology and Industry, STAN Indicators, 2003).

conterem EBTs, podendo-se supor que a junção das diferentes listas atingirá boa parte da população relevante para esta pesquisa.

Quadro 5.1 - Listas de organizações consultadas para a seleção da amostra

Listagens de empresas	Referência e observações
Empresas filhas da UNICAMP – Campinas	http://www.inova.unicamp.br/paginas/empresas_filhas.php
CIETEC – São Paulo	http://www.cietec.org.br
ParqTec – São Carlos	http://www.parqtec.com.br
Parque da Univap – São José dos Campos	http://www.univap.br/parquetecnologico
Fipase – Ribeirão Preto	http://www.fipase.org.br/
Lista de associados da ANPROTEC	http://www.anprotec.org.br O número preciso de empresas não está disponível.
PIPE – Programa FAPESP Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas	http://www.pesquisaapoiada.fapesp.br/pipe
ITS – Instituto de Tecnologia de Software de São Paulo	http://www.its.org.br
BRASSCOM (Associação Brasileira das Empresas de Software e Serviços para Exportação)	http://www.brasscom.org.br
Projeto setorial integrado - Brasil it / emerging players	http://www.apexbrasil.com.br/ . Empresas vinculadas às Incubadoras e Parques Tecnológicos associados à ANPROTEC - com baixo ou médio nível de maturidade de internacionalização, e com potencial exportador comprovado nos setores de TIC.
Softex - projeto setorial integrado para a exportação de software e serviços correlatos	http://www.apexbrasil.com.br/
Núcleo SOFTEX Campinas	http://www.cps.softex.br/associados.php
Projeto setorial integrado – biociências	http://www.apexbrasil.com.br/ . Busca aumentar as exportações do setor de biociências, apoiar a inserção de novas empresas exportadoras e posicionar o setor brasileiro como fornecedor de produtos e serviços de alta qualidade.
Brazilian Aerospace Cluster - Promoção Comercial do Setor Aeroespacial Brasileiro	http://www.apexbrasil.com.br/ Aumentar o volume total de exportações das MPEs aeroespaciais brasileiras inseridas no projeto por intermédio de ações de promoção e inteligência comercial, bem como por meio da capacitação tecnológica e em gestão.

Fonte: a autora.

A consulta à listagem da SECEX (Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior) mostra se a empresa possui atividade

exportadora.³² Porém, tal lista é um instrumento insuficiente para apurar os negócios internacionais no caso de EBTs. Muitas das empresas aqui estudadas apresentam negócios no exterior por comércio eletrônico puro e não possuem exportação de produtos físicos, e essas empresas, por exemplo, não aparecem na listagem da SECEX como empresas exportadoras.

No Brasil, existe um censo de Capitais Brasileiros no Exterior, série iniciada pelo Banco Central a partir da declaração de 2001. Entretanto, as estimativas são precárias, pois esse indicador ainda está sendo construído e há limitações quanto às declarações efetivas das empresas brasileiras no exterior. Além disso, pouquíssimas empresas com as características procuradas nesta pesquisa fazem parte da lista do BACEN, não sendo possível analisar em detalhe as operações no exterior, nem mesmo saber a idade das empresas arroladas.

Após a identificação geral das EBTs nas listagens, foram eliminadas as duplicidades e empresas com perfil distinto das empresas aqui estudadas. A listagem final continha aproximadamente 1000 EBTs, que foram convidadas a responder o questionário da pesquisa.

Os procedimentos da coleta de dados estão descritos no item ao final deste Capítulo.

5.3 Construção do questionário e operacionalização das variáveis de pesquisa

5.3.1 O questionário

O questionário foi escolhido como instrumento de coleta de dados por ser comumente utilizados em *surveys*. (HAIR *et al.*, 2005). *Survey* é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos e são utilizadas quando o projeto de pesquisa envolve um grande número de indivíduos. Os dados coletados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e informações gerais sobre a experiência do indivíduo (HAIR *et al.*, 2005, p. 157). As principais características da *survey* é o interesse em produzir descrições quantitativas de uma população e fazer uso de um instrumento predefinido (RICHARDSON, 2008).

³² A consulta à listagem da SECEX é possível desde que se disponha do nome correto ou CNPJ da empresa.

Esta pesquisa levantou dados primários, uma vez que não existiam dados secundários disponíveis que atendessem aos objetivos aqui propostos. Oviatt e McDougall (1997), Rialp *et al.* (2005) e Dib (2008) chamam a atenção para a dificuldade de se obter as idades das empresas, sendo ainda mais difícil a obtenção do número de empresas por idade que estejam conduzindo negócios internacionais. Dessa forma, justifica-se o fato de a pesquisa sobre EBTs de internacionalização acelerada ser feita por meio de *survey* tendo por base listas governamentais ou de associações das empresas desejadas e suas localizações. (OVIATT; MCDUGALL, 1997; RIALP *et al.*, 2005; DIB, 2008).

O questionário é composto de questões que dependem da percepção do respondente para muitos dos fatores medidos. Cada uma das variáveis operacionais propostas está relacionada a pelo menos três questões de escala intervalar, do tipo Likert de 5 pontos, indagando os respondentes acerca de suas impressões sobre diversos fatores em relação à internacionalização da empresa. Uma escala intervalar utiliza números para classificar objetos ou eventos de modo que a distância entre os números seja igual.

“Quando os pesquisadores usam escalas intervalares em administração, tentam medir conceitos como atitudes, percepções, sentimentos, opiniões e valores através das chamadas escalas de classificação. As escalas de classificação tipicamente envolvem o uso de afirmações em um questionário acompanhadas de categorias pré-codificadas, uma das quais selecionadas pelo respondente para indicar até onde concorda ou discorda de uma determinada afirmação.” (HAIR *et al.*, 2005, p. 184).

Além da revisão da literatura sobre internacionalização acelerada e operacionalização das variáveis, na redação das perguntas aqui aplicadas, quando possível, foram comparados também questionários aplicados em outros contextos. Por exemplo, algumas das variáveis operacionais, principalmente as relativas aos fatores internos da empresa, foram inspiradas na pesquisa de Knight e Kim (2009). Em sua pesquisa, os autores utilizaram uma *survey* com perguntas de escala Likert de 7 pontos sobre a percepção dos respondentes sobre competências em negócios internacionais. No questionário da presente pesquisa algumas adaptações foram feitas às escalas e às perguntas para sua adequação aos respondentes brasileiros.

McDougall e Oviatt (1996) realizaram uma pesquisa atualizando o estudo de McDougall (1989) e apresentaram em apêndice o questionário utilizado para capturar a percepção dos respondentes. O questionário aplicado por DIB (2008) a pequenas e médias empresas de *software* foi um parâmetro importante para construir as questões e tratar o fenômeno de

internacionalização acelerada no Brasil, por se tratar da única pesquisa quantitativa realizada, sobre esse tema, até o momento no País. O estudo da FDC Global Players II (2008), que utilizou um amplo questionário para coletar dados sobre internacionalização de empresas brasileiras, também foi usado para fins de comparação.

Para melhor estruturação do questionário, foi realizada pela autora, em 09/12/2009, uma entrevista exploratória com o responsável pelo núcleo de negócios internacionais do CIETEC. A autora participou também de dois estudos de caso exploratórios (YIN, 1994) nas EBTs CI&T e Griaule Biometrics³³, nos quais foram realizadas entrevistas em profundidade com a alta gerência de cada empresa. No momento dessas entrevistas, o questionário ainda não estava estruturado, e procurou-se obter informações sobre a internacionalização dos estudos de caso, que se caracterizavam como empresas *born globals* e informações das empresas do CIETEC.

Uma versão preliminar do questionário foi discutida no momento da qualificação com outros pesquisadores mais experientes com vistas a permitir o aperfeiçoamento do instrumento para realização do pré-teste. O pré-teste foi realizado por meio de entrevista com o fundador da P3D, empresa de base tecnológica *born global*, que nasceu na incubadora do CIETEC e hoje possui negócios em vários países.

Nos subitem seguintes apresenta-se a operacionalização das variáveis utilizadas nesta pesquisa. Cada uma dessas variáveis está associada a uma ou mais perguntas do questionário final, disponível no Anexo III.

5.3.2 Variáveis independentes

A variável independente fatores externos à empresa foi construída segundo os modelos de Madsen e Servais (1997), Zahra e George (2002) e Fernhaber *et al.* (2008) e é constituída pelos seguintes fatores:

³³ Os resultados das entrevistas dos estudos de caso foram citados ao longo do referencial teórico desta tese. Os resultados dos Estudos de caso foram publicados nos **Anais** do Enanpad 2009 (RIBEIRO; PIMENTEL. Empresas born globals brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica).

1. Localização em um *habitat* de inovação (Alpha de Cronbach 0,780): a) Pertencer a um *habitat* de inovação facilitou a entrada de sua empresa no exterior; b) Para ser reconhecida no mercado internacional sua empresa utiliza o nome do seu *habitat* de inovação; c) O seu *habitat* de inovação lhe deu assessoria de planejamento estratégico para sua empresa atuar no exterior; d) O apoio de recursos (equipamentos, laboratórios, serviços especializados, estruturas comerciais de compra de insumos e venda de produtos) do *habitat* de inovação acelerou a internacionalização de sua empresa.

2. Integração a cadeias produtivas globais (Alpha de Cronbach 0,814): a) Atuar em um setor integrado internacionalmente acelerou a necessidade de internacionalização de sua empresa; b) Ser fornecedor de produto ou serviço de uma grande multinacional acelerou a internacionalização de sua empresa; c) Para competir em seu setor, internacionalizar atividades é uma questão de sobrevivência; d) A internacionalização de seu principal cliente gerou a necessidade de rápida internacionalização de sua empresa para continuar o fornecimento; e) Competir em um setor em que seus concorrentes diretos atuam no exterior acelerou a internacionalização de sua empresa.

3. Parcerias e alianças estratégicas para inovação (Alpha de Cronbach 0,715): a) As questões checam o auxílio na internacionalização de: a1) Parcerias com universidades brasileiras; a2) Projeto de P&D conjunto com multinacionais situadas no Brasil; a3) Parcerias com centros ou institutos de pesquisa brasileiros.

4. Políticas governamentais (Alpha de Cronbach 0,613): a) As questões checam o auxílio na internacionalização de: a1) utilização de financiamento público para atuação no exterior; a2) participação em de projetos de entidades governamentais de apoio à exportação; a3) Acordos internacionais feitos pelo governo brasileiro; a4) Políticas tarifárias do governo brasileiro.

A variável independente fatores internos da empresa foi construída de acordo com os modelos de Knight e Kim, (2009); Gabrielsson *et al.* (2004); Knight e Cavusgil (2004) e foi composta pelos seguintes fatores:

1. Capacidade de inovação (Alpha de Cronbach 0.856): a) Nossa empresa está na vanguarda tecnológica da nossa indústria nos mercados internacionais; b) Nós desenvolvemos grande parte da tecnologia contida em nosso produto; c) Na concepção e fabricação de nosso produto, nós empregamos alguns dos especialistas mais qualificados da indústria; d) Somos

reconhecidos no mercado internacional por produtos que são tecnologicamente superiores; e) Comparado com os concorrentes locais, somos muitas vezes o primeiro a introduzir inovações de produto ou de novas abordagens de operação nos mercados internacionais; f) Possuímos gastos formais com P&D de novos produtos.

2. Orientação para o mercado internacional (Alpha de Cronbach 0.803): a) Em nossa empresa frequentemente discutem-se os pontos fortes e fracos do nosso principal concorrente internacional; b) Se um concorrente lançou uma campanha intensiva orientada para os nossos clientes internacionais, implementamos uma resposta imediatamente; c) Nossas funções do negócio (por exemplo, comercialização/vendas, finanças, produção) são integrados para atender às necessidades do mercado internacional; d) A estratégia da empresa é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes internacionais; e) A satisfação dos clientes internacionais com nossos produtos ou serviço é medida sistematicamente.

3. Habilidades de *marketing* internacional (Alpha de Cronbach 0.903): a) O processo de planejamento de *marketing* internacional; b) Habilidade para segmentar e identificar nichos de mercado no exterior; c) Habilidade para usar ferramentas de *marketing* para diferenciar o produto (*design*, formar preço, fazer publicidade); d) Desenvolvimento e adaptação do produto no mercado internacional; e) Imagem da empresa; f) Reconhecimento mundial do produto/serviço.

A variável independente fatores do empreendedor baseia-se nos modelos de Simões e Dominginhos (2004) e Oviatt e McDougall (1994) e foi construída pelos seguintes fatores:

1. Habilidade gerencial internacional do empreendedor (Alpha de Cronbach 0.813): a) Os gerentes da nossa empresa tendem a ver o mundo, em vez de ver somente o Brasil como mercado alvo; b) O direcionamento dos empreendedores foi importante na nossa decisão de entrar em mercados estrangeiros; c) A formação gerencial do empreendedor foi importante para a entrada da empresa no exterior; d) Os gerentes da nossa empresa conseguem fazer negociações em inglês; e) Os gerentes da nossa empresa quando fazem contratação de pessoas pensam nas competências dos candidatos para atuação em mercados internacionais; f) Os profissionais de nossa empresa conseguem trabalhar com pessoas de outros países, com culturas diferentes da nossa; g) Nossos profissionais conseguem adaptar-se a outros países e culturas; h) Os gerentes de nossa empresa conseguem identificar oportunidades de negócio no exterior.

2. Experiência profissional internacional (Alpha de Cronbach 0.625): a) A experiência anterior de trabalho do empreendedor em empresas multinacionais no Brasil (em departamentos internacionais ou de exportação); b) A experiência anterior de trabalho no exterior do empreendedor como funcionário expatriado de empresa sediada no Brasil; c) A experiência educacional no exterior (MBA, doutorado, cursos); d) Os relacionamentos pessoais do empreendedor no exterior; e) A origem familiar do empreendedor.

5.3.3 Variáveis dependentes

Para a variável dependente do modelo de análise entrada acelerada no exterior será considerado:

Tempo: entre a fundação e a primeira operação no exterior. Neste trabalho será considerada *born global* a empresa que, num horizonte de tempo de até cinco anos desde sua fundação, já realizou negócios em pelo menos um mercado internacional. (DIB, 2008, p 146).

5.3.4 Variáveis de Controle

Porte: porte baseado no número de empregados, conforme o critério do IBGE; assim, o foco do estudo são as EBTs de microporte (até 10 funcionários) pequeno porte (de 11 a 49 funcionários) e médio porte (entre 50 e 249 funcionários).

Sector de atuação: Utilizou-se a classificação da OCDE referente à intensidade tecnológica; assim sendo, o foco do estudo são os setores: aeroespacial; farmacêutico; informática; eletrônica, telecomunicações; instrumentos médicos, ótica e precisão.

Origem de capital: empresas de capital majoritariamente nacional (mais de 50% de capital nacional).

Intensidade da internacionalização: número de funcionários no exterior, percentagem de faturamento no exterior, número patentes depositadas no exterior, média percentual de crescimento das vendas internacionais desde a entrada da empresa no exterior, presença em

diferentes regiões do mundo. Não foram feitas restrições quanto à intensidade de internacionalização em relação à participação das empresas nesta pesquisa.

Tipo de internacionalização: Neste estudo, optou-se por um conceito amplo de internacionalização devido ao fato da internacionalização acelerada, e até mesmo de algum tipo de internacionalização, ser rara entre as EBTs brasileiras. (PINHO, 2005). Assim, serão consideradas *born globals* as EBTs que iniciaram atividades internacionais até cinco anos após sua fundação. Restrições não foram feitas sobre a percentagem de receitas provenientes de operação no exterior, nem sobre a cobertura de mercado ou países atendidos (que poderá ser um ou vários). Nesse entendimento amplo de internacionalização será levado em consideração atividades no exterior de diversas naturezas:

Comércio eletrônico: o cliente realiza o *download* do produto ou utiliza um serviço via *web-site* da empresa (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2010b). Muitas das empresas aqui estudadas apresentam negócios no exterior via comércio eletrônico puro, não possuem exportação de produtos físicos, e tais empresas, por exemplo, não aparecem na listagem da SECEX como empresas exportadoras. As pesquisas têm mostrado que o comércio eletrônico é um dos caminhos para que *born globals* obtenham receitas internacionais rapidamente, tanto na forma de comércio eletrônico puro quanto em apoio das suas atividades de exportação. (GABRIELSSON; GABRIELSSON, 2010b; PENG, 2007).

Atividades exportadoras: Grande parte das amostras das pesquisas internacionais sobre esse tipo de empresas utiliza bases de dados de empresas exportadoras, como no estudo de Knight e Kim (2009). A propriedade de ativos no exterior não é uma condição essencial desses empreendimentos internacionais (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), uma vez que as suas principais preocupações se relacionam com o valor agregado no produto e suas competências para mantê-lo e adaptá-lo e não nos ativos possuídos no exterior. (OVIATT; MCDOUGALL, 1994, 2005; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Distribuidor local: Representante de venda que negocia e distribui o produto da empresa com o país de atuação internacional.

Abertura de escritório de comercialização

Licenciamento de produto: quando uma firma estrangeira compra o direito de manufaturar e/ou vender algum bem ou serviço no exterior em nome do licenciador, no caso a EBT brasileira.

Joint ventures ou Alianças estratégicas (alianças e parcerias estabelecidas com empresas, universidades ou institutos de pesquisa no exterior). Em muitos casos, as alianças podem ser feitas entre uma firma do país anfitrião que conhece as condições competitivas, as normas legais e culturais do país;

Aquisição de uma empresa no exterior;

Greenfield (implantação, do zero, de subsidiária própria, subsidiária de atividade produtiva, de serviço profissional ou atividades de pesquisa e desenvolvimento no exterior).

5.4 Coleta de dados

Após a definição da população e amostra, a listagem final de EBTs possuía cerca de 1000 empresas. Um número preciso não pode ser definido, pois para dois parques tecnológicos os convites foram enviados pelos administradores do parque e, nesses casos, não foi concedida uma lista completa de empresas ali residentes.

O fundador (empreendedor) ou um alto executivo que trabalhasse diretamente com as operações internacionais de cada EBT foram solicitados a responder o questionário, por ser a fonte de informação mais confiável para os objetivos do estudo em tela.

Para realizar a pesquisa, foi preciso obter e consolidar uma lista de endereços eletrônicos dos potenciais respondentes. Nesse sentido, primeiramente foram contatados os coordenadores dos parques tecnológicos, via e-mail e telefone, contato este destinado a explicar os objetivos da pesquisa e solicitar uma listagem dos empreendedores das EBT (com nome, telefone e e-mail). Em alguns momentos, tais contatos foram feitos pelo professor orientador da presente tese. Quando não foi possível contatar nenhum responsável pelo parque tecnológico, utilizou-se a internet (*web-site* oficial do parque ou incubadora e até mesmo *web-site* da empresa, quando havia) para obter a lista de contato dos empreendedores.

Para a consolidação das planilhas de contatos dos empreendedores, os contatos telefônicos e controle dos questionários respondidos, enquanto este esteve disponível, contou-se com o auxílio de duas assistentes de pesquisa contratadas com recursos próprios da pesquisadora.

Preliminarmente, contatou-se a empresa, via e-mail (ver anexo II), com a intenção de convidá-la a participar da pesquisa. Quando esta não respondia, era feito o contato telefônico para o convencimento dos respondentes, seguido de um e-mail com o *link* do questionário para ser respondido.

Contatou-se também a direção da ANPROTEC, para a divulgação da pesquisa no web site da instituição com um *link* direto para o questionário.

A coleta de dados se deu por meio de questionário eletrônico autoadministrado pelos entrevistados. (HAIR *et al.*, 2005, p. 184). O questionário foi disponibilizado em *website*, com ajuda de um *software* especializado contratado da empresa Survey Monkey (<http://www.surveymonkey.com>), ficando à disposição dos respondentes no período de 10/05/2011 a 15/07/ 2011.

Grande parte das pesquisas recentes sobre *born globals* que se propõem a coletar dados primários são feitas via questionário eletrônico, como os estudos de Knight e Kim (2009), Knight e Cavusgil (2004) e Dib (2008). Tal como todas as ferramentas de coleta de dados, o uso do questionário eletrônico possui vantagens e limitações. Entre as vantagens dessa ferramenta estão a rapidez das respostas, custos mais baixos e maior facilidade de disseminação entre as empresas pesquisadas. Suas principais limitações dizem respeito às baixas taxas de resposta e ao uso de amostras que podem não ser representativas da população pesquisada. (HAIR *et al.*, 2005).

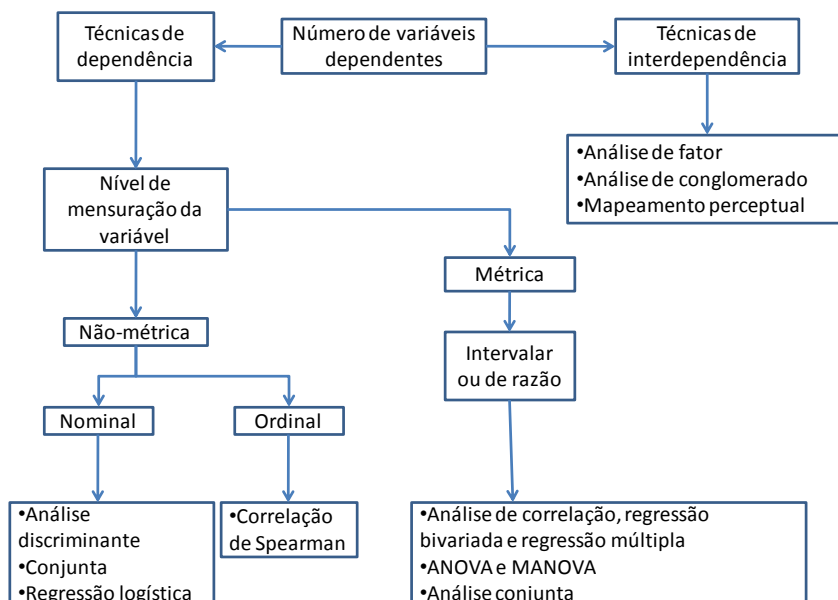
Assim, a escolha do questionário eletrônico deveu-se a vários fatores: por ser a melhor forma de atender ao interesse da pesquisa, isto é, de atingir empresas de base tecnológica em todo o Brasil (grande dispersão geográfica), pela necessidade de agilizar a fase de coleta de dados (dois meses) e, dado o tipo de empresa a ser pesquisado, era mais do que razoável supor que todo quadro amostral possuía algum tipo de acesso à Internet em 2011.

5.5 Análise dos dados

Rialp *et al.* (2002) e Dib (2008, p. 188), como antes mencionado, afirmam que grande parte dos estudos empíricos quantitativos sobre internacionalização acelerada utilizam apenas estatísticas descritivas comparativas. Neste trabalho, além de técnicas de estatística descritiva, utilizaram-se também técnicas de análise multivariadas. A maioria dos problemas em administração é complexa e envolve muitas variáveis. Quando esses problemas envolvem três ou mais variáveis, são inerentemente multidimensionais e requerem o uso de análise multivariada. (HAIR *et al.*, 2005; RICHARDSON, 2008).

Hair *et al.* (2005) dividem as técnicas estatísticas de acordo com o número de variáveis dependentes. Quando não há uma variável dependente, a técnica é chamada de método de interdependência. Nesse caso, as variáveis são analisadas juntas e o objetivo é formar grupos ou dar sentido a um conjunto de variáveis ou de respondentes. No caso desta pesquisa, há uma variável dependente “rápida entrada no exterior”. Assim, de acordo com Hair *et al.*, (2005) a técnica é chamada de método de dependência, isto é, têm-se variáveis dependentes e independentes na análise. A partir dessa classificação, pode-se escolher a técnica estatística mais adequada.

Figura 5.1: Classificação de técnicas estatísticas.



Fonte: HAIR *et al.*, 2005: 320.

Na análise dos resultados a serem apresentados no capítulo subsequente utilizou-se para cada construto do modelo: análise descritiva (frequência, média e desvio padrão), análise de

diferença das médias, Test t. A correlação de *Pearson* foi utilizada para verificar como as variáveis independentes estão relacionadas entre si e também como estão relacionadas com as variáveis dependentes.

Além disso, no estudo em tela, o modelo da regressão logística foi estimado para avaliar se e em que medida cada uma das variáveis independentes contribui para a rápida entrada da EBT no exterior. A regressão logística é uma forma especial de regressão, na qual a variável dependente é não-métrica, dicotômica (binária). HAIR *et al.* (2005) explica que a regressão logística é estimada de maneira análoga à regressão múltipla, pois um modelo base é primeiramente estimado para fornecer um padrão para comparação.

Testou-se a significância dos coeficientes das variáveis independentes dos fatores externos, internos e do empreendedor utilizando-se para tal a estatística Wald e se considerou que quando o nível de significância estatística é $p < 0,05$, o coeficiente é útil para o modelo. (HAIR *et al.*, 2006). A significância do modelo final pode ser observada na medida Hosmer e Lemeshow, de ajuste geral. Os pré-requisitos da regressão logística de normalidade dos dados podem ser observados no anexo IV.

Prosseguindo a análise dos dados, e tentando identificar um conjunto de empresas com tipos de influências diferentes em relação aos fatores, foi feita uma análise de *cluster* com os resultados da regressão logística, com o objetivo de propor uma taxonomia de internacionalização das empresas de base tecnológica. As taxonomias são formas de classificação derivadas empiricamente, utilizando-se normalmente de métodos de estatística multivariada (SILVA; ROCHA, 2010).

Na sequência, foi realizada uma extração pelo método hierárquico, que apontou a possível existência de três *clusters* em que a amostra poderia ser dividida, conforme o padrão dos coeficientes de homogeneidade (entre grupos) e a correlação de *Pearson* (vizinho mais afastado). Obtido o resultado, procedeu-se à análise de *clusters K-means*, chegando-se à combinação de três *clusters* como a mais adequada para explicar a amostra.

Para o tratamento dos dados e teste das hipóteses foi utilizado o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao final do período de coleta de dados, a primeira base de dados gerada continha 214 respostas aos questionários, conforme exportadas do *software (surveymonkey)* onde este instrumento de coleta ficou disponível na internet. Desses 214 questionários respondidos, 85 correspondem a empresas que possuem algum tipo de negócios no exterior (39,7%). No entanto, para 31 dessas 85 empresas, havia um grande número de dados faltantes (*missing values*). Hair *et al.* (2005) apresenta duas formas de lidar com esse tipo de problema. A primeira delas é a identificação de respondentes que apresentam um grande número de informações faltantes, sendo estes eliminados da análise. A segunda maneira é a da estimativa dos valores faltantes substituindo-se pela média. Neste estudo, optou-se por eliminar da análise os respondentes que apresentavam omissão de respostas. Assim, foram considerados 54 questionários válidos na análise do modelo.

Tão logo a coleta de dados foi finalizada, procedeu-se à identificação e separação das EBTs em termos de seus processos de internacionalização, tendo sido identificadas quatro categorias de EBTs:

Born Globals – Empresas internacionalizadas que atendiam aos critérios desta tese para serem consideradas *born globals*, ou seja, que levaram menos de cinco anos para obter seu primeiro faturamento proveniente de ações no exterior: 33 empresas (62% dos respondentes dos 54 questionários considerados válidos).

Internacionais Tradicionais ou EBTs não *born globals* – EBTs internacionalizadas que não atendem aos critérios desta tese para serem consideradas *born globals*, isto é, entraram no mercado internacional com mais de 5 anos de atuação no mercado doméstico: 21 empresas (38% dos respondentes dos 54 questionários considerados válidos).

Domésticas – EBTs que não possuem nenhum tipo de negócio fora do Brasil: 114 empresas (53% dos respondentes do total de 214 questionários). Foi identificada na coleta de dados uma variação das empresas domésticas, a saber: Empresas internacionalizadas que voltaram a ser domésticas. Estas são EBTs que em algum momento atuaram no exterior, mas voltaram a atuar somente no país de origem: 15 empresas (7% dos respondentes do total de 214 questionários).

As EBTs domésticas não foram analisadas nesta pesquisa. As hipóteses desta tese foram todas elaboradas em termos do processo de internacionalização acelerado. Assim, foram separadas da amostra as 129 empresas “domésticas”, ou seja, aquelas que, no momento da pesquisa, não estavam realizando ou não haviam feito nenhum tipo de negócio internacional. A amostra final válida para os objetivos da pesquisa consistiu, portanto, de 85 empresas internacionalizadas, das quais 54 foram consideradas válidas para a análise do modelo.

6.1 Análise descritiva dos resultados

Nesta seção é apresentada a análise descritiva das variáveis que compõem o modelo. Inicialmente estão descritas as variáveis independentes, seguida da variável dependente.

6.1.1 Análise das variáveis ligadas aos fatores externos

A Tabela 6.1, abaixo, apresenta a frequência para cada construto da variável fatores externos. Trata-se de uma escala que varia de 1 a 5 pontos, em que a importância do fator para o processo de internacionalização é maior, quanto maior a pontuação. Os dados foram apresentados segundo uma distribuição de três classes: baixa influência para respostas de 1 e 2; influência moderada para respostas 3; e alta influência para respostas 4 e 5.

Tabela 6.1 - Análise descritiva dos fatores externos

	LOC			INT			PAR			POL		
	F	%	% Ac.	F	%	% Ac.	F	%	% Ac.	F	%	% Ac.
Baixa	10	18,5	18,6	8	14,8	14,8	21	38,9	38,9	37	68,5	68,5
Moderada	16	29,6	48,2	14	25,9	40,7	21	38,9	77,8	15	27,8	96,3
Alta	28	51,9	100,1	32	59,3	100,0	12	22,2	100,0	2	3,7	100,0
Total	54	100,0		54	100,0		54	100,0		54	100,0	
Média	3,00			3,14			2,47			1,85		
Desvio Padrão	0,979			0,895			0,953			0,760		

Fonte: A autora.

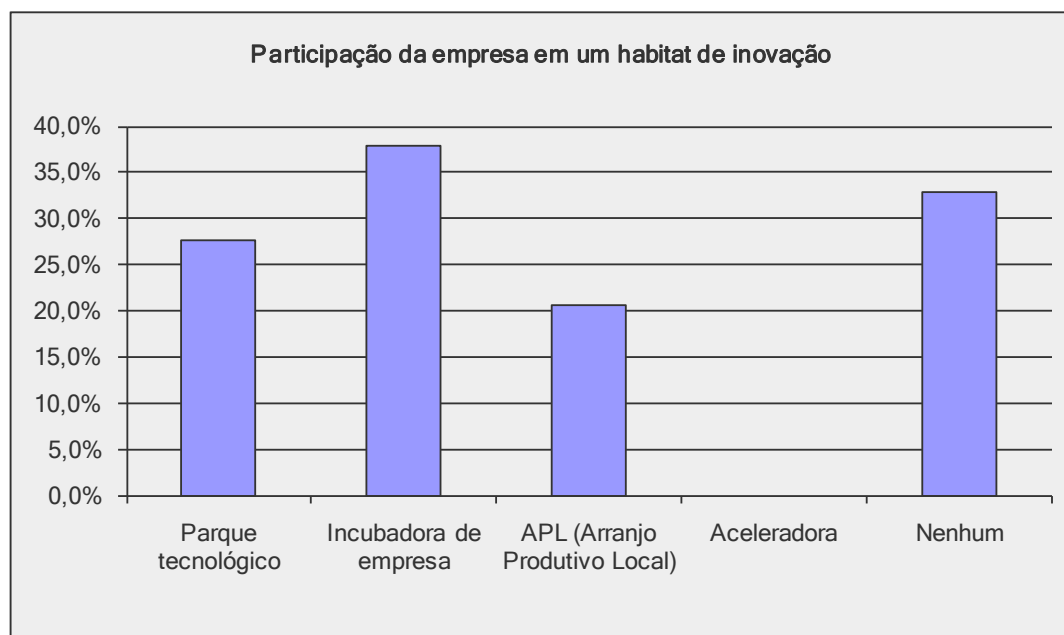
Conforme a Tabela 6.1, o resultado geral mostra que, em média, para 51,9% das empresas a localização em um *habitat* de inovação teve alta importância para seu processo de

internacionalização. Assim, para a maioria dos casos, a localização em um *habitat* de inovação ajudou de alguma maneira a internacionalizar os negócios. Não obstante, 29,6% apontaram que o pertencimento a um *habitat* de inovação tem influência apenas moderada.

Em relação à localização da empresa em um *habitat* de inovação, apenas 18,5% dos respondentes atribuíram uma classificação 2 ou menos. Isto é, em média, 18,5% das empresas acreditam que a localização em um *habitat* de inovação não teve influência ou influenciou muito pouco o seu processo de internacionalização.

O Gráfico 6.1, a seguir, apresenta a percentagem de pertencimento das EBTs respondentes a diferentes *habitats* de inovação. A maior parte das empresas está localizada ou participa de uma incubadora de empresa (37,9%); 27,6% estão situadas em um parque tecnológico e 20,7% estão assentadas em um APL; nenhuma empresa apontou estar localizada; e 32,8% das empresas não pertencem a nenhum tipo de *habitat* de inovação.

Gráfico 6.1: Participação da empresa em um habitat de inovação



Fonte: A autora.

Prosseguindo a análise com base nos dados da Tabela 6.1, constata-se que 59,3% das EBTs atribuem sua internacionalização ao fato de estarem integradas em uma cadeia produtiva

global, isto é, precisam se internacionalizar em virtude das condições e necessidades de fornecimento de seus clientes globais. Apenas 14,1% das empresas disseram que a integração em cadeias produtivas globais não influenciou ou influenciou muito pouco no seu processo de internacionalização.

A Tabela 6.1 mostra, ademais, que das 54 respostas obtidas, 77,8% dos respondentes assinalaram a alternativa 3 ou menos para a importância das alianças na internacionalização, sendo que 38,9% responderam que as alianças e parcerias não influenciam ou têm muito pouca influência no seu processo de internacionalização. Apenas 22% das EBTs atribuíram alta importância para a relação entre rede de parcerias ou alianças estratégicas com outras empresas, universidades ou institutos de pesquisa nos seus processos de internacionalização.

Somente 3,7% consideraram ser de alta importância as políticas de incentivo à internacionalização em seus processos de entrada no mercado internacional, como apresentado na Tabela 6.1. Isto significa que apesar da existência de políticas de incentivo à internacionalização, essas políticas não auxiliaram as atividades internacionais das EBTs. Dos 54 questionários obtidos, 96,38% dos respondentes atribuíram classificação 3 ou menos a esse fator e 68,5% apontaram que em seu processo de internacionalização as políticas governamentais de incentivo a atividades internacionais auxiliaram pouco ou não auxiliaram.

6.1.2 Análise das variáveis ligadas aos fatores internos

A Tabela 6.2 apresenta a frequência para cada construto da variável fatores internos. Como no caso anterior, trata-se de uma escala que varia de 1 a 5 pontos e os dados foram apresentados segundo a mesma distribuição de três classes.

Tabela 6.2 - Análise descritiva dos fatores internos

	INOV			MINT			MKT		
	F	%	% Ac.	F	%	% Ac.	F	%	% Ac.
Baixa	3	5,6	5,6	6	11,1	11,1	7	13,0	13,0
Moderada	9	16,7	22,2	19	35,2	46,3	27	50,0	63,0
Alta	42	77,8	100,0	29	53,7	100,0	20	37,0	100,0
Total	54	100,0		54	100,0		54	100,0	
Média	3,774			3,138			2,962		
Desvio Padrão	0,823			0,796			0,752		

Fonte: A autora.

Examinando os resultados da Tabela 6.2, verifica-se que uma empresa com maior capacidade de inovação do que seus concorrentes tende a seguir mais provavelmente um caminho de atuação no exterior (77,8%). Apenas 5,6% das empresas atribuíram baixa importância para a inovação no concernente à internacionalização. Portanto, apesar dos dados mostrarem que para algumas EBTs (22,2%) a capacidade de inovação da empresa é baixa ou moderada, esta variável tem uma alta importância para o processo de internacionalização das EBTs. A orientação para o mercado internacional, que aparece na Tabela 6.2, evidencia que 53,7% das respostas das empresas atribuem alta importância a esse fator, o que indica que para o processo de internacionalização da empresa a orientação para o mercado internacional é um fator importante para a EBT conseguir, nas suas atividades no mercado externo, atender especificamente às demandas dos clientes, entender a ação dos concorrentes, e conseguir coordenar as ações no exterior entre as áreas funcionais da empresa. Por outro lado, 35,2% dos respondentes assinalaram ser tal fator de importância moderada, e apenas 11,1% o consideraram de pouca ou nenhuma influência no processo de internacionalização, tendo registrado uma classificação de 2 ou menos.

Ainda de acordo com a Tabela 6.2, 37% das EBTs, quando possuem maior capacidade de desenvolver e aplicar as habilidades de *marketing* do que seus concorrentes, tendem a seguir mais facilmente um caminho de atuação no exterior, isto é, essas empresas atribuíram alta importância às habilidades de *marketing* nos seus processos de internacionalização. No entanto, metade dos respondentes assinalou a alternativa importância moderada para essa questão e apenas 13% atribuíram baixa importância. Assim, apesar de os dados indicarem que para algumas empresas a habilidade de *marketing* é um fator fundamental na internacionalização, a maioria (63%) apontou ser essa habilidade de baixa ou moderada importância.

6.1.3 Análise das variáveis ligadas aos fatores do empreendedor

Os resultados dos construtos da variável fatores do empreendedor estão apresentados na Tabela 6.3. Aqui também utilizou-se uma escala variando de 1 a 5 pontos e, tal como nos casos anteriores, os resultados são agregados em 3 categorias: baixa, moderada e alta.

Tabela 6.3 - Análise descritiva dos fatores do empreendedor

	GER			EXP		
	F	%	% Ac.	F	%	% Ac.
Baixa	0	0,0	0,0	16	29,6	29,6
Moderada	7	13,0	13,0	29	53,7	83,3
Alta	47	87,0	100,0	9	16,7	100,0
Total	54	100,0		54	100,0	
Média	4,057			2,496		
Desvio Padrão	0,661			0,753		

Fonte: A autora.

Conforme os dados exibidos na Tabela 6.3, para 87% das EBTs respondentes, a habilidade gerencial internacional do empreendedor tem alta importância no processo de internacionalização da empresa. Nessa questão, nenhuma empresa atribuiu baixa importância para esse constructo e apenas 13% apontaram importância moderada.

Os resultados denotam, portanto, que para a maioria dos casos (87%) a internacionalização da EBT está altamente associada à habilidade gerencial em negócios internacionais, e nisso está inserido o perfil do empreendedor (formação técnica e gerencial, experiências acumuladas ao longo de sua carreira profissional empresarial e acadêmica, conhecimento de idiomas) e suas ações (capacidade de identificação de oportunidades no exterior, a mobilização e gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades, articulações na rede de relacionamentos fora de seu país, laços com colaboradores e organizações nacionais e internacionais), que constituem elementos importantes na internacionalização das EBTs.

Em relação à questão sobre experiência internacional do empreendedor, a análise dos dados da Tabela 6.3 mostra que há uma baixa importância na internacionalização das EBTs. Dos 54 respondentes, 83,3% assinalaram a classificação de 3 ou menos e 29,6% apontaram que em

seu processo de internacionalização a experiência internacional dos empreendedores tem uma baixa importância.

6.2 Outras análises descritivas

Este item apresenta a comparação das EBTs internacionalizadas que apresentam o comportamento *born global* e das que não são *born globals*, isto é, que levam mais de cinco anos para entrarem no mercado internacional.

Tabela 6.4: Formas de entrada no exterior

Formas de entrada no exterior													
Entrada no exterior	Comércio eletrônico	%	Distribuidor local	%	Exportação	%	Escritório de vendas	%	Parcerias	%	Licenciamento	%	Total
> 5 anos	0	0	3	38	11	73	1	50	2	11	3	60	20
< 5 anos	3	100	5	63	4	27	1	50	16	89	2	40	31
Total	3	100	8	100	15	100	2	100	18	100	5	100	51

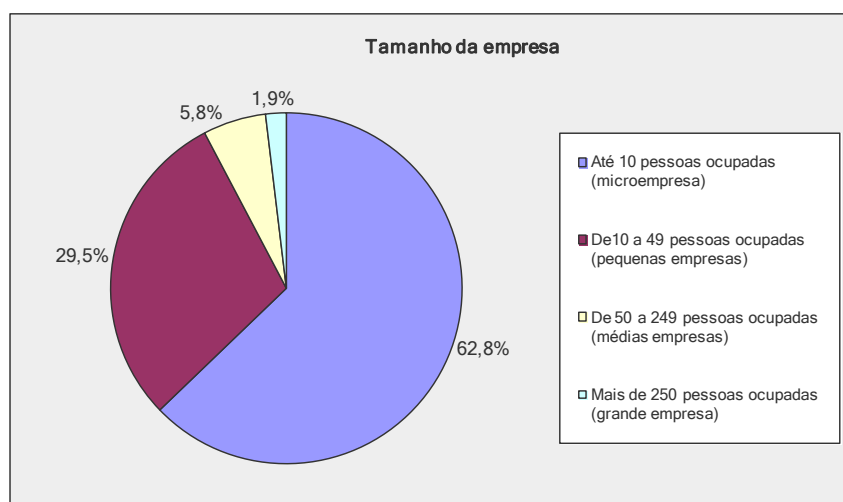
Fonte: A autora.

A Tabela 6.4 mostra as formas de entrada no exterior. Do total das EBTs aqui estudadas, os modos de entrada no exterior mais apontados foram: parcerias no exterior (35%), exportação (30%), distribuidor local (15%), licenciamento (10%) formas de comércio eletrônico (6%) e por fim, escritórios de vendas (4%). As formas de entrada no exterior consideradas mais custosas, como investimentos *greenfield* e aquisições, não foram apontadas por nenhuma EBT.

Na diferenciação das EBTs, vale resaltar que entre os dois modos de entrada mais apontados nas respostas, parcerias no exterior e exportações há uma constatação interessante. O grupo das EBTs *born globals* apresentou como principal forma de internacionalização as parcerias feitas no exterior (*joint ventures* ou alianças estratégicas estabelecidas com empresas, universidades ou institutos de pesquisa). Já o grupo das EBTs internacionalizadas com mais de cinco anos de atuação doméstica apresentaram como principal modo de entrada no exterior as exportações.

O Gráfico 6.2, abaixo, mostra a percentagem do total de 214 respondentes a respeito do tamanho das empresas. Vale ressaltar que as grandes empresas não foram avaliadas nesta pesquisa. Já a Tabela 6.5 apresenta o tamanho das 54 empresas internacionalizadas em relação aos anos de entrada no exterior. Percebe-se preponderância de micro (43%) e pequenas empresas (44%) na amostra. Interessante ressaltar que entre as micro empresas internacionalizadas 74% apresentam comportamento *born global*. As EBTs internacionalizadas com mais de 5 anos de atuação doméstica estão mais presentes no grupo das pequenas empresas.

Gráfico 6.2: Tamanho das empresas respondentes



Fonte: a autora.

Tabela 6.5: Tamanho da empresa

Internacionalização	Tamanho da empresa			Total
	Micro	Pequena	Média	
> 5 anos	6	11	4	21
< 5 anos	17	13	3	33
Total	23	24	7	54

Fonte: A autora.

A Tabela 6.6 apresenta a frequência da percentagem percentual de crescimento de vendas no exterior das EBTs estudadas desde que entraram no mercado internacional. Interessante notar

que 48% das empresas respondentes não apresentaram crescimento de vendas no exterior desde que foram para o mercado internacional.

Tabela 6.6: Média percentual de crescimento de vendas no exterior

%	Tipo de internacionalização		Total
	> 5 anos	< 5 anos	
0	8	15	23
2 a 10	3	10	13
15 a 30	4	5	9
50 a 90	2	1	3
Total	17	31	48

Fonte: a autora.

6.3 Análise de diferença das médias

Nesta seção busca-se identificar se as empresas *born globals* apresentam comportamento diferente daquelas que entraram no exterior após cinco anos de atividade, isto é, se há diferença de influência de cada variável do modelo segundo o tempo de entrada no exterior, das EBTs. Ao final desta seção, mostra-se também o teste em relação ao desempenho das EBTs *born globals* e das EBTs não *born globals*. Os resultados constantes da Tabela 6.7 mostram que das 54 EBTs respondentes, 21 empresas se internacionalizaram após cinco anos de atividades no mercado doméstico e 33 apresentaram comportamento *born global*, ou seja, se internacionalizaram antes de completar cinco anos de atividade.

Tabela 6.7 - Diferença de médias das variáveis no tempo de internacionalização

Grupos estatísticos					
	BornLog	N	Média	Desvio Padrão	Diferença no desvio padrão
LOC	> 5 anos	21	3,39	0,831	0,181
	< 5 anos	33	2,76	0,996	0,173
INT	> 5 anos	21	2,93	0,933	0,204
	< 5 anos	33	3,27	0,858	0,149
PAR	> 5 anos	21	2,77	0,821	0,179
	< 5 anos	33	2,29	0,994	0,173
POL	> 5 anos	21	2,17	0,916	0,200
	< 5 anos	33	1,65	0,569	0,099
INOV	> 5 anos	21	3,79	0,893	0,195

	< 5 anos	33	3,76	0,790	0,137
MINT	> 5 anos	21	3,14	0,743	0,162
	< 5 anos	33	3,14	0,840	0,146
MKT	> 5 anos	21	2,97	0,735	0,160
	< 5 anos	33	2,96	0,774	0,135
GER	> 5 anos	21	3,80	0,579	0,126
	< 5 anos	33	4,22	0,668	0,116
EXP	> 5 anos	21	2,45	0,886	0,193
	< 5 anos	33	2,53	0,668	0,116

Fonte: a autora.

Em relação aos fatores externos, expostos na Tabela 6.8, os resultados do Teste t mostram que existe significância estatística ($p < 0,05$) na diferença das médias (ver Tabela 6.7) entre as variáveis localização em um *habitat* de inovação e políticas governamentais. A análise conjunta das Tabelas 6.7 e 6.8 também mostram que para a variável parcerias e alianças estratégicas para inovação há uma significância marginal.

Assim sendo, a localização é significativamente mais importante no processo de internacionalização das empresas que entraram no mercado internacional após cinco anos de atividades. Isto demonstra que as empresas com mais idade desfrutam mais dos recursos e apoio do *habitat* de inovação nos seus processos de internacionalização. Além disso, as EBTs que se internacionalizam com mais de cinco anos de atividade conseguem desfrutar significativamente mais das políticas governamentais para internacionalização do que as empresas *born globals*.

Tabela 6.8 - Teste t das variáveis do modelo em relação ao tempo de entrada no exterior

	Teste t para a igualdade das médias						
	T	df	Sig. (2-caudas)	Diferença das médias	Diferença no erro padrão	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
LOC	2,44	52	0,018	0,638	0,261	0,113	1,162
INT	-1,389	52	0,171	-0,344	0,248	-0,841	0,153
PAR	1,851	52	0,070	0,481	0,260	-0,040	1,003
POL	2,577	52	0,013	0,520	0,202	0,115	0,925
INOV	0,102	52	0,919	0,024	0,232	-0,442	0,489
MINT	-0,004	52	0,997	-0,001	0,224	-0,451	0,449

MKT	0,082	52	0,935	0,017	0,212	-0,408	0,443
GER	-2,326	52	0,024	-0,412	0,177	-0,768	-0,057
EXP	-0,367	52	0,715	-0,078	0,212	-0,503	0,347

Fonte: A autora.

No referente à variável parcerias e alianças estratégicas para inovação, há uma significância também marginal na diferença das médias. Pode-se inferir, pois, de maneira marginal, que as empresas que se internacionalizam após cinco anos de atividade se beneficiaram mais de suas parceiras de inovação com outras organizações no Brasil para sua entrada no exterior do que as empresas que entraram no exterior antes dos cinco anos de atividade.

Para a variável integração a cadeias produtivas globais, o Teste t mostra que as médias não são significativamente diferentes.

Em relação os fatores internos, os resultados do Teste t mostrados na Tabela 6.7 indicam a não existência de diferença nas médias das variáveis no tempo de internacionalização. Os testes t não apresentaram nível de significância aceitável, logo, não foi possível identificar diferença de influência das variáveis no tempo de entrada da EBT no exterior.

Continuando a análise conjunta das Tabelas 6.7 e 6.8, nos fatores relacionados ao perfil do empreendedor, o resultado do Teste t mostra, para a variável habilidade gerencial internacional do empreendedor, significância ($p < 0,05$) na diferença das médias. Para as empresas *born globals*, isto é, para as empresas que se internacionalizaram há menos de 5 anos de atividade, as habilidades de gerenciamento internacionais do empreendedor são significativamente mais importantes na entrada no exterior do que para as empresas que entraram no mercado internacional após cinco anos.

O Teste t não indicou, para variável experiência profissional internacional, a existência de diferença nas médias no tempo de internacionalização.

Portanto, as EBTs de comportamento *born globals* tem seu processo de entrada no exterior significativamente mais influenciado pelas habilidades gerenciais internacionais do empreendedor. Já para as EBTs que entraram no exterior após 5 anos de atividade, a localização em um *habitat* de inovação e as políticas governamentais são significativamente mais importantes para o processo de internacionalização.

As Tabelas 6.9 e 6.10 mostram a comparação das EBTs *born globals* e das EBTs que se internacionalizam com mais de cinco anos de atuação doméstica em termos de seus desempenhos no exterior. Em relação ao desempenho, os resultados do Teste t mostrados na Tabela 6.10 indicam a não existência de diferença nas médias das variáveis no tempo de internacionalização. Os testes t não apresentaram nível de significância aceitável, logo, não foi possível identificar diferença de desempenho no exterior no tempo de entrada da EBT em mercados externos.

Tabela 6.9 - Diferença de médias do desempenho no tempo de internacionalização

Desempenho	Tipo de internacionalização	N	Média	Desvio padrão	Std. Error Mean
O retorno sobre os investimentos em operações no exterior	> 5 anos	18	2.33	.907	.214
	< 5 anos	27	2.37	.884	.170
A margem de lucro das operações no exterior	> 5 anos	16	2.50	.894	.224
	< 5 anos	27	2.48	.893	.172
A produtividade das operações no exterior	> 5 anos	16	2.44	.892	.223
	< 5 anos	26	2.54	.811	.159
Crescimento das vendas no exterior	> 5 anos	16	2.19	.911	.228
	< 5 anos	27	2.19	.921	.177

Fonte: a autora.

Tabela 6.10 - Teste t do desempenho em relação ao tempo de entrada no exterior

Desempenho	Teste t para a igualdade das médias						
	t	df	Sig. (2-caudas)	Diferença das médias	Diferença no erro padrão	95% Intervalo de confiança da diferença	
						Inferior	Superior
O retorno sobre os investimentos em operações no exterior	-.136	43	.892	-.037	.272	-.585	.511
A margem de lucro das operações no exterior	.066	41	.948	.019	.282	-.551	.588
A produtividade das operações no exterior	-.377	40	.708	-.101	.268	-.642	.440
Crescimento das vendas no exterior	.008	41	.994	.002	.289	-.582	.587

Fonte: a autora.

6.4 Análise das correlações entre as variáveis do modelo

A correlação de *Pearson* permite verificar como as variáveis independentes estão relacionadas entre si e também como se relacionam com as variáveis dependentes.

Uma questão que deve ser considerada e desejada nesse tipo de análise é que as correlações entre as variáveis independentes sejam baixas. Se existem altas correlações entre as variáveis independentes, isto é um indício de que existe um problema de multicolinearidade. (HAIR *et al.*, 2005). Assim, espera-se encontrar baixa correlação entre as variáveis independentes, evidenciando-se o pressuposto de inexistência de multicolinearidade. Utilizando-se a matriz de correlação de *Pearson* para identificar pares de variáveis potencialmente problemáticos, a análise das correlações entre os pares de variáveis mostrou-se favorável ao uso da técnica.

De maneira geral, as correlações aqui apresentadas podem ser consideradas baixas, embora em alguns casos sejam significativas ao nível de 5% e 1%. Para ser considerada estatisticamente significativa, a probabilidade deve ser menor 0,01 ($p < 0,01$). Isto significa que, para rejeitar a hipótese nula, deve haver menos de uma chance em cem de se estar errado ao rejeitá-la. Uma significância de pelo menos 0,05 ($p < 0,05$) é considerada aceitável, o que significa que deve haver menos de cinco chances em cem de se rejeitar a hipótese nula de maneira errônea. (HAIR *et al.*, 2005, p. 312).

Na Tabela 6.11 são estampados os resultados da correlação de *Pearson* para as variáveis independentes do modelo. Todas as correlações entre os pares de variáveis independentes podem ser consideradas baixas, sendo que 6, dentre as 36 possíveis, podem ser consideradas significativas ao nível de 1% ($p < 0,01$) e 7 pares de variáveis apresentam correlações ao nível de 5% ($p < 0,05$).

Tabela 6.11 - Correlação entre as variáveis independentes do modelo

	Correlações								
	LOC	INT	PAR	POL	INOV	MINT	MKT	GER	EXP
LOC	1								
INT	,189	1							
PAR	,050	,120	1						
POL	,405**	,236	,292*	1					
INOV	,161	,021	,106	,199	1				
MINT	,100	,285*	,121	,252	,298*	1			
MKT	,081	,371**	,054	,092	,157	,275*	1		
GER	-,067	,302*	-,089	,121	,269*	,390**	,349**	1	

EXP	,169	,197	,259	-,106	,273*	,384**	,368**	,169	1
-----	------	------	------	-------	-------	--------	--------	------	---

*p< 0,05 **p<0,01.

Fonte: a autora.

Como indica a Tabela 6.11, a localização em um *habitat* de inovação se apresenta significativamente correlacionada (0,405; $p < 0,01$) às políticas governamentais de incentivo à internacionalização. Isto é, o fato de a EBT estar localizada num *habitat* de inovação aumenta a possibilidade de esta EBT fazer uso das políticas do governo brasileiro de incentivo à internacionalização. Pode-se dizer que a localização num parque tecnológico ou numa incubadora proporciona a essas empresas maior conhecimento das políticas existentes sobre internacionalização e um ambiente favorável à utilização das políticas de maneira geral.

A integração em cadeias produtivas globais está significativamente (0,371; $p < 0,01$) relacionada às habilidades de *marketing* internacional da empresa. Isto demonstra que as EBTs que nascem como fornecedoras de uma grande multinacional em setores altamente globalizados, ou seja, setores em que cadeias globais de fornecimento estão configuradas, possuem mais habilidade em *marketing* internacional, quer dizer, habilidade da empresa para criar valor para clientes estrangeiros por meio de segmentação e orientação de mercado e atividades como publicidade, vendas diretas, e técnicas promocionais. A correlação entre essas duas variáveis (INT e MKT) mostra que para a empresa conseguir se integrar a uma cadeia produtiva global é necessário ter a habilidade de *marketing* internacional, e questões como formas de distribuição e venda, preço do produto, adaptação ao consumidor local, imagem da empresa, pessoas treinadas, processos e tecnologias específicas de *marketing* apresentam significativa importância para a EBT conseguir participar de uma cadeia de fornecimento global.

A Tabela 6.11 também mostra que a integração em cadeias produtivas globais está significativamente relacionada, ao nível de 5%, a mais duas variáveis: orientação para o mercado internacional e habilidade gerencial internacional do empreendedor

A orientação para o mercado internacional é medida pelas atividades internacionais orientadas para atender especificamente às demandas dos clientes internacionais, entender a ação dos concorrentes no mercado externo, e conseguir coordenar as ações internacionais entre as áreas

funcionais da empresa. Assim, quanto mais a EBT apresenta orientação para o mercado internacional, maior a possibilidade de essa empresa conseguir se integrar em cadeias produtivas globais.

Há também correlação significativa, ao nível de 5%, entre integração em cadeias produtivas globais e habilidade gerencial internacional do empreendedor. A habilidade gerencial internacional do empreendedor está atrelada a 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 a dimensões ligadas às ações do empreendedor, como sua capacidade de identificação de oportunidades no exterior, a mobilização e gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades, a propensão a assumir riscos financeiros e de mercado, internacionalmente. Assim, essas habilidades gerenciais internacionais podem ser importantes para a EBT conseguir clientes de uma cadeia produtiva global.

Como se pode ainda notar na Tabela 6.11, as parcerias e alianças estratégicas para inovação se apresentam significativamente correlacionadas, ao nível de 5%, com as políticas governamentais de incentivo à internacionalização.

A Tabela 6.11 mostra, igualmente, que a capacidade de inovação da empresa se apresenta significativamente correlacionada, ao nível de 5%, com a orientação para o mercado internacional, habilidade gerencial internacional do empreendedor, e experiência profissional internacional.

Para conseguir atuar em mercados externos as EBTs precisam aprender rapidamente o que os clientes internacionais querem e elaborar produtos e serviços que atendam especificamente a essas demandas. Em geral, as EBTs, para atender a um determinado mercado externo, possuem estratégias de customização de produto e orientação para a necessidade dos clientes. Assim, quanto maior capacidade de inovação da EBT, maior a possibilidade de estas conseguirem atender clientes no exterior, entender a ação dos concorrentes no mercado externo, e conseguir coordenar as ações internacionais entre as áreas funcionais da empresa.

Os empreendedores de EBTs internacionalizadas têm, em geral, experiência profissional internacional, seja de trabalho anterior em multinacionais (em departamentos internacionais

ou de exportação) ou mediante experiência internacional como funcionários expatriados, ou algum outro tipo de experiência profissional no exterior. É muito comum também que empreendedores de EBTs, em busca de conhecimento em suas áreas, procurem esse conhecimento no exterior. Isto indica que as experiências internacionais profissionais dos empreendedores aumentam a possibilidade de a EBT apresentar maior capacidade de inovação para atuar em mercados internacionais.

As habilidades gerenciais internacionais podem ser importantes para a EBT adquirir maior capacidade de inovação, pois a correlação se apresenta significativa, ao nível de 5%. Isso indica que características do empreendedor, tais como possuir formação técnica e gerencial, experiências acumuladas ao longo de sua carreira profissional empresarial e acadêmica, capacidade de identificação de oportunidades no exterior, e maior capacidade de mobilização e gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades no exterior, podem ser importantes para a capacidade de inovação da empresa.

Outro resultado que merece destaque é a correlação entre orientação para o mercado internacional e a habilidade gerencial internacional do empreendedor (0,390; $p < 0,01$). Também vale ressaltar outro resultado da Tabela 6.11: a correlação significativa (0,384; $p < 0,01$) entre orientação para o mercado internacional e experiência profissional internacional do empreendedor. Os resultados dessas duas correlações indicam que quanto mais o empreendedor possui um perfil particular, com visão internacional, e possui experiência internacional prévia, mais este consegue combinar e articular os recursos organizacionais para atender aos mercados externos. A orientação para o mercado internacional pode ser considerada como compreendendo as atividades internacionais orientadas para atender às demandas dos clientes internacionais, entender a ação dos concorrentes, e conseguir coordenar as ações internacionais entre as áreas funcionais da empresa e a habilidade gerencial internacional do empreendedor e sua experiência internacional, que são peças fundamentais para a orientação internacional. Portanto, as empresas com uma forte orientação internacional tendem a ser caracterizadas pela visão global de seus executivos e orientação proativa para o desenvolvimento de recursos especiais para atingir os objetivos da empresa no mercado externo.

Além disso, constata-se a correlação, ao nível de 5%, entre a orientação para o mercado internacional e as habilidades de *marketing* internacional. Ou seja, quanto maior a orientação

internacional, mais a empresa consegue criar valor e atrair clientes estrangeiros por meio de segmentação de mercado, diferentes formas de distribuição e venda para o mercado externo, preço do produto, adaptação ao consumidor internacional e imagem da empresa.

Finalmente, pode-se notar na Tabela 6.11 a correlação significativa (0,349; $p < 0,01$) entre habilidades de *marketing* internacional e habilidade gerencial internacional do empreendedor. Verifica-se, também na Tabela 6.11, a correlação significativa (0,368; $p < 0,01$) entre habilidades de *marketing* internacional e experiência profissional internacional do empreendedor. Essas correlações indicam que quanto mais a empresa contar com pessoas ou empreendedores que possuem habilidades de gerenciamento para o mercado externo, com um perfil particular, com visão internacional, e com experiência internacional prévia, mais a empresa consegue desenvolver e aplicar as habilidades de *marketing* para o mercado internacional. Portanto, habilidades em *marketing* internacional incluem habilidade da empresa para criar valor para clientes estrangeiros por meio de segmentação e orientação de mercado, atividades de publicidade, técnicas promocionais para os clientes internacionais. E esta habilidade está diretamente ligada ao perfil e experiência dos tomadores de decisão na EBT.

6.5 Regressão logística

Neste estudo, o conjunto de variáveis utilizado para operacionalizar o modelo foi submetido à técnica de regressão logística. A regressão logística é uma forma especial de regressão, na qual a variável dependente é não-métrica, dicotômica (binária).

A rápida entrada no exterior (variável categórica binária) foi selecionada como a variável dependente e as nove variáveis do modelo ligadas aos fatores externos, fatores internos e fatores do empreendedor foram utilizadas como variáveis independentes. O modelo da regressão logística foi estimado para avaliar se e em que medida cada uma das variáveis independentes contribui para a rápida entrada da EBT no exterior. HAIR *et al.* (2005) explica que a regressão logística é estimada de maneira análoga à regressão múltipla, pois um modelo base é primeiramente estimado para fornecer um padrão para comparação. Os pré-requisitos da regressão logística de normalidade dos dados podem ser observados no anexo IV.

Para a análise das tabelas constantes dos próximos itens é preciso levar em consideração os aspectos apresentados a seguir:

Testou-se a significância dos coeficientes das variáveis independentes dos fatores externos, fatores internos e do empreendedor utilizando-se para isto a estatística Wald e se supôs que quando o nível de significância estatística for menor do que 0,05 ($p < 0,05$), o coeficiente é útil para o modelo. (HAIR *et al.*, 2006). Valores de significância maiores que 0,05 até 0,10 ($0,05 < p < 0,10$) foram considerados marginalmente significantes para o modelo. A significância do modelo final pode ser observada na medida Hosmer e Lemeshow de ajuste geral.

A medida do R^2 (*R square*) indica a quantidade de variação em uma variável dependente que é explicada por uma variável independente. As medidas do *R square de Cox e Snell* e *R square de Nagelkerke* apresentam o poder explicativo do modelo. Para cada bloco de fatores analisou-se o R^2 de Nagelkerke.

6.5.1 Teste das hipóteses ligadas ao ambiente externo

Na Tabela 6.12 estão indicados os coeficientes da função logística para os fatores externos. Os resultados para o modelo de regressão apresentou um poder explicativo de 30%.

Tabela 6.12 - Ambiente externo

Born	B	S.E.	Wald	Sig.
LOC	-,952	,431	4,890	,027
INT	1,255	,497	6,368	,012
PAR	-,767	,406	3,572	,059
POL	-,978	,554	3,112	,078
Constante	3,356	1,803	3,466	,063
Nagelkerke R Square		0,300		
Cox & Snell R Square		0,407		
Hosmer e Lemeshow		7,820 (p = 0,451)		

Fonte: A autora.

De acordo com a Tabela 6.12, as variáveis independentes dos fatores externos localização em *habitat* de inovação e integração em cadeias produtivas globais apresentaram significância

($p < 0,05$) para o processo de internacionalização das EBTs, enquanto as variáveis parcerias e alianças estratégicas para inovação e políticas governamentais para internacionalização possuem significância marginal ($p < 0,10$) no processo de internacionalização das EBTs.

A seguir, são feitas ponderações acerca de cada uma das quatro hipóteses testadas dentro do bloco de fatores externos ligados a rápida entrada da empresa no exterior.

H1a: A localização em *habitats* de inovação acelera a entrada de EBTs no exterior.

Como se pode observar na Tabela 6.12, no modelo estimado pela regressão logística, a variável localização em *habitat* de inovação (LOC) apresentou significância para o processo de internacionalização ($p = 0,027$, ou seja, $p < 0,05$) das EBTs. Porém, o sinal do coeficiente B da variável localização é negativo, o que contradiz o modelo teórico. Isto está denotando que, diferentemente do previsto no modelo teórico, quanto mais a empresa demorar em se internacionalizar, mais essa empresa consegue usufruir do suporte do seu *habitat* de inovação para atuar em mercados externos.

Portanto, diferentemente do previsto no modelo, a localização em um *habitat* de inovação pode ser uma importante fonte de recursos no processo de internacionalização da EBT com tempo de atuação no mercado doméstico superior a cinco anos. Isto pode ser explicado pelo fato de ser mais difícil para uma EBT *born global* (iniciante e pequena) desfrutar plenamente dos recursos de seu *habitat* de inovação. Muitas vezes, uma EBT *born global* atua no mercado internacional mesmo antes de estabelecer atividades domésticas, usufruindo menos, por conseguinte, de seu local de origem. Já para uma EBT com mais anos de experiência no mercado doméstico, a infraestrutura, os serviços profissionais, os laboratórios e outros recursos de seu *habitat* de inovação têm uma importância maior para sua atuação internacional do que para EBTs *born globals*.

Assim sendo, não se obteve suporte empírico para a hipótese H1a. Na verdade, o que acontece é que a localização tem uma influência maior em empresas que se internacionalizam de maneira não *born global*.

H1b: A integração em cadeias produtivas globais acelera a entrada de EBTs no exterior.

Segundo a Tabela 6.12, a variável integração em cadeias produtivas globais (INT) apresentou significância para o processo de internacionalização ($p=0,012$; $p<0,05$) das EBTs. A análise do sinal do coeficiente da variável integração (positivo) revela, ademais, que, conforme previsto no modelo teórico, quanto maior o envolvimento da EBT em relações como fornecimento de produtos ou serviços a multinacionais, maior a probabilidade de a empresa seguir um processo de internacionalização *born global*. Conforme previsto no modelo teórico, a EBT precisa se internacionalizar rapidamente em virtude das condições e necessidades de fornecimento de seus clientes globais.

Com base no resultado acima, conclui-se que se obteve suporte empírico para a relação hipotetizada (H1b) entre integração em cadeias produtivas globais e a rápida entrada no exterior.

H1c: A utilização de parcerias com empresas multinacionais, universidades e institutos de pesquisa para inovação em seu país de origem acelera a entrada de EBTs no exterior.

No modelo estimado pela regressão logística, a variável parcerias para a inovação (PAR) apresentou uma significância com valor superior a 0,05 ($p>0,05$), como se pode observar na Tabela 6.12. Porém, as parcerias mostram uma significância marginal ($p= 0,059$; $p<0,10$) para o processo de internacionalização das EBTs. Além disso, o sinal do coeficiente B da variável parcerias é negativo, contradizendo novamente o modelo teórico, resultado este que revela que, diferentemente do previsto no modelo teórico, quanto mais a empresa atua no mercado doméstico antes de se internacionalizar, mais essa empresa utiliza suas parcerias de inovação com outras empresas, universidades ou institutos de pesquisa em favor de seu processo de internacionalização.

Assim sendo, não se obteve suporte empírico para a hipótese H1c, ou seja, de que as parcerias de inovação da EBT no país de origem são importantes para o processo acelerado de

internacionalização. No entanto, há indícios de que quanto mais a EBT demora em se internacionalizar (considerando-se a significância marginal e o sinal negativo do coeficiente B) mais a EBT se aproveita de suas parcerias de inovação no país de origem para atuar no mercado internacional. As diferentes formas de alianças estratégicas permitem que as empresas compartilhem os riscos e os recursos para entrar em mercados estrangeiros e construir essas relações, em geral, demanda tempo. Por conseguinte, uma EBT com mais anos de experiência no mercado doméstico consegue obter mais parcerias de inovação com diferentes instituições e usufruem mais dessas parcerias em benefício de sua atuação internacional.

H1d: A utilização de políticas governamentais e apoios do governo para internacionalização acelera a entrada de EBTs no exterior.

No modelo estimado pela regressão logística, conforme revelado na Tabela 6.12, a variável políticas governamentais para a internacionalização (POL) apresentou uma significância com valor superior a 0,05 ($p > 0,05$), porém este foi inferior a 0,10 ($p = 0,078$; $p < 0,10$). Sendo assim, pode-se afirmar que as políticas governamentais apresentam uma significância marginal para o processo de internacionalização das EBTs. Considerando-se que o coeficiente B apresentou sinal negativo, isto demonstra que as políticas governamentais têm influência na internacionalização das EBTs, porém de maneira contrária ao modelo teórico.

Mais uma vez o resultado encontrado não suporta a relação hipotética de que a utilização de políticas governamentais acelera o processo de internacionalização da EBT. No entanto, há evidências de que as EBTs com mais experiência no mercado doméstico utilizam mais as políticas e apoios do governo quando iniciam seu processo de atuação internacional.

Quadro 6.1 - Hipóteses ligadas aos fatores externos

Fatores externos	Resultados
H1a: A localização em <i>habitats</i> de inovação acelera a entrada de EBTs no exterior.	Invertida
H1b: A integração em cadeias produtivas globais acelera a entrada de EBTs no exterior.	Apoiada
H1c: A utilização de parcerias com empresas multinacionais, universidades e institutos de pesquisa para inovação em seu país de origem acelera a entrada de EBTs no exterior.	Invertida e marginal
H1d: A utilização de políticas governamentais e apoios do governo para internacionalização acelera a entrada de EBTs no exterior.	Invertida e marginal

Fonte: a autora.

6.5.2 Teste das hipóteses ligadas ao ambiente interno

A Tabela 6.13 apresenta os coeficientes da função logística para os fatores internos. Os resultados para o modelo de regressão apresentaram um poder explicativo de 11%.

Diferente do previsto no modelo teórico, os fatores internos não apresentaram significância para o processo de internacionalização das EBTs. Verifica-se, por meio da observação da Tabela 6.13, que todas as variáveis deste bloco de fatores apresentaram valores de significância superiores a 0,05 ($p > 0,05$), sendo tais valores superiores também à significância marginal ($p > 0,10$).

Na sequência, discorre-se sobre cada uma das quatro hipóteses testadas dentro do bloco de fatores internos ligados à rápida entrada da empresa no exterior.

Tabela 6.13 - Ambiente interno

Born		B	S.E.	Wald	Sig.
	INOV	-0,037	0,361	0,011	0,918
	MINT	0,021	0,382	0,003	0,956
	MKT	-0,031	0,391	0,006	0,937
	Constante	0,618	1,704	0,132	0,717
Nagelkerke R Square		0,011			
Cox & Snell R Square		0,013			
Hosmer e Lemeshow		5,809 ($p = 0,669$)			

Fonte: a autora.

H2a: A capacidade de inovação acelera a entrada de EBTs no exterior

No modelo estimado pela regressão logística, a variável capacidade de inovação (INOV) apresentou um valor de significância superior a 0,10 ($p = 0,918$; $p > 0,10$), valor que não alcança nem mesmo a significância marginal para o processo de internacionalização das EBTs e nem dá suporte empírico à relação hipotética entre a capacidade de inovação da empresa e rapidez de entrada no exterior. A análise do sinal do coeficiente B (negativo) contradiz o modelo teórico. Portanto, a hipótese H2a não pode ser empiricamente sustentada.

H2b: A orientação para o mercado internacional acelera a entrada de EBTs no exterior

Analisando os dados constantes da Tabela 6.13, constata-se que a variável orientação para o mercado internacional (MINT) apresentou um valor de significância ($p= 0,956$; $p > 0,10$) superior a 0,10, não alcançando nem mesmo a significância marginal para o processo de internacionalização das EBTs. A análise do sinal do coeficiente B (negativo) contradiz novamente modelo teórico, não se obtendo suporte empírico também para a hipótese H2b.

H2c: A habilidade em *marketing* internacional acelera a entrada de EBTs no exterior.

A habilidade em *marketing* internacional também não apresentou significância no processo de internacionalização das EBTs. Igualmente, neste caso, a análise do sinal do coeficiente B (negativo) contradiz o modelo teórico, o que significa que a hipótese H2c também carece de sustentação empírica.

Quadro 6.2 - Hipóteses ligadas aos fatores internos

Fatores Internos	Resultados
H2a: A capacidade de inovação acelera a entrada de EBTs no exterior.	Não apoiada
H2b: A orientação para o mercado internacional acelera a entrada de EBTs no exterior.	Não apoiada
H2c: A habilidade em <i>marketing</i> internacional acelera a entrada de EBTs no exterior.	Não apoiada

Fonte: a autora.

6.5.3 Teste das hipóteses ligadas ao perfil do empreendedor

A Tabela 6.14 apresenta os coeficientes da função logística para os fatores ligados ao empreendedor. Os resultados para o modelo de regressão apresentou um poder explicativo de 9%.

Como pode ser observado na Tabela 6.14, a variável independente habilidade gerencial internacional do empreendedor apresentou significância ($p<0,05$) para o processo de internacionalização das EBTs. Já a variável experiência internacional não possui significância

($p > 0,10$) no processo de internacionalização das EBTs. Na sequência, são feitos comentários sobre cada uma das duas hipóteses testadas dentro do bloco de fatores do empreendedor ligados à rápida entrada da empresa no exterior.

Tabela 6.14 - Fatores do empreendedor

Born	B	S.E.	Wald	Sig.
GER	1,007	,470	4,592	,032
EXP	,002	,402	,000	,996
Constante	-3,603	2,017	3,191	,074
Nagelkerke R Square		0,091		
Cox & Snell R Square		0,124		
Hosmer e Lemeshow		12,521 ($p = 0,129$)		

Fonte: a autora.

H3a: A habilidade gerencial internacional do empreendedor acelera a entrada de EBTs no exterior.

A habilidade gerencial internacional do empreendedor traz como resultado, de acordo com a Tabela 6.14, significância para o processo de internacionalização ($p=0,032$; $p < 0,05$) das EBTs. A análise do sinal do coeficiente da variável habilidade gerencial internacional (positivo) revela ainda que, conforme previsto no modelo teórico, quanto mais habilidades e desenvoltura de gerenciamento internacional o empreendedor da EBT tiver, maior a probabilidade de a empresa seguir um processo de internacionalização *born global*, resultado este que suporta, empiricamente, a hipótese H3a.

H3b: A experiência internacional do empreendedor acelera a entrada de EBTs no exterior.

No modelo estimado pela regressão logística, a variável experiência internacional apresentou um valor de significância ($p=0,996$; $p > 0,10$) superior a 0,10, não se obtendo suporte empírico para a relação hipotetizada entre a experiência internacional do empreendedor e a rapidez do processo de internacionalização e, conseqüentemente, para a hipótese H3b.

Quadro 6.3 - Hipóteses ligadas aos fatores do empreendedor

Fatores do Empreendedor	Resultados
H3a: A habilidade gerencial internacional do empreendedor acelera a entrada de EBTs no exterior.	Apoiada
H3b: A experiência internacional do empreendedor acelera a entrada de EBTs no exterior.	Não apoiada

Fonte: a autora.

6.6 Discussão sobre a influência dos fatores na internacionalização das EBTs.

Os resultados encontrados na análise de regressão logística mostram que os fatores externos são os mais relevantes para o processo de internacionalização das EBTs brasileiras. Todos os fatores externos aqui estudados apresentaram relevância ou relevância marginal no processo de internacionalização das EBTs. No entanto, três das quatro hipóteses foram confirmadas de maneira invertida, contrariando o modelo teórico, e uma hipótese foi confirmada. Esses resultados são discutidos, a seguir, com base na literatura.

A hipótese confirmada, isto é, o fator externo que parece acelerar o processo de internacionalização das EBTs é a integração da empresa em cadeias produtivas globais. Esse resultado apresenta conformidade com alguns estudos que mostram inúmeras EBTs *born globals* que nascem como fornecedoras de uma grande multinacional ou nascem em setores altamente globalizados, ou seja, setores em que cadeias globais de fornecimento estão configuradas, como o setor aeronáutico, de *software*, entre outros. (FERNHABER *et al.*, 2007). Empresas que nascem nessas indústrias, num dado momento, por força das demandas de seus clientes globais, necessitam pensar, de forma bastante rápida, em uma estratégia de internacionalização. As EBTs *born globals* aqui estudadas parecem ser “puxadas” velozmente para o mercado internacional (FERNANDES; SEIFERT, 2007) em virtude das condições e necessidades de fornecimento de seus clientes já instalados no mercado externo.

No entanto, um resultado interessante é que três das quatro hipóteses testadas para os fatores externos foram comprovadas de maneira invertida. Assim, a maioria dos fatores externos tem influência no processo de internacionalização das EBTs, mas não são fatores importantes para as EBTs se tornarem *born globals*. Isto significa dizer que quanto mais a EBT possui experiência no mercado doméstico, mais ela consegue usufruir favoravelmente de seu processo de internacionalização de fatores, como: a localização em um *habitat* de inovação,

de parcerias com universidades, institutos de pesquisa e empresas multinacionais e também utilizar políticas governamentais de apoio à internacionalização.

Portanto, esse resultado parece indicar uma diferença em relação ao aventado pela literatura, ou seja, que as características dos fatores externos do país de origem em que a empresa nasce parecem afetar o comportamento e a incidência das empresas *born globals* (KNIGHT, MADSEN, SERVAIS, 2004), pois muitas vezes a empresa utiliza alguns fatores externos como fonte de recursos para conseguir entrar e se articular no exterior. (FAHY, 2002).

A comprovação das hipóteses de maneira invertida, nesta pesquisa, parece indicar resultados distintos dos apresentados pelos principais estudos de fatores externos sobre *born globals*. (FERNHABER *et al.*, 2008; ZAHRA; GEORGE, 2002). A literatura propugna que, para uma EBT *born global* (iniciante e pequena), o país de origem teria uma importância maior para sua atuação internacional do que para EBTs domésticas ou que se internacionalizam de forma não acelerada.

A literatura de *born globals* data de pouco mais de uma década e ainda é bastante controversa, mas os estudos parecem indicar que uma EBT que atua no mercado internacional desde seu nascimento, mas não possui IDE (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), não consegue desfrutar plenamente, ou desfruta de maneira diversa, dos recursos do país hospedeiro. Dessa forma, os fatores externos no país de origem aparecem como uma importante fonte de recursos para a entrada e articulação internacional da empresa. (FERNHABER *et al.*, 2008).

Na discussão acerca de *born globals*, os estudos sobre o papel do ambiente de origem são escassos (FERNHABER *et al.*, 2008; ZAHRA; GEORGE, 2002; SPERLING, 2005), e os que discutem a questão dos países hospedeiros são ainda mais raros. (SPERLING, 2005). A questão da influência dos fatores externos apresenta ainda muitas lacunas na literatura concernente a *born globals*. (FERNHABER *et al.*, 2008, ZAHRA; GEORGE, 2002).

Zahra e George (2002) argumentam que é necessário cautela na interpretação dos resultados de pesquisas anteriores sobre as relações entre as variáveis características dos fatores externos do ambiente de uma empresa e rápida entrada no exterior. Os estudos que estabelecem essas relações apresentam muitas controvérsias, e os autores alertam para a necessidade de mais pesquisas empíricas.

Ao contrário da maior parte das conclusões dos estudos sobre *born globals*, os fatores organizacionais ou fatores internos não apareceram como relevantes no processo de internacionalização das EBTs brasileiras. Isto significa dizer que capacidade de inovação, orientação para o mercado internacional e habilidades de *marketing* internacional não são fatores que diferenciam as EBTs *born globals* das EBTs de internacionalização com mais de cinco anos de atuação doméstica.

Esse resultado parece não denotar uma tendência diferente de grande parte dos estudos de *born globals*. Na literatura, uma empresa com maior capacidade de inovação que a de seus concorrentes tende a seguir mais provavelmente um caminho *born global*, conforme os resultados de DIB (2008), que estudou a indústria de software brasileira. Isto está alinhado com o que foi proposto por diversos autores, como Knight e Kim (2009), Autio, Sapienza e Almeida (2000), Knight e Cavusgil (2004), Gabrielsson (2005), Mort e Weerawardena (2006). O mesmo ocorre em relação aos fatores orientação para o mercado internacional e habilidades de *marketing* internacional. (KNIGHT; KIM, 2009; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

O resultado da análise de regressão logística em relação à habilidade gerencial internacional do empreendedor suporta a literatura de *born globals*, no sentido de que é um fator que acelera a entrada da empresa no exterior. (MADSEN; SERVAIS, 1997, DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2004, ANDERSSON, 2000). A habilidade gerencial internacional do empreendedor 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 vinculadas às ações do empreendedor (sua capacidade de identificação de oportunidades no exterior, a mobilização e gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades, propensão a assumir riscos financeiros e de mercado internacionalmente).

Ainda em relação aos fatores ligados ao empreendedor, a hipótese de experiência internacional não demonstrou ser comprovada empiricamente. A literatura *born globals* também é controversa em relação a esse fator. Para alguns estudos, a experiência internacional do empreendedor é uma condição necessária à expansão internacional de uma de uma empresa, mas principalmente cria a motivação e ambição para fazer a empresa se tornar uma *born global*, entre outros fatores, porque isso muda a percepção da distância de

outros países. (OVIATT; MCDUGALL, 1994, MADSEN; SERVAIS, 1997, DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2004, ANDERSSON, 2000). No estudo de Dib (2008), acerca das *born globals* de *software* brasileiras, a questão da experiência internacional e a da educação no exterior dos empreendedores, unidas em uma mesma hipótese, também não obtiveram sustentação empírica. No entanto, alguns estudos de caso com outras *born globals* brasileiras, como o de Ribeiro e Pimentel (2009), indicam que a experiência internacional do empreendedor foi crucial para a internacionalização da empresa.

6.7 Análise de *Clusters*

Continuando a análise dos dados e tentando identificar um conjunto de empresas com tipos de influências diferentes em relação aos fatores, foi realizada uma análise de *cluster* com os resultados da regressão logística.

A análise de *cluster* tem a finalidade principal de agregar objetos com base nas características que eles possuem (Hair *et. al.*, 2009). O objetivo aqui é identificar uma tipologia de internacionalização das empresas de base tecnológica. A escolha das variáveis para a análise dos *clusters* foi de acordo com os resultados que apresentaram significância na regressão logística, portanto vamos utilizar somente as variáveis que influenciam o processo de internacionalização das EBTs.

Foi realizada uma extração pelo método hierárquico, que apontou a possível existência de três *clusters* em que a amostra poderia ser dividida, conforme o padrão dos coeficientes de homogeneidade (entre grupos) e a correlação *Pearson* (vizinho mais afastado). Obtido o resultado, foi realizada uma análise de *clusters K-means* chegando à combinação de três *clusters* como a mais adequada para explicar esta amostra, como pode ser observado na tabela 6.15.

Tabela 6.15: *Clusters*

Cluster	1	2	3
Localização em habitat de inovação	3,81	2,18	3,06
Integração a cadeias produtivas globais	3,56	3,44	2,47
Parcerias estratégicas para inovação	3,10	2,40	1,98

Políticas governamentais	2,51	1,39	1,69
Habilidade gerencial internacional	4,14	4,20	3,84
Número de empresas (Total = 54)	17	18	19

Fonte: A autora

Como apresentado na tabela 6.15, o *cluster* 1 apresenta dezessete empresas, sendo 31% da amostra, o *cluster* 2 apresenta dezoito empresas (33%) e o *cluster* 3 possui dezenove empresas, sendo 35% do total. A significância da diferença das médias dos *clusters* obtidos pode ser observada na tabela 6.16.

Tabela 6.16: Anova – Test Post Hoc

Variável Dependente		(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
LOC	Tukey HSD	1	2	1.62807*	,24836	,000	1,0285	2,2276
			3	,74641*	,24516	,010	,1546	1,3382
		2	1	-1.62807*	,24836	,000	-2,2276	-1,0285
			3	-.88167*	,24154	,002	-1,4647	-,2986
		3	1	-.74641*	,24516	,010	-1,3382	-,1546
			2	,88167*	,24154	,002	,2986	1,4647
INT	Tukey HSD	1	2	,12627	,25627	,875	-,4924	,7449
			3	1.09407*	,25298	,000	,4834	1,7047
		2	1	-,12627	,25627	,875	-,7449	,4924
			3	,96779*	,24924	,001	,3661	1,5695
		3	1	-1.09407*	,25298	,000	-1,7047	-,4834
			2	-,96779*	,24924	,001	-1,5695	-,3661
PAR	Tukey HSD	1	2	,69991*	,28660	,047	,0081	1,3918
			3	1.12355*	,28292	,001	,4406	1,8065
		2	1	-,69991*	,28660	,047	-1,3918	-,0081
			3	,42363	,27874	,290	-,2492	1,0965
		3	1	-1.12355*	,28292	,001	-1,8065	-,4406
			2	-,42363	,27874	,290	-1,0965	,2492
POL	Tukey HSD	1	2	1.12242*	,20574	,000	,6258	1,6191
			3	,82215*	,20309	,001	,3319	1,3124
		2	1	-1.12242*	,20574	,000	-1,6191	-,6258
			3	-,30027	,20009	,299	-,7833	,1827
		3	1	-,82215*	,20309	,001	-1,3124	-,3319
			2	,30027	,20009	,299	-,1827	,7833
GER	Tukey HSD	1	2	-,05863	,22119	,962	-,5926	,4753
			3	,29709	,21834	,369	-,2300	,8242
		2	1	,05863	,22119	,962	-,4753	,5926

	3	,35572	,21512	,233	-,1636	,8750
3	1	-,29709	,21834	,369	-,8242	,2300
	2	-,35572	,21512	,233	-,8750	,1636

* A diferença das médias é significativa ao nível de 0,05.

Fonte: A Autora

Também foi feita na análise de *clusters* uma observação referente à idade de internacionalização da empresas, isto é, idade de início de algum tipo de operação no exterior. Foram consideradas *born globals* empresas que se internacionalizaram com menos de cinco anos de atuação doméstica e *não born global* empresas que se internacionalizaram com mais de cinco anos de experiência no mercado doméstico, conforme a tabela 6.17. A tabela 6.18 mostra que a diferença entre os entre os três *clusters* é significativa ($p < 0,05$). Os testes na tabela 6.18 são utilizados quando se tem variáveis nominais.

Tabela 6.17: Tabela cruzada dos clusters com tempo de internacionalização

Clusters		1	2	3	Total
Internacionalização	> 5 anos	11	4	6	21
	< 5 anos	6	14	13	33
Número de empresas		17	18	19	54

Fonte: A autora

Tabela 6.18: Teste de significância da tabela cruzada

Mensurações simétricas	Valores	Approx. Sig.
Phi	,368	,026
Cramer's V	,368	,026
Contingency Coefficient	,345	,026
Número de casos válidos	54	

Fonte: A autora

Analisando-se a tabela 6.17, percebe-se que o *cluster* 1 apresenta 65% de empresas de internacionalização não *born global*. A análise do *cluster* 1 indica a maior presença de EBTs que se internacionalizam com mais de cinco anos de operações no mercado doméstico, o que

difere significativamente do *cluster 2* e *3*, conforme os testes de significância da tabela 6.18. O *cluster 1*, dentre os três *clusters*, se destaca pela maior influência dos fatores externos no processo de internacionalização. Os fatores externos de maior relevância são: localização em um habitat de inovação, parcerias para inovação e políticas governamentais de incentivo a internacionalização. Para este grupo de EBTs, a integração numa cadeia produtiva global não aparece como significativa.

Portanto, as empresas do *cluster 1*, por se internacionalizarem após mais anos de atuação no mercado doméstico, são as que conseguem usufruir mais dos fatores externos em seu processo de internacionalização, principalmente usufruir da localização em um habitat de inovação, parcerias para inovação e de políticas governamentais de incentivo à internacionalização. Assim, a denominação do *cluster 1* passa a ser ***não born globals***.

O *cluster 2* apresenta 78% de EBTs de internacionalização *born global*, conforme a tabela 6.17. As EBTs deste *cluster* apresentam-se mais integradas a cadeias produtivas globais em comparação aos *clusters 1* e *3*. Este grupo de EBTs consegue desfrutar de seu habitat de inovação para seu processo de internacionalização, porém em nível menor em relação aos grupos de EBTs dos outros *clusters*.

A análise do *cluster 2* evidencia a internacionalização ***born global “puxada” por cadeias produtivas globais***, e esta passa a ser a denominação deste *cluster*.

A tabela 6.17 mostra que o *cluster 3* apresenta 68% de EBTs de internacionalização *born global*. O *cluster 3* apresenta EBTs *born globals* que desfrutam mais de seu habitat de inovação para o seu processo de internacionalização. Assim, os resultados encontrados apresentam que a localização em um habitat de inovação tem forte influência na internacionalização *born global* das EBTs do *cluster 3*, porém em menor grau em relação às empresas do *cluster 1* que em sua maioria são empresas que se internacionalizam com mais de cinco anos de experiência no mercado doméstico. Assim, a denominação do *cluster 3* passa a ser ***born globals incentivadas por habitats de inovação***.

6.8 Discussão dos resultados da análise de *clusters*

A tipologia aqui proposta é referente ao tipo de internacionalização das empresas de base tecnológica em relação à idade de internacionalização da empresa e também em relação aos fatores de maior influência no processo de internacionalização da EBT. Dessa forma, a análise de *clusters* viabilizou a proposição de uma tipologia para internacionalização de empresas de base tecnológicas com três grupos razoavelmente equilibrados:

Cluster 1: EBTs internacionalizadas não *born globals*;

Cluster 2: EBTs *Born globals* puxadas por cadeias globais e;

Cluster 3: EBTs *Born globals* incentivadas por habitats de inovação.

Cada um desses tipos de internacionalização fundamenta-se na combinação das variáveis apresentadas nesta tese, de acordo com a literatura, e são discutidas a seguir.

Os resultados desta pesquisa mostram que para as EBTs brasileiras que conseguem se internacionalizar de maneira *born global*, o acesso aos recursos do habitat de inovação, muitas vezes é importante para essa EBT conseguir entrar e se articular no exterior, assim como mostra o estudo de Fernhaber *et. al.* (2008). Nesse sentido, das cinquenta e quatro EBTs estudadas 35% apresentam que o pertencimento a um habitat de inovação é importante para seu processo de internacionalização acelerado.

No que se refere à literatura, as empresas *born globals*, principalmente as de maior densidade tecnológica, é muito comum localizarem-se em ambientes caracterizados como habitats de inovação como parques tecnológicos e incubadoras (FERNHABER *et. al.*, 2008). A localização nesses ambientes de inovação tem se mostrado um mecanismo eficiente para favorecer o acesso, normalmente difícil a equipamentos sofisticados, serviços tecnológicos e de formação profissional, estruturas comerciais de compra de insumos e venda de produtos etc (SUZUKI *et. al.*, 2002).

Aproximadamente 22% das EBTs apresentam como fator de maior influência em seu processo de internacionalização *born global* a integração a cadeias produtivas globais, apresentando uma internacionalização puxada. Portanto, essas EBTs apresentam um comportamento *born global* por serem fornecedoras de uma grande multinacional ou por

estarem em setores altamente globalizados, como o aeronáutico, automobilístico, o setor de *software*, entre outros (FERNHABER *et. al.*, 2007). A lógica de internacionalização acelerada puxada se dá pelo fato de que é reativa as circunstâncias e características do contexto competitivo ao qual a EBT está inserida (FERNANDES; SEIFERT, 2007). A EBT é puxada para o mercado internacional em virtude das condições e necessidades de fornecimento de seus clientes.

Assim de acordo com a literatura, o fenômeno *born global* das EBTs brasileiras, também pode ser apresentado como uma resposta as modificações e reestruturação ocorrida na maior parte dos setores industriais no mundo todo (CAVUSGIL, 2010). Uma EBT inserida em uma indústria que está passando por mudanças rápidas e integrando-se internacionalmente a cadeia produtivas globais precisaria ter uma internacionalização rápida para conseguir manter seus clientes já internacionais, garantindo assim a sobrevivência de seu negócio.

Os resultados do *cluster 2* e do *cluster 3* quando e analisados conjuntamente mostram que as EBTs brasileiras que apresentam um comportamento *born global* tendem a utilizar mais os fatores externos à organização para conseguirem entrar e se articular no exterior.

As EBTs que se internacionalizam com mais de cinco anos de experiência no mercado doméstico apresentaram uma maior influência dos fatores externos no processo de internacionalização. Das cinquenta e quatro EBTs pesquisadas 31% apresentaram que os fatores de localização em um habitat de inovação, parcerias para inovação e políticas governamentais são os fatores mais influentes em seus processos de internacionalização. Portanto, o país de origem se apresenta como uma importante fonte de recursos para a internacionalização das EBTs não *born globals*, por se internacionalizarem com mais anos de atuação no mercado doméstico, são as que conseguem usufruir mais dos fatores externos em seu processo de internacionalização.

A literatura apresenta os fatores ligados ao empreendedor como uns dos fatores mais influentes no processo de internacionalização *born global* (MATHEWS; ZANDER, 2007; ANDERSSON, 2000). No entanto, na análise de *cluster* aqui realizada esse fator não apresentou significância.

Oviatt; McDougal (1994) propõem uma categorização a partir da coordenação nas atividades da cadeia de valor e o número de países envolvidos. Fernandes; Seifert (2007), considerando a classificação das empresas *born globals* de Oviatt; McDougall (1994) restritiva, uma vez que se baseia em apenas dois critérios (número de países de atuação e coordenação das atividades da cadeia de valor), propuseram uma tipologia mais abrangente. A tipologia proposta pelos autores leva em consideração quatro aspectos: o perfil do empreendedor, os valores organizacionais, o contexto ambiental de referência, e a estratégia empresarial para internacionalização. Chega-se, dessa forma, a cinco modalidades de empresas *born globals*: clássico, aventureiro, puxado, empurrado e científico.

Knight; Cavusgil (2005) em estudo de 365 empresas americanas de manufatura também desenvolveram uma taxonomia de quatro tipo de *born globals*. Os grupos identificados no estudo são: líderes de estratégias empreendedoras e tecnologia; seguidores *high-tech*; empreendedores que enfatizam liderança em custo; *born globals* de baixa performance.

Portanto, o esforço de classificar as *born globals* não é original. No entanto, ambas as tipologias apresentadas de Oviatt; McDougal (1994); Fernandes; Seifert (2007); são esforços teóricos e não foram testadas empiricamente. Knight; Cavusgil (2005) testaram empiricamente, no entanto, trabalharam apenas com empresas oriundas de realidade de país desenvolvido, no caso os Estados Unidos.

7. CONCLUSÃO

Este capítulo sintetiza as principais conclusões acerca dos resultados obtidos na pesquisa realizada. Além das contribuições no campo do conhecimento relacionado aos negócios internacionais, são feitas considerações a respeito das contribuições do estudo para as ações que empreendedores das EBTs e governo devem realizar com o propósito de aumentar o envolvimento internacional dessas empresas. Ao final do capítulo, apresentam-se as limitações do trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

7.1 Resultados e principais conclusões

O presente estudo partiu do levantamento das principais pesquisas existentes na literatura de negócios internacionais com relação ao processo de internacionalização *born global*. Em concordância com o enfoque adotado nas pesquisas mais recentes sobre o fenômeno, esta tese se preocupou em identificar os fatores que fazem com que esse tipo de empresas se propõe a ir para o exterior desde o início de suas atividades, ou, em outras palavras, investigar os fatores pelos quais algumas EBTs se internacionalizam de maneira acelerada desde sua fundação ou poucos anos após sua fundação. Além disso, desenvolveu-se uma taxonomia a partir da análise dos fatores na internacionalização acelerada de EBTs.

O modelo aqui proposto organiza os fatores que levariam as empresas a diferentes caminhos no seu processo de internacionalização. Tomando por base a literatura existente, o modelo aqui testado é original na sua formulação e na organização de suas variáveis, pois combina a análise dos fatores internos e do empreendedor com a análise dos fatores externos à empresa. Além dos fatores mais significativos identificados na literatura internacional, foram acrescentados outros fatores oriundos de estudos brasileiros do fenômeno *born global*.

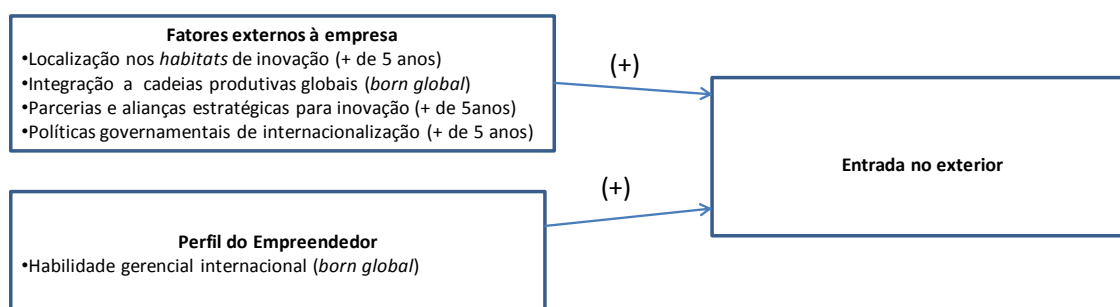
Esses fatores foram divididos em fatores externos (ambientais), internos (organizacionais) e do empreendedor. Assim, o modelo proposto concentrou-se na articulação da empresa com seu ambiente externo, relacionado ao ambiente de negócio do país de origem (FERNHABER *et al.*, 2008), nos fatores organizacionais que levam uma empresa a ser *born global* (KNIGHT; KIM, 2009; SPERLING, 2005), e também nas questões ligadas ao empreendedor

desse tipo de empresa (ANDERSON, 2000; OVIATT; MCDUGALL, 1994; SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2001).

Os resultados obtidos comprovam algumas das hipóteses elaboradas para o modelo de internacionalização das EBTs. Dentre os fatores que aceleram a entrada das EBTs no exterior, e dão suporte empírico a dois construtos, estão a integração da empresa em cadeias produtivas globais e a habilidade gerencial internacional do empreendedor fatores estes que levam ao comportamento *born global*. No entanto, um resultado interessante que emerge da análise realizada é que três das quatro hipóteses testadas para os fatores externos foram comprovadas de maneira invertida. Outro resultado que chama atenção é que os fatores internos não aparecem como relevantes no processo de internacionalização das empresas. Estes resultados são comentados detalhadamente nos itens subsequentes.

A Figura abaixo mostra a adequação do modelo aos resultados encontrados.

Figura 7.1: Modelo de internacionalização das EBTs



Fonte: a autora.

7.1.1 Influência dos fatores externos

Segundo os resultados obtidos, os fatores externos são os mais decisivos para o processo de internacionalização das EBTs brasileiras. Todos os fatores externos aqui estudados apresentaram relevância ou relevância marginal no processo de internacionalização das EBTs.

Dentre os fatores relacionados ao ambiente externo que aceleram a entrada da empresa no exterior, as evidências mostram que um construto foi suportado empiricamente, a saber: as

EBTs que estão integradas a uma cadeia produtiva global tendem a seguir mais uma internacionalização *born global*.

A aceleração do processo de internacionalização das EBTs devido à integração da empresa em cadeias produtivas globais apresenta conformidade com alguns estudos que mostram que EBTs *born globals* nascem como fornecedoras de uma grande multinacional ou surgem em setores altamente globalizados. Em geral, essas EBTs estão em setores em que cadeias globais de fornecimento estão configuradas, como, por exemplo, o setor aeronáutico, de *software*, entre outros. (FERNHABER *et al.*, 2007). As empresas geradas nessas indústrias, num dado momento, por força das demandas de seus clientes, necessitam pensar rapidamente em uma estratégia de internacionalização. As EBTs *born globals*, aqui estudadas, parecem ser “puxadas” para o mercado externo velozmente (FERNANDES; SEIFERT, 2007), em virtude das condições e necessidades de fornecimento de seus clientes já internacionalizados.

Ainda em relação aos fatores externos, outro resultado que merece ser mencionado é que três, das quatro, hipóteses testadas para os referidos fatores foram comprovadas de maneira invertida. Assim, pode-se concluir que a maioria dos fatores externos tem influência no processo de internacionalização das EBTs, mas não são fatores importantes para que estas se tornem *born globals*, o que significa dizer que quanto mais a EBT possui experiência no mercado doméstico, mais ela consegue usufruir, favoravelmente, em seu processo de internacionalização, de fatores como: localização em um *habitat* de inovação, parcerias com universidades, institutos de pesquisa e empresas multinacionais e políticas governamentais de apoio à internacionalização.

A literatura referente ao fenômeno *born global* ainda é nascente e bastante controversa. No entanto, o resultado acima apontado parece indicar uma diferença em relação ao encontrado pelos principais estudos. De acordo com a literatura, as características dos fatores externos do país de origem no qual a empresa nasce parecem afetar o comportamento e a incidência das empresas *born globals* (KNIGHT *et al.*, 2004), pois muitas vezes a empresa utiliza alguns fatores externos como fonte de recursos para conseguir entrar e se articular no exterior. (FAHY, 2002).

Os resultados mostram, ademais, que a localização é significativamente mais importante no processo de internacionalização das empresas que entraram no mercado internacional após

cinco anos de experiência no mercado brasileiro. A localização em um *habitat* de inovação tem provado ser um mecanismo eficiente para favorecer o acesso, normalmente difícil, a equipamentos sofisticados, serviços tecnológicos e de formação profissional, estruturas comerciais de compra de insumos e venda de produtos etc. (SUZUKI *et al.*, 2002). Outra conclusão que pode ser extraída dos dados é que as EBTs com mais idade de operação no mercado doméstico conseguem desfrutar mais dos recursos e apoio do *habitat* de inovação nos seus processos de internacionalização. Esse resultado pode ser explicado pela maior articulação que a empresa vai adquirindo ao longo de seu desenvolvimento.

Em relação às parcerias, há indícios de que as EBTs que se internacionalizam após cinco anos de atividade se beneficiam mais de suas parcerias de inovação com outras organizações no Brasil do que as empresas que se deslocaram para o exterior antes dos cinco anos de atividade. Fernhaber *et al.* (2003) também citam estudos que observaram que nas empresas de pequeno porte, dada a limitada força organizacional e escassez de recursos de várias naturezas, as ligações locais no país de origem são extremamente importantes. Assim, as parcerias e alianças se abrem como oportunidades de internacionalização para as EBTs, as quais podem estabelecer vínculos com empresas, institutos de pesquisa, universidades.

Uma explicação para essa inversão de resultado é provavelmente o fato de que EBTs com mais de experiência no mercado doméstico possuiriam vínculos de negócios de mais longa data, o que tornaria mais fácil o uso da parceria para a entrada no mercado internacional. O intenso uso de alianças permite enfrentar o aumento da complexidade tecnológica e dos custos das atividades de pesquisa na medida em que as EBTs estão em indústrias de alta tecnologia do conhecimento científico. (FERNHABER *et al.*, 2008). Além disso, a EBT pode utilizar sua parceria de inovação com uma multinacional para entrar no mercado externo. A parceria entre uma multinacional e uma EBT é apresentada como um fenômeno novo que tem ocorrido quando grandes multinacionais querem complementar suas áreas de P&D, localizadas no país de origem, e estas procuram alianças estratégicas com EBTs em diferentes países do mundo. (VAPOLA *et al.*, 2008). As EBTs com esse tipo de parceria e aprendizagem tecnológica conseguem entrar no mercado externo de maneira mais rápida. No entanto, grande parte dos estudos que investigam as alianças estratégicas e redes formadas entre as multinacionais e *born globals* examina o fenômeno da perspectiva da multinacional. (VAPOLA *et al.*, 2008).

As EBTs que se internacionalizam com mais de cinco anos de atividade conseguem desfrutar significativamente mais das políticas governamentais para internacionalização do que as empresas *born globals*. Esse resultado suscita algumas perguntas que poderão ser respondidas em futuras pesquisas sobre internacionalização de EBTs, tais como: Por que as EBTs com mais experiência no mercado doméstico conseguem utilizar mais essas políticas em benefício de seus processos de internacionalização? As políticas públicas de incentivo a internacionalização não conseguem abranger as EBTs nascentes? Políticas específicas de internacionalização para EBTs nascentes deveriam ser criadas? Quais seriam os benefícios dessas políticas?

A comprovação das hipóteses de maneira invertida, nesta pesquisa, parece indicar resultados diferentes dos principais estudos acerca de fatores externos sobre *born globals*. A literatura tem mostrado que para uma EBT *born global* (iniciante e pequena) o país de origem teria uma importância maior para sua atuação internacional do que para EBTs domésticas ou para EBTs que se internacionalizam de forma não acelerada. (FERNHABER *et al.*, 2008, ZAHRA; GEORGE, 2002).

No referente ao debate acerca das *born globals*, as pesquisas sobre o papel do ambiente de origem são poucas (FERNHABER *et al.*, 2008, ZAHRA; GEORGE, 2002; SPERLING, 2005) e as que discutem a questão dos países hospedeiros são ainda mais raras. (SPERLING, 2005). O tema relativo à influência dos fatores externos apresenta ainda muitas lacunas na literatura de *born globals*. (FERNHABER *et al.*, 2008, ZAHRA; GEORGE, 2002). Os estudos têm apontado que é necessário ter cautela na interpretação dos resultados de pesquisas anteriores sobre as relações entre as características dos fatores externos do ambiente de uma empresa e rápida entrada no exterior. Isto porque os estudos que estabelecem tais relações apresentam muitas controvérsias, sendo imprescindível, segundo os autores, mais pesquisas empíricas.

7.1.2 Influência dos fatores internos

Ao contrário da maior parte das conclusões dos estudos sobre *born globals*, os fatores organizacionais ou fatores internos não apareceram como relevantes no processo de internacionalização das EBTs brasileiras. Isto significa dizer que a capacidade de inovação, orientação para o mercado internacional e habilidades de *marketing* internacional não são

fatores que diferenciam as EBTs *born globals* das EBTs de internacionalização com mais de cinco anos de atuação doméstica. Não se está afirmando, contudo, que tais fatores não têm importância para as EBTs, porquanto na própria definição de empresa de base tecnológica a capacidade de inovação é, por exemplo, um elemento essencial. O que os resultados deste estudo atestam é que os fatores internos não são fatores diferenciadores.

O resultado acima parece indicar uma tendência diferente de grande parte dos estudos de *born globals*. Na literatura, uma empresa com maior capacidade de inovação do que seus concorrentes tende a seguir mais provavelmente um caminho *born global*. Os resultados de DIB (2008), que estudou a indústria de *software* brasileira, indicam essa tendência e estão alinhados com o que foi proposto por diversos autores, como Knight e Kim (2009), Autio, Sapienza e Almeida (2000), Knight e Cavusgil (2004), Gabrielsson (2005), Mort e Weerawardena (2006). Os resultados aqui estampados também parecem divergir dos estudos de *born globals* em relação aos fatores orientação para o mercado internacional e habilidades de *marketing* internacional. (KNIGHT; KIM, 2009; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Os fatores em questão também são apresentados na literatura como explicação para o comportamento *born global*. (KNIGHT; KIM, 2009; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). A literatura aponta, ademais, que as EBTs *born globals*, devido a fatores internos, podem superar os seus concorrentes e internacionalizar-se mais facilmente, porque conseguiram contar com fatores internos “únicos”, como conhecimento, capacidade de inovação, entre outros, para sua atuação no exterior. (SIMÕES; DOMINGUINHOS, 2004).

Uma justificativa para esses fatores internos não terem se diferenciado no processo de internacionalização pode estar no fato de a sobrevivência das EBTs, em geral, depender da sua capacidade de inovação. Assim, para o processo de internacionalização da empresa, não importa se *born global* ou não, a capacidade de inovação é um fator inerente. Essas empresas, em sua maioria, possuem produtos de alto grau de conhecimento e especialização e que exigem inovação constante, tanto no que concerne às EBTs *born globals*, como em relação às *não born globals*.

Raciocínio similar pode ser feito no que diz respeito à orientação para o mercado internacional e habilidades de *marketing* internacional.

7.1.3 Influência dos fatores do empreendedor

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. (MADSEN; SERVAIS, 1997; DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2004; ANDERSSON, 2000). A habilidade supracitada 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 vinculadas às ações do empreendedor (sua capacidade de identificação de oportunidades no exterior, a mobilização e gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades, propensão a assumir riscos financeiros e de mercado internacionalmente).

7.2 Contribuições do estudo

Duas contribuições foram aventadas na Introdução do trabalho em tela. A primeira foi o entendimento de como as EBTs *born globals* podem ser constituídas, a partir da compreensão do papel dos fatores de internacionalização acelerada. A segunda contribuição proposta foi a discussão e comparação internacional sobre o papel desses fatores relativos à internacionalização acelerada.

Além das contribuições teóricas, os resultados apresentam propostas para a orientação dos empreendedores na direção da internacionalização de seus negócios desde o início. Apresentam-se também as implicações do estudo para o ambiente empresarial brasileiro e possíveis ações do governo.

7.2.1 Implicações teóricas

A comprovação dos resultados permite afirmar que, considerando-se as empresas brasileiras de base tecnológica, é mais provável que sejam *born globals* aquelas que:

(a) Estão integradas a uma cadeia produtiva global;

(b) Possuírem um empreendedor ou um grupo de principais executivos com habilidades gerenciais internacionais.

As conclusões acima estão em concordância com a literatura de *born globals*, que mostram que as empresas são “puxadas” rapidamente para o mercado internacional, em virtude das condições e necessidades de fornecimento de seus clientes já internacionais. 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.

Porém, alguns resultados da presente pesquisa parecem divergir da tendência apresentada pelos principais estudos de *born globals*, levantando uma discussão interessante. Neste estudo foi possível verificar a existência de diferentes comportamentos das EBTs em relação à internacionalização. Também se constatou que, diferentemente das EBTs *born globals*, as EBTs que demoram mais de cinco anos para entrar no mercado internacional usufruem mais, em seu processo de internacionalização, da(s):

(a) Localização em um *habitat* de inovação;

(b) Parcerias com universidades, institutos de pesquisa e empresas multinacionais;

(c) Políticas governamentais de apoio a internacionalização.

Esses resultados mostram o papel essencial dos fatores externos para as EBTs com mais tempo de atuação no mercado doméstico antes destas se deslocarem para o mercado externo. No entanto, esse resultado parece contrariar a tendência dos principais estudos sobre *born globals*, que mostram esses fatores como aceleradores da entrada da empresa no exterior.

Tal como os fatores externos, os fatores internos aqui testados parecem estar em desacordo com a tendência apontada pelos estudos sobre *born globals*. Bastante recorrentes na literatura internacional, os fatores internos ou organizacionais não apresentaram relevância no processo de internacionalização das EBTs brasileiras aqui estudadas.

Tendo em vista que o modelo testado na pesquisa em tela partiu dos principais estudos existentes sobre fatores que acelerariam a internacionalização de uma empresa, a aparente tendência discordante em relação à apresentada pela literatura pode ser explicada pelo fato de a discussão internacional sobre o fenômeno *born global* ser ainda recente, controversa, além de grande parte das pesquisas ter sido feita em países desenvolvidos.

Assim sendo, a comparação dos fatores que levariam empresas de um país emergente, como o Brasil, a entrar rapidamente no exterior parece apresentar diferenças dos fatores que impulsionariam a internacionalização acelerada de uma empresa nascente de alta tecnologia norte-americana, europeia ou japonesa. Na questão relativa aos fatores externos, por exemplo, grande parte dos estudos mostra influências para o comportamento *born global* dos fatores de localização em *habitat* de inovação, parcerias e políticas governamentais. Na pesquisa ora realizada, esses fatores foram mais importantes para as EBTs com mais tempo de atuação doméstica. Isto seria uma tendência de economias emergentes sem tradição em alta tecnologia? Ou é uma particularidade do ambiente brasileiro?

Finalmente, outra contribuição deste estudo para as discussões sobre o fenômeno de internacionalização acelerada foi constatar que este merece um enfoque teórico diferente do empregado em modelos tradicionais de negócios internacionais. A pesquisa aqui analisada seguiu os resultados apontados por Simões *et al.* (2010), Rialp *et al.* (2005), Mathews e Zander (2007), autores estes que argumentam que os principais modelos de internacionalização³⁴ foram construídos em períodos anteriores à intensificação da globalização, liberalização dos mercados e revoluções tecnológicas como a internet.

Nesse sentido, esta pesquisa não se preocupou com as limitações dos estudos tradicionais de internacionalização, tendência esta encontrada em vários estudos de *born globals* no final dos anos 1990. Não fugindo à regra recente de estudos sobre *born globals*, esta pesquisa partiu das limitações já constatadas em estudos tradicionais de internacionalização, seguindo a tendência dos estudos de Knight e Kim (2009), Sperling (2005), que aponta a necessidade de

³⁴ Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981); Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975); Paradigma Eclético (DUNNING, 1980, 1993); Teoria da Organização Industrial (HYMER, 1976; CAVES, 1971); Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966); Teoria da Escola de Uppsala dos Estágios de Internacionalização (JOHANSON; VALHENE, 1977; 1990).

novos modelos teóricos para explicar o fenômeno. As discussões a esse respeito estão ainda em um estágio relativamente inicial.

7.2.2 Implicações gerenciais

O que as empresas nascentes de base tecnológica podem aprender com as EBTs que entraram de maneira acelerada em mercados internacionais?

Para os empreendedores ou executivos das EBTs é essencial saber quais fatores são os mais determinantes para suas empresas se tornarem *born globals*. Esse conhecimento pode direcionar as decisões internas e ajudar em avaliações mais realistas da real capacidade da empresa para competir em mercados 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 pesquisa mostra que a empresa que tem um empreendedor ou um grupo de principais executivos com habilidades gerenciais internacionais possui maior possibilidade de se tornar *born global*. Esse resultado tem implicações gerenciais relevantes, tais como:

No recrutamento de executivos, o empreendedor deve ser capaz de identificar candidatos que tenham competências para atuar em mercados internacionais. Isto é, identificar pessoas capazes de lidar com a diversidade e com culturas diferentes da brasileira; pessoas que consigam fazer negociações em, pelo menos, inglês; candidatos que entendam, ou que tenham o potencial de entendimento, de como se dá a competição internacional dos produtos da empresa.

O empreendedor, quando deseja ou tem a necessidade de envolver sua empresa em mercado internacional, deve ser capaz de sensibilizar os funcionários para esse objetivo. Desse modo, para conseguir transmitir essa tendência internacional a uma equipe de funcionários ou a toda empresa, é essencial que o empreendedor tenha uma definição clara do conceito de negócio, dos produtos ou serviços que tenham potencial no mercado internacional, de quais mercados poderiam ser atendidos etc. Investir em treinamentos ou em capacitações de outros idiomas,

de gerenciamento internacional para os funcionários podem ajudar a transmitir a necessidade de a empresa atuar internacionalmente.

Algum tipo de formação gerencial do empreendedor pode ser importante no desenvolvimento das habilidades gerenciais internacionais. Muitas vezes, as EBTs são fundadas e geridas por pesquisadores, cientistas e/ou inventores com um grande conhecimento técnico do produto ou serviço a ser comercializado. Para evitar que a falta de perfil gerencial seja um entrave nas ambições de mercado da empresa, talvez seja necessário investir na formação dos empreendedores ou contratação de executivos profissionais.

O fato de a integração a uma cadeia produtiva global levar a uma maior possibilidade de a empresa se tornar *born global* também tem implicações gerenciais. Por exemplo, para muitas EBTs, a rápida internacionalização é uma questão de sobrevivência para o negócio, pois a empresa nasceu em um setor altamente globalizado e integrado em cadeias produtivas globais. Nesse caso, o empreendedor deve ser capaz de identificar parceiros externos, principalmente grandes multinacionais que possam se interessar pelo produto ou serviço da EBT e que possibilitem sua inserção na cadeia produtiva global.

Além disso, competir em um setor em que os concorrentes diretos atuam no exterior ou estão integrados em cadeias pode acelerar o processo de internacionalização da empresa. Assim, entender a dinâmica do mercado internacional de seu produto assim como a ação internacional de seus concorrentes é um passo importante para a rápida entrada da empresa no exterior.

Para manter o vínculo com os clientes, o empreendedor deve organizar a estrutura da empresa de modo a facilitar o desenvolvimento das atividades internacionais e também o relacionamento com os parceiros externos. O cliente já internacionalizado ou que decida ampliar atividades no exterior pode captar ser vantajoso levar para suas atividades internacionais o fornecedor que o atende de maneira adequada. Dessa forma, a mobilização de recursos, estratégias e ações dos executivos devem ser adequadas para atender às demandas e necessidades de seus clientes já internacionalizados, que tem virtual capacidade de “puxar” a empresa para o exterior.

7.2.3 Implicações do ambiente empresarial brasileiro

Conforme já apontado em outras partes da presente análise, os resultados aqui relatados mostram que as EBTs com mais de cinco anos de atuação doméstica conseguem usufruir mais, em seu processo de internacionalização, de sua localização em *habitat* de inovação; de parcerias com universidades, institutos de pesquisa e empresas multinacionais; e de políticas governamentais de apoio à internacionalização.

Esses resultados tornam patente o papel essencial dos fatores externos para as EBTs com mais tempo de atuação no mercado doméstico e suas implicações para:

6.1.1 Os *habitats* de inovação que abrigam as EBTs.

Para essas empresas, a internacionalização é, muitas vezes, uma necessidade de sobrevivência, e algumas iniciativas simples poderiam ser tomadas já na fundação da empresa no *habitat* de inovação, seja este parque tecnológico, incubadora etc., tais como um plano de negócio internacional. Juntamente com o plano de negócio da empresa, poderia ser apresentado um plano de negócios internacionais contendo o potencial do produto em termos internacionais, mercados potenciais, formas de comercialização do produto no exterior, projeto do *web site* da empresa na língua do mercado alvo ou pelo menos em inglês.

Outro aspecto interessante a ser levado em conta é a criação de estruturas nos *habitats* de inovação que ajudassem a alocar recursos e assessorar as empresas nas atividades internacionais, e também coletar e disseminar informações úteis. Essas estruturas poderiam auxiliar as empresas a desenvolver o plano de negócios internacional, bem como a prospectar mercados e clientes no exterior, a auxiliar em negociações com clientes, ajudar em negociações com *habitats* de inovação em outros países para uma possível instalação da empresa, auxílio na sondagem a respeito de onde as principais tecnologias da empresa estão sendo desenvolvidas, entre outras atividades de orientação internacional.

Esse conhecimento é relevante também para entidades privadas que promovem o empreendedorismo no Brasil.

6.1.2 Para os governos.

Este trabalho não tem o objetivo de propor políticas específicas para a internacionalização. No entanto, os resultados aqui apresentados podem auxiliar a tomada de decisões governamentais para estimular a entrada de EBTs no exterior. Além disso, pode elucidar as direções de políticas de estímulo à internacionalização de setores de alta densidade tecnológica que já estão em curso nos órgãos governamentais.

Há uma nova tendência do governo favorável à inserção de empresas brasileiras no exterior como uma maneira de dinamizar a própria economia do País, como explica Coutinho *et al.* (2008). Segundo os dados da Anprotec, nos setores de base tecnológica a tendência de nascimento de novas empresas é crescente. Captando essa tendência, as receitas de exportação provenientes de EBTs *born globals* poderiam ser aumentadas.

O relato de que o fenômeno *born global* está acontecendo em setores de maior densidade tecnológica no Brasil, principalmente quando as EBTs estão integradas a cadeias produtivas globais, é um aspecto interessante a ser pensado pelo governo brasileiro em suas várias dimensões. Por exemplo, seria importante agilizar o reconhecimento de patentes no Brasil. Quando EBTs nascentes fazem parcerias com multinacionais, por exemplo, pode haver uma tendência de que as tecnologias desenvolvidas pela EBT não sejam reconhecidas no Brasil.

Quando a rápida internacionalização é uma necessidade premente para as EBTs nascidas em setores globalizados, iniciativas direcionadas aos órgãos que cuidam da adequação de produtos brasileiros no exterior, como é realizado pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas, pode ser de grande valia.

Como muitas vezes as EBTs são fundadas e geridas por pesquisadores ligados à academia, os subsídios fornecidos pela pesquisa mostram que as habilidades gerenciais do empreendedor são importantes para a EBT se tornar *born global*. O governo (em várias esferas) pode colaborar na concessão de bolsas para treinamentos gerenciais ou até mesmo para estágios no exterior desses pesquisadores/empreendedores.

7.3 Limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas

Esta última seção levanta as limitações deste estudo e apresenta sugestões para futuras

pesquisas decorrentes das próprias limitações do trabalho. Como é esperado em qualquer pesquisa acadêmica, este estudo apresenta limitações em relação tanto ao método utilizado como à escolha das variáveis para a composição do modelo.

Esta pesquisa lançou mão de uma *survey* com empresas brasileiras de base tecnológica para a coleta dos dados. O método é de grande valia para traçar um panorama geral do processo de internacionalização dessas empresas (acelerado ou não). No Brasil, o único estudo que utilizou *survey* para entender as *born globals* foi o de Dib (2008), e mesmo na literatura internacional tal metodologia não foi extensivamente utilizada.

A representatividade da amostra, no que se refere aos setores de base tecnológica no Brasil, foi prejudicada pela inexistência de censos ou listagens completas de dados oficiais abrangentes sobre esse tipo de empresa, forçando o uso de diversas listas para sua consolidação. O fato de a amostra de empresas internacionalizadas e, principalmente, das *born globals*, ser relativamente pequena, prejudica o teste da real capacidade discriminante dos modelos, por não permitir a divisão das amostras para análise.

Novas pesquisas de *born globals*, utilizando a mesma metodologia, com amostras maiores de EBTs, poderiam aprofundar o entendimento das tendências aqui apresentado. No entanto, é preciso chamar a atenção para o número reduzido de EBTs brasileiras que possuem algum tipo de negócio no exterior. Não obstante isso, o número de EBTs no Brasil apresenta uma tendência de crescimento e os estudos de internacionalização têm mostrado uma propensão a um maior envolvimento dessas empresas no exterior. Assim, estudos posteriores se propondo a investigar um número maior de EBTs internacionalizadas, que tendem a proliferar nos próximos anos, podem contribuir para elucidar melhor o tema em questão. Outra importante contribuição poderia ser comparar o comportamento *born global* com outras realidades de países emergentes.

Como o fenômeno da internacionalização de empresas de base tecnológica brasileiras tem aparecido apenas recentemente, o número de EBTs brasileiras internacionais é ainda limitado, o que pode aumentar a probabilidade de riscos ao se pensar em generalizar estes resultados. A generalização dos resultados para empresas de outras grandes economias em desenvolvimento envolve também riscos relacionados à própria natureza dos dados coletados. Futuras pesquisas podem ser valiosas para entender, por exemplo, os fatores que influenciam a

internacionalização acelerada na realidade dos países BRIC.

No que tange à metodologia, estudos de caso, apesar de menos abrangentes que a *survey*, podem ser interessantes para aprofundar as discussões acerca da internacionalização acelerada no Brasil, principalmente estudos de casos longitudinais. Essa técnica também poderia ser interessante para averiguar as tendências contrárias apresentadas pelos resultados em relação aos principais estudos de *born globals*. No entanto, as tendências contrárias aos principais estudos de *born globals* apresentadas no trabalho ora relatado contribuem para o melhor entendimento e discussão do fenômeno.

Outra limitação metodológica desta pesquisa diz respeito aos respondentes. Muitos dos dados que foram coletados se basearam nas percepções dos empreendedores ou principais executivos da empresa. Apesar de os respondentes serem da alta direção das empresas e, portanto, serem naturalmente tratados como fontes confiáveis de dados, a opção pelo uso de respostas perceptuais acarreta um efeito inerente de viés. No entanto, devido ao tipo de empresa estudado, nascente e de pequeno porte, poderia ser restringida a proposta de pesquisas futuras que focassem em áreas mais específicas das EBTs (ex. *marketing*, P&D, outras).

Assim como na pesquisa de Dib (2008), foi adotada uma definição operacional mais simplificada para *born global*, considerando apenas a velocidade da internacionalização (entrada no exterior em até 5 anos), deixando de lado outras características como o percentual de faturamento internacional, o número de continentes de atuação, entre outras medidas. Conforme já discutido, tal limitação foi necessária tendo em vista o perfil das EBTs brasileiras. No entanto, sua adoção pode ter limitado o entendimento dos fatores que influenciam a rápida entrada da empresa no exterior.

O estudo dos fatores pode elucidar estudos futuros sobre o desempenho da empresa após entrar rapidamente no mercado internacional. Há alguns raros estudos recentes sobre *born globals* que estão preocupados em entender o desempenho e a trajetória de crescimento desses empreendimentos no exterior, como Gabrielsson e Gabrielsson (2010a) e Li *et al.* (2010). Esses estudos mencionam que muitas vezes o desempenho e crescimento da empresa estão ligados aos fatores que determinaram a entrada rápida no mercado internacional. No entanto, pouco ainda se sabe sobre o que acontece com a sua evolução e sobre sua sobrevivência,

relativamente às empresas que entram no exterior tendo mais experiência no mercado doméstico. Assim, futuras pesquisas poderiam levantar perguntas tais como: Que proporção de *born globals* se tornam grandes empresas bem-sucedidas? Qual a proporção das que se fundem ou são compradas por grandes empresas? Qual a taxa de mortalidade desse tipo de empresa? Quantas desistem de atuar no exterior?

Quanto à escolha das variáveis há limitações que merecem ser comentadas. O modelo aqui testado foi construído a partir da revisão dos principais estudos publicados sobre internacionalização acelerada. Ainda que as variáveis escolhidas tenham seguido os preceitos gerais dos modelos conhecidos de *born globals* e sejam as mais comumente discutidas em estudos desse tipo de empresa, outras variáveis de igual importância não foram incluídas no estudo. Uma delas é a estratégia da *born global*. Assim, no modelo poderia constar um bloco de fatores ligados às principais estratégias da internacionalização acelerada.

Outra variável que poderia constar do modelo, como integrante do bloco de fatores internos, são habilidades da empresa com recursos financeiros. Uma empresa que se internacionaliza rapidamente, muitas vezes não consegue se financiar por meio de receitas anteriores provenientes das atividades domésticas. Em geral, as EBTs *born globals* possuem recursos financeiros escassos, embora algumas delas consigam obter retornos financeiros significativos decorrentes da venda de produtos inovadores logo no início de suas atividades. Outras que não possuem recursos financeiros próprios precisam ser capazes de prospectar e articular recursos de instituições financeiras, de *business angels* e de investidores de *venture capital*. Analisar essa questão também poderia ser de grande valia para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALMOR, T. **Born global: the case of small and medium sized, knowledge- intensive Israeli firms**. FDI, International Trade and the Economics of Peacemaking, 2000. Disponível em: http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/Booklet_02-03.pdf. Acessado: 22/01/2011.

ALMOR, T.; HASHAI, N. **Small and medium sized multinationals: the internationalization process of born global companies**. Bradford University School of Management, 2002. Disponível em: http://www.bradford.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/Booklet_02-22.pdf. Acessado em 10/05/2010.

ANDERSSON, S. *The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective*. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.

ANDERSSON, U; FORSGREN, M.; HOLM, U. *The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in multinational corporation*. **Strategic Management Journal**, v. 23, p. 979-996, 2002.

ANPEI. Associação Nacional de Pesquisa, **Desenvolvimento e engenharia das empresas inovadoras**. Disponível em: <http://www.anpei.org.br/>. Acessado periodicamente durante a pesquisa.

ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. Disponível em www.anprotec.org.br. Acessado periodicamente durante a realização da pesquisa.

AUTIO, E; SAPIENZA, H. *Comparing process and born global perspectives in the international growth of technology-based new firms*. **Working Papers Series**, 2000-2 Espoo, Finland, 2000.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H.; ALMEIDA, J. *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*. **Academy of Management Journal**, v. 43, n.5, p. 909-924, 2000.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H.; ARENIUS, P. *International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms*. In: KATZ, J.; SHEPHERD, D. (Eds.). **Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth**. Elsevier, 2005, p.. 9-42, v. 8.

BARLETT, C.; GHOSHAL, S. **Transnational management – text, cases and readings in cross – border magement**. Boston: Irwin, 1999.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BARROS, O; GIAMBIAGI, F. **Brasil globalizado**. São Paulo: Campus, 2008.

- BECKER, G. C. *Innovation habitats and entrepreneurship*, 2003. Disponível em: <http://www.incubation.org.np/pdf/idisc/christiano.pdf>. Acessado em 11/12/2010.
- BELL, J. *The internationalization of small computer software firms: a further challenge to "stage" theories*. **European Journal of Marketing**, 29/8, p.60-75, 1995.
- BELL, J.; MCNAUGHTON, R. *Born global firms: a challenge to public policy in support of internationalization*. Buenos Aires, Argentina: **American Marketing Association**, 2000.
- BELL, J.; MCNAUGHTON, R.; YOUNG, S. *Born-again global firms – an extension to the born global phenomenon*. **Journal of International Management**, 7, p.173-189, 2001.
- BIRKINSHAW, J; HOOD, N. *Multinational subsidiary evolution: capability and charter change in foreign-owned subsidiaries companies*. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998.
- BLOODGOOD, J.; SAPIENZA, H.; ALMEIDA, J. *The internationalization of new highpotential U.S. ventures: antecedents and outcomes*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 20, n. 4, p. 61-76, 1996.
- BLOMSTRÖM, M.; KOKKO, A. *Multinational corporations and spillovers*. **Journal of Economic Surveys**, v. 12, n. 1, p.1-31, 1998.
- BUCKLEY, P. *Is the international business research agenda running out of steam?* **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 2, p. 365-373, 2002.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan. 1976.
- CALANTONE, R.; KNIGHT, G. *The critical role of product quality in the international performance of industrial firms*. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 6, p. 493-506, 2000.
- CALANTONE, R.; KIM, D.; SCHMIDT, J.; CAVUSGIL, S. T. *The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison*. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 2, p. 176-185, 2006.
- CARVALHO, M. M. **Empresa de Base Tecnológica Brasileira: características distintas**. Anais do XX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, São Paulo: PGT-USP, 1998.
- CAVES, R. *International corporations: the industrial economics of foreign investment*. **Economica**, v. 38, p. 1-27, 1971.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. *Born global firms: a new international enterprise*. New York: Business Experts Press, 2009.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CAVUSGIL, S. T. *Perspectives: knowledge development in international marketing*. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 2, p. 103-112, 1998.

CHANG, S. J.; DELIOS, A. *Competitive interactions between global competitors: the entry behavior of Korean and Japanese multinational firms*. **Conference in Japan Center for Economic Research**, Tokyo, June 2006.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHESBROUGH, H. W. *Open innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B.; FRYNAS, J. G. *Psychic distance, its impact and coping modes: interpretations of SME decision makers*. **Management International Review**, 49, p. 199-224, 2009.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CÔRTEZ, M. R.; PINHO, M.; FERNANDES, A. C.; SMOLKA, R. B.; BARRETO, A. L. C. M. Cooperação em empresas de base tecnológica: uma primeira avaliação baseada numa pesquisa abrangente. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 85-94, jan./mar. 2005. Disponível em: www.scielo.br/pdf/spp/v19n1/v19n1a07.pdf. Acessado: 03/04/2008.

COUTINHO, L.; HIRATUKA, C.; SABATINI, R. O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira. In: BARROS, O; GIAMBIAGI, F. **Brasil globalizado**. São Paulo: Campus, 2008.

COVIELO, N. *The network dynamics of international new ventures*. **Journal of International Business Studies**, 37, p. 713-731, 2006.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. *Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development*. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

CRESWELL, J. W. *Research design - qualitative and quantitative approaches*. London: Sage, 1994.

DIB, L. A.; ROCHA, A. Internacionalização precoce versus internacionalização gradual: um estudo sobre *born globals* na indústria brasileira de software. In: **Encontro da ANPAD**, 32, Rio de Janeiro, 2008.

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

DIB, L. A. O fenômeno das *born globals* e as teorias sobre negócios internacionais. **Cadernos Discentes COPEAD**. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.

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, 233-253, 2010.

DOMINGUINHOS, P., M.; SIMÕES, V. C. *Portuguese born globals: an exploratory study*. Paris: XXVII EIBA, 2001.

DOMINGUINHOS, P. M. *Entrepreneurs as discoverers: the case of portuguese born globals*. Escola Superior de Ciencias Empresariais (ESCE) Polytechnic Institute of Setubal, 333-354, 2002.

DUNNING, J. H. *Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests*. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. *Multinational enterprises and the global economy*. Workhingan: Addison-Wesley, 1993.

EISENMANN, T; BAKSHI, S; BRIENS, S; SINGH, S. *Google, Inc*. Harvard Business School, 2004.

EISENHART, M.; MARTIN, J. *Dynamic capabilities: what are they?* **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

ETZKOWITZ, H; MELLO, J.; ALMEIDA, M. *Towards “meta-innovation” in Brazil: the evolution of the incubator and the emergence of a triple helix*. **Research Police**, v.34 p.411-424, 2005.

EVANGELISTA, F. *Qualitative insights into the international new venture creation process*. **Journal of International Entrepreneurship**, 3, p.179-198. 2005.

FABERNOVEL CONSULTING. Facebook: the “social media” revolutionA studyand analysisof the phenomenon. Paris, 2008.

FAHY, J. *A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment*. **International Business Review**, v. 11, n. 1, p. 57-78, 2002.

FDC. FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Sumário Executivo, 2002. Disponível em <http://www.fdc.org.br>. Acessado em 20/05/2005.

FDC. FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa global players II internacionalização de empresas da América Latina: desafios, obstáculos, e perspectivas das multinacionais emergentes**. Sumário Executivo, 2008.

FELDMANN, P. R. O atraso tecnológico da América Latina como decorrência de aspectos geográficos e de fatores microeconômicos interligados. **Economia e Sociedade**, v. 18, n. 1, p. 119-139, abril 2009.

FERNANDES, B. H. R.; SEIFERT, R. E. J. Tipologia de novos empreendimentos globais. In: FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNHABER, S. A.; GILBERT, B. A.; MCDOUGALL, P. P. *International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization*. **Journal of International Business Studies**, 39, p. 267-290, 2008.

FERNHABER, S. A.; GILBERT, B. A.; MCDOUGALL, P. P. *International entrepreneurship and geographic clusters: an empirical examination of new venture internationalization*. **Presented at the Babson-Kauffman Entrepreneurship Research**

Conference, June 2003. Disponível em: <http://mays.tamu.edu/articles/>. Acessado em 23/07/2008.

FERRO, J. R.; TORKOMIAN, A. L. A Criação de Pequenas Empresas de Alta Tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, 28 (2), abril-junho, pp. 43-50, 1988.

FINEP. **Financiadora de Estudos e Projetos**. Disponível em www.finep.gov.br. Acessado periodicamente durante a realização da pesquisa.

FLEURY, A. C. C. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *The role of manufacturing in the internationalisation strategies of firms from emerging economies*. In: **15th International Annual Euroma Conferece EUROMA**, Groningen, 2008.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLORIANI, E. D. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira**. 2010. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo.

FRANCISCHINI, A. S. N. **Tecnologia e trajetória de internacionalização precoce na indústria brasileira**. 2009. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo.

FURTADO, J. **Padrões de inovação na indústria brasileira**. 2004. Disponível em <http://geein.fclar.unesp.br> e <http://www.finep.gov.br/portaldpp>. Acessado em 24 de outubro de 2005.

GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V.H. M., DIMITRATOS, P.; SOLBERG, C. A.; ZUCHELLAG, A. *Born globals: Propositions to help advance the theory*. **International Business Review**, v.17, p. 385–401, 2008.

GABRIELSSON, M.; SASI, V.; DARLING, J. *Finance strategies of rapidly-growing finnish SMEs: born internationals and born globals*. **European Business Review**, v. 16, p. 590-604, 2004.

GABRIELSSON, M.; GABRIELSSON, P. *Growth phases and survival of international new ventures: empirical evidence of firms from a Small and open economy*. **Academy of International Business**, Rio de Janeiro, 2010 (a).

GABRIELSSON, M.; GABRIELSSON, P. *Internet-based sales channel strategies of born global firms*. **International Business Review**, v. 20, n. 1, p 88-99, 2010 (b).

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

- GEREFFI, G. *The organization of buyer-driven global commodities chains: how us retailers shape overseas production networks*. In: GEREFFI, G.; KORZEIEWICZ, M. (Eds.). **Commodity and chains and global capitalism**. Londres: Praeger, 1994.
- GOBARA, C. **Inovação e trajetória de internacionalização**: um estudo de caso em uma empresa industrial do Paraná. 2008. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Paraná.
- GOMES, R. **Internacionalização das atividades tecnológicas pelas empresas transnacionais**. 2003. Tese (Doutorado), Departamento de Economia da Universidade de Campinas, Campinas.
- HAGUENAUER, L.; BAHIA, L. D.; CASTRO, P. F.; RIBEIRO, M. B. Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90. **Texto para Discussão** n. 786, IPEA, 2001.
- HAIR, J. F.; BABIN, B. MONE, A.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR, J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. **Análise Multivariada de dados**. 6a. edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C. K. *Colabore with your competitors – and win*. **Harvard Business Review**, v. 1, n. 67, Jan./Feb. 1989.
- HENISZ, W. J. *The institutional environment for international business*. In: BUCKLEY, Peter J. (Ed.). **What is international business?** New York NY: Palgrave, 2004, p. 85-109.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica – competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- HOLTBRUGGE, D.; WESSELY, B. *Initiating forces and success factors of born global firms*. **European Journal of International Management**, v. 3, n. 2, p. 232-260, 2009.
- HYMER, S. H. *The international operation of a national firms*. A study of direct foreign investments. Cambridge; The MIT Press, 1960/1976.
- IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. **Promoções de exportações via internacionalização de firmas de capital brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- ISHIKAWA, G.; PIETROVSKI, E. F.; CARVALHO, H. A.; LIMA, I. A.; RASOTO, V. I. **Habitats de inovação tecnológica**, 2010. Disponível em: Sistema de Gerenciamento de Conferências, V CONNEPI – 2010, <http://connepi.ifal.edu.br/ocs/index.php/connepi/CONNEPI2010/paper/view/1714>. Acessado em 12/01/2011.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The mechanism of internationalization*. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JONES, G. *Multinationals e global capitalism from the nineteenth to the twenty-first century*. Oxford: Oxford University Press, 2005.

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

KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. *The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory*. In: CAVUSGIL, S. e MADSEN, K. (eds.) *Export internationalizing research – enrichment and challenges*, **Advances in International Marketing**, 8). Nova York: JAI Press. P.11-26. 1996.

KNIGHT, G. A; CAVUSGIL, S. T. *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. **Journal of International Business Studies**, 35, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. *The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory*. In: T. MADSEN. Proceedings of the third symposium of Consortium for International Marketing Research. Odense, Denmark, 1995.

KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. *The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory*. In: S. CAVUSGIL; T. MADSEN. *Advances in international marketing* 8. Greenwich, CT: JAI Press, 1996.

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.

LABIAK, S. M. T. **Habitats de indução ao empreendedorismo inovador**, 2009. Disponível em:[http://www.ielpr.org.br/mestresedoutores/uploadAddress/Silvestre%20Labiak%20-%20Anprotec\[14521\].pdf](http://www.ielpr.org.br/mestresedoutores/uploadAddress/Silvestre%20Labiak%20-%20Anprotec[14521].pdf). Acessado em 23/01/2011.

LI, L.; SHI, W.; LI, D. *SME evolutionary trajectories: a dynamic comparison between international and domestic expansion*. **Academy of International Business**, Rio de Janeiro, 2010.

LIESCH, P; KNIGHT, G. *Information Internationalization and Hurdle Rates in Small and Medium Enterprise Internationalization*. **Journal of International Business Studies**, 30, p. 383-394, 1999.

LOANE, S.; BELL, J. *Rapid internationalization among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand*. **International Marketing Review**, v. 23, n. 05, p.467-485, 2006.

LOANE, S. *The role of the internet in the internationalization of small and medium sized companies*. **Journal of International Entrepreneurship**, v.3, p. 263-277, 2006.

LOPEZ, L. E; KUNDU, S. K.; CIRAVEGNA, L. *Born global or born regional? Evidence from an exploratory study in the Costa Rican software industry*. **Journal of International Business Studies**, 40, p. 1228-1238, 2009.

LOUNASMAA, J. *Expert services in making and shaping of born global companies*. **23 World Conference on Science and Technology Parks**, 2006.

LUOSTARINEN, R; GABRIELSSON, M. *Globalization and marketing strategies of born globals in SMOPECs*. *Thunderbird International Business Review*, v.48, n.6, p. 773-801, 2006.

- MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. *The internationalization of born globals – an evolutionary process?* **International Business Review**, v.6, n.6, p. 561-583, 1997.
- MAHNKE, V.; VENZIN, M. *The internationalization process of digital information good providers.* **Management International Review**, v. 1(Special Issue), p. 115-142, 2003.
- MARCOVITCH, V.; S. A. SANTOS & I. DUTRA. *Criação de Empresas com Tecnologias Avançadas*”. **Revista de Administração**, 21 (2), abril-junho, São Paulo: FEA-USP, 1986.
- MCDOUGALL, P. P. *International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure.* **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989.
- MCDOUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. *Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research.* **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 6, p. 469-487, 1994.
- MCDOUGALL, P.; OVIATT, *New venture internationalization, strategic change, and performance: a follow-up study.* **Journal of Business Venturing**, 11/1, p.23-40, 1996.
- MCDOUGALL, P. P., OVIATT, B. M., & SHRADER, R. C.. *A comparison of international and domestic new ventures.* **Journal of International Entrepreneurship**, 1, 58-82, 2003.
- MCNAUGHTON, R. *The number of export markets that a firm serves: models versus the Born-Global phenomenon.* **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 3, p. 297-311. 2003.
- MATHEWS, J. *Dragon multinationals: new players in 21st century globalization.* **Asia Pacific J. Manage**, 23, p. 5-27, 2006.
- MATHEWS, J; ZANDER, I. *The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation.* **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 3, p. 387-403, 2007.
- MEYER, K. E. *Contextualising organisational learning: Lyles and Salk in the context of their research.* **Journal of International Business Studies** 38, p. 27-37, 2007.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing through competences.* Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. W.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOEN, O. *The born globals: a new generation of small European exporters.* **International Marketing Review**, v. 19, n. 2, p. 156-175, 2002.
- MOEN, O.; SERVAIS, P. *Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises.* **Journal of International Marketing**, 10/3, p.49-72. 2002.
- MORT, G. S.; WEERAWARDENA, J. *Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms.* **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 549-572, 2006.

NAKAGAWA, M. H. **Empresa inovadora de base tecnológica**: um modelo de desenvolvimento para o contexto brasileiro. 2008. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

OLAVE, M. E. L.; AMATO, J. N. **As cadeias produtivas globais**: uma perspectiva para indústria brasileira de componentes eletrônicos. Enegep, 2001.

OLIVEIRA JR., M. M. **Multinacionais brasileiras**: internacionalização, inovação e estratégia global. São Paulo: Bookman, 2010.

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

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. *Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage*. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.

OVIATT, B.; MCDOUGALL, P. P. *Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures*. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 85-99, 1997.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. *A framework for understanding accelerated international entrepreneurship*. In: RUGMAN, A.; WRIGHT, R. (Eds.). **Research in global strategic management: international entrepreneurship**. Stanford, CT: JAI Press Inc., 1999, p. 23-40.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, September issue, p. 537-553, 2005.

PENG, M. *Identifying the big question in international business research*. **Journal of International Business Studies**, 35, p. 99-108, 2004.

PENG, M. **Estratégia global**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. Londres: Basil Blackwell, 1959.

PINHO, M. **Empresas de base tecnológica**. Relatório FINEP de Pesquisa do Projeto "Diretório da Pesquisa Privada". São Carlos, 2005. Disponível em: www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial_final/relatorio_setorial_final. Acessado em 20/07/2008.

PINHO, M.; CÔRTEZ, M. R.; FERNANDES, A. C. A fragilidade das empresas de base tecnológica em economias periféricas: uma interpretação baseada na experiência brasileira. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 23, n. 1, 2002.

PLAEKZAKUL, A.; ZHANG, Y. *Transferring the growth engine of spontaneous industrial clusters into the management of science parks*. **IASP Conference**, 2007.

- PLONSKI, G. A. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 25-33, 2005. Disponível em: www.scielo.br/pdf/spp/v19n1/v19n1a02.pdf. Acessado em 23/01/2011.
- PORTER, M. E. *What is strategy?* **Harvard Business Review**, p. 61-78, November/December, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. **Harvard Business Review**, p. 79-93, May-June 1990.
- RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge University Press, 2009.
- RAMOS, H. R.; PROENÇA, E.; ALMEIDA, M. I. R. O processo de internacionalização no Brasil. Um estudo exploratório na Smar. In: **XXXIX Assembléia Anual CLADEA**. Puerto Príncipe: CLADEA, v. 1, p. 1-22, 2004.
- RASMUSSEN, E.; MADSEN, T.; EVANGELISTA, F. *The founding of the born global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking*. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 13, n. 3, p. 75-107, 2001.
- RASMUSSEN, E.; MADSEN, T. *The born global concept*. Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference. **European International Business Academy**, Athens, Greece, 2002.
- RENNIE, M. *Global competitiveness: born global*. **McKinsey Quarterly**, 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, p. 147-166, 2005.
- RIALP, A.; RIALP, J. *Faster and more successful exporters: an exploratory study of born global firms from the resource based view*. **Journal of Euro-Marketing**, v. 16, n. 1/2, 71-86, 2007.
- RIBEIRO, F. C. F.; PIMENTEL, J. A. *Empresas born globals brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica*. XXXIII Encontro da ANPAD, 2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROBERTS, E.; SENTURIA, T. *Globalizing the emerging high-technology company*. **Industrial Marketing Management**, 25, p. 491-506, 1996.
- ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- ROCHA, A. M. C.; MELLO, R. C. A internacionalização de empresas de tecnologia: born globals no Brasil. In: **IV Workshop em Internacionalização de Empresas**, Rio de Janeiro, 2007.
- RODRIGUES, D. A.; ALMEIDA, L. S. T. **Competitividade da indústria paulista: propostas de políticas**. IPT, Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo,

2008. Disponível em: <http://www.ipt.br/atividades/pit/competitividade/>. Acessado em 23/04/2010.

ROOT, F. R. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.

RUGMAN, A. *Inside the multinationals*. New York, NY: Columbia University Press, 1981.

RUGMAN, A. M.; D'CRUZ, J. R. *The double diamond model of international competitiveness: the Canadian experience*. **Management International Review**, Special Issue, 1993.

SEIFERT JR., R.; FERNANDES, B. H. R. A formação de esquemas interpretativos em empreendimentos nascidos globais. **Workshop de Internacionalização de Empresas**, Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2005.

SEIFERT JR. R. **Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos**. 2004. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Paraná.

SERVAIS, P; MADSEN, T; RASMUSSEN, E. Small Manufacturing Firms' Involvement in International E-business Activities. *Advances in International Marketing*, 2007.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. *The promise of entrepreneurship as a field of research*. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHARMA, D; BLOMSTERMO, A. *The internationalization process of born globals: a network view*. **International Business Review**, 12, p. 739-753, 2003.

SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SIMÕES, V. C.; CAPAO, P. T.; CARTAXO, R. M. *Quasi-born global: do they deserve a specific approach?* **Academy of International Business**, Rio de Janeiro, 2010.

SIMÕES, V.; DOMINGUINHOS, P., *Portuguese born globals: an exploratory study*, Artigo apresentado na "27ª conferência da EIBA", Paris, 2001.

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

SOBEET – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e Globalização Econômica. Multinacionais brasileiras: as mais internacionalizadas. 2008. Publicado por **Valor Econômico** (www.valoronline.com.br).

SPERLING, G. *Product, operation and market. strategies of technology-intensive born globals - the case of Israeli telecommunication born globals*. 2005. Helsinki School of Economics. Disponível em: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a255.pdf>. Acessado em 23/07/2009.

STEFANUTO, G. N. As Empresas de Base Tecnológica de Campinas. Dissertação de mestrado, Campinas: DPCT-Unicamp, 1993.

STURGEON, T. J. *Does manufacturing still matter? The organizational delinking of production from innovation.* **BRIE Working Paper**, n. 92 B. University of California, Berkeley: Berkeley Roundtable on the International Economy, 1997.

SUZUKI, K.; KIM, S. H.; BAE, Z. T. *Entrepreneurship in Japan and Silicon Valley: a comparative study.* **Technovation**, v. 22, p. 595-606, 2002.

TEECE, D. *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal.* Cambridge, MA: Ballinger, 1987.

THAI, M.T; CHONG, L. C. *Born-global: The case of four Vietnamese SMEs.* **Journal of International Entrepreneurship**, v. 6, p.72–100, 2008.

THAI, M. T. T.; LI, C. C. *Born-global: The case of four Vietnamese SMEs.* **Journal of International Entrepreneurship**, v. 6, n. 2, p. 72-100, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação.** Integração de mudanças Tecnológicas, de mercado e organizacionais. Lisboa: Monitor. 2003.

UNCTAD. **World Investment Report 2008: transnational corporations and the infrastructure challenge.** New York and Geneva: United Nations, 2008.

UNTACT. *World Investment Report 1995-2009.*

UNIDO. United Nations Industrial Development Organization. *Inserting local industries into global value chains and global production networks: Opportunities and Challenges for Upgrading With a focus on Asia.*

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.

VARMA, S. *The global start ups from Indian IT.* **VII AIB – India International Conference On Global Economic Crisis: Challenges and Opportunities.** New Delhi, 2009.

VERNON, R. *International investments and international trade in the product cycle.* **Quarterly Journal of Economics**, 80, p. 190-207, 1966.

WEERAWARDENA, J. S. M.; LIESCH, G. P.; W.; KNIGHT, 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.

WERNERFELT, B. *A resource based view of the firm.* **Strategic Management Journal**, n. 5, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. *A resource based view of the firm: ten years after.* **Strategic Management Journal**, n.16, p. 1171-174, 1994.

WILLIANSO, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: Free Press, 1975.

YIN, R. *Case study research*. London: Sage, 1994.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. *International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda*. In: HITT, M.; IRELAND, R.; CAMP, M.; SEXTON, D. (Eds.). *Strategic leadership: creating a new mindset*. London, UK: Blackwell, 2002, p. 255-288.

ZAHRA, S. *A theory of international new ventures: a decade of research*. **Journal of International Business Studies**, v. 36, n. 1, p. 20-28, 2005.

ZAHRA, S.; IRELAND, R.; HITT, M. *International expansion by new ventures firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance*. **Academy of Management Journal**, 43/5, p. 925-950, 2000.

ZHANG, S. *The reasons for emergence of born global firms: taking China as an example*. **International Journal of Business and Management**, v. 4, n. 8, p. 37-42, 2009.

ZHENG, J. *Small Business Involvement in International Supply Chains: Overviews and Research Agenda*, 2008. Disponível em: http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/cim/symposium2008/08_proceedings/6%20-%20Jurong%20Zheng.pdf. Acessado em 15/03/2010.

ZHOU, L.; WU, W.; LUO, X. *Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks*. **Journal of International Business Studies**. 38, p. 673-690, 2007.

ZOUAIN, D. *Avaliação de experiências internacionais de parques tecnológicos: lições relevantes*. São Paulo: Sistema Paulista de Parques Tecnológicos, 2006.

ZUCHELLA, A. *Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case*. Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference. Athens, Greece. **European International Business Academy**, 2002.

ANEXOS

Anexo I - Carta convite para participar da pesquisa

Prezado(a) Senhor(a) ,

É com grande satisfação que convidamos a participar do estudo intitulado “Born Globals Brasileiras: Estudo da Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica (EBTs)” que está sendo realizado para tese de doutorado na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP). O objetivo do estudo é avaliar os fatores que impulsionam a entrada de EBTs brasileiras no exterior.

No caso das EBTs que nunca atuaram fora do Brasil, queremos também entender as barreiras para atuação internacional. Por isso, convidamos também as EBT não internacionalizadas a participar da pesquisa.

Empresas de base tecnológicas de todo o Brasil estão sendo convidadas para contribuir com este estudo. As empresas participantes serão automaticamente incluídas na lista daquelas que receberão os resultados da pesquisa e convidadas a participar do workshop de divulgação e discussão dos resultados na FEA-USP.

O questionário é composto por questões opinativas e o tempo previsto para completá-lo é de 10 minutos e é composto por duas partes. Para acessá-lo clique: <https://www.surveymonkey.com/s/ebt-internacional>.

Todos os dados serão tratados de maneira estritamente confidencial e só serão apresentados de maneira agregada. Além disso, os resultados serão submetidos à apreciação da empresa antes de sua publicação.

Desde já, agradecemos sua valiosa contribuição.

Atenciosamente,

Fernanda Cecília Ferreira Ribeiro, MSc.

Doutoranda em Administração - FEA-USP

Professora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

fernandaribeiro@usp.br

(11) 8757-7039

Moacir de Miranda Oliveira Jr. (Professor orientador desta pesquisa).

Professor Titular, Faculdade de Economia e Administração

mirandaoliveira@usp.br

Anexo II – Chamado no *website* da ANPROTEC para participar da pesquisa

Disponível em <http://www.anprotec.org.br/publicacao.php?idpublicacao=1985>

Participe do Born Globals Brasileiras: Estudo da Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) 20/06/2011

Com o objetivo de avaliar os fatores que impulsionam a entrada de EBTs brasileiras no exterior, convidamos a todos para participar do estudo intitulado Born Globals Brasileiras: Estudo da Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) que está sendo realizado para tese de doutorado na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

No caso das EBTs que nunca atuaram fora do Brasil, queremos também entender as barreiras para atuação internacional. Por isso, convidamos também as EBT não internacionalizadas a participar da pesquisa.

Empresas de base tecnológicas de todo o Brasil estão sendo convidadas para contribuir com este estudo. As empresas participantes serão automaticamente incluídas na lista daquelas que receberão os resultados da pesquisa e convidadas a participar do workshop de divulgação e discussão dos resultados na FEA-USP.

O questionário é composto por questões opinativas e o tempo previsto para completá-lo é de 10 minutos. Para acessá-lo clique: <https://www.surveymonkey.com/s/ebt-internacional>

Todos os dados serão tratados de maneira estritamente confidencial e só serão apresentados de maneira agregada. Além disso, os resultados serão submetidos à apreciação da empresa antes de sua publicação.

Desde já, agradecemos sua valiosa contribuição.

Para outras informações entrar em contato com:
Fernanda Cecília Ferreira Ribeiro, MSc.(Responsável pela pesquisa)
Doutoranda em Administração - FEA-USP
Professora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
fernandaribeiro@usp.br
(11) 8757-7039

Anexo III – Questionário

I. Informações gerais

1. Informações da empresa

Nome da empresa: _____

Cidade: _____

Nome do respondente: _____

Cargo: _____ Formação: _____

Telefone: _____ E-mail: _____

2. Quantos funcionários a empresa possui? _____

_____ Até 10 pessoas ocupadas (microempresa)

_____ de 10 a 49 pessoas ocupadas (pequenas empresas)

_____ de 50 a 249 pessoas ocupadas (médias empresas)

_____ mais de 250 pessoas ocupadas (grande empresa)

3. Identifique o setor de atuação da empresa: _____

4. Sua empresa é de capital nacional? _____ sim _____ não.

5. Sua empresa atua em negócios internacionais (exportação, alianças internacionais, operações no exterior, licenciamentos, franquias, etc.)

_____ Sim. _____ Não.

II. Empresas internacionalizadas

1. Sobre sua empresa:

Ano de fundação: _____ Ano da primeira atividade no exterior _____

2. Sobre os negócios internacionais de sua empresa:

Quantos funcionários da empresa encontram-se sediados no exterior? _____

Em 2010, qual a porcentagem do faturamento da empresa foi resultado de atividades no exterior? _____

Qual a média percentual do crescimento das vendas internacionais desde a entrada da empresa no exterior _____

3. Qual o tipo da primeira operação externa de sua empresa?

_____ Comércio eletrônico (vendas realizadas pela internet e envio do produto pela empresa via exportação ou o cliente realiza o *download* do produto ou utiliza um serviço via *site* da empresa)

_____ Distribuidor local

_____ Exportação

_____ Escritório de vendas

_____ *Joint ventures* ou aliança estratégica no exterior (alianças e parcerias estabelecidas com empresas, universidades ou institutos de pesquisa no exterior)

_____ Licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos a empresas no exterior

_____ Aquisição de empresa no exterior

_____ *Greenfield* (implantação, do zero, de subsidiária própria)

4. Para cada região mundial onde a sua empresa atua, assinale a(s) modalidade(s) de atuação

Atividade	América do Norte	América do Sul e Central	União Européia	Leste Europeu e Rússia	Oriente Médio	Ásia	África	Oceania
Comércio eletrônico (o cliente realiza o <i>download</i> do produto ou utiliza um serviço via <i>site</i> da empresa)								
Distribuidor local								
Exportação								
Escritório de vendas								
<i>Joint ventures</i> ou aliança estratégica no exterior (alianças e parcerias estabelecidas com empresas, universidades ou institutos de pesquisa no exterior)								
Licenciamento de marcas, produtos, tecnologias ou processos a empresas no exterior								
Aquisições de empresa no exterior								
<i>Greenfield</i> (implantação, do zero, de subsidiária própria)								

5. Sobre o desempenho das operações no exterior, assinale na escala, a resposta que melhor traduz a realidade atual de sua empresa.

	Muito abaixo da expectativa	Abaixo da expectativa	Em torno da expectativa	Acima da expectativa	Muito acima da expectativa
O retorno sobre os investimentos em operações no exterior está	1	2	3	4	5
A margem de lucro das operações no exterior está	1	2	3	4	5
A produtividade das operações no exterior está	1	2	3	4	5
Crescimento das vendas no exterior está	1	2	3	4	5

6.Sua empresa pertence e/ou participa:

- Parque tecnológico
 Incubadora de empresa
 APL (Arranjo Produtivo Local)
 Aceleradora
 Nenhum

7. Indique o seu grau de concordância com as considerações a respeito da localização de sua empresa em um hábitat de inovação (parque tecnológico, incubadora, APL etc) em relação à internacionalização.

	Discordo fortemente			Concordo fortemente	
	1	2	3	4	5
Pertencer a um habitat de inovação facilitou a entrada de sua empresa no exterior	1	2	3	4	5
Para ser reconhecida no mercado internacional sua empresa utiliza o nome do seu habitat de inovação.	1	2	3	4	5
O seu habitat de inovação lhe deu acessoria de planejamento estratégico para sua empresa atuar no exterior.	1	2	3	4	5
O apoio de recursos (equipamentos, laboratórios, serviços especializados, estruturas comerciais de compra de insumos e venda de produtos) do habitat de inovação acelerou a internacionalização de sua empresa.	1	2	3	4	5

8. Indique o seu grau de concordância com as considerações a respeito da integração sua empresa a cadeias produtivas globais em relação à internacionalização.

	Discordo fortemente			Concordo fortemente	
	1	2	3	4	5
Atuar em um setor integrado internacionalmente acelerou a necessidade de internacionalização de sua empresa.	1	2	3	4	5
Ser fornecedor de produto ou serviço de uma grande multinacional acelerou a internacionalização de sua empresa.	1	2	3	4	5
Para competir em seu setor, internacionalizar atividades é uma questão de sobrevivência	1	2	3	4	5
A internacionalização de seu principal cliente gerou a	1	2	3	4	5

necessidade de rápida internacionalização de sua empresa para continuar o fornecimento.					
Competir em um setor em que seus concorrentes diretos atuam no exterior acelerou a internacionalização de sua empresa.	1	2	3	4	5

9. Como as parcerias da sua empresa para inovação com outras organizações no Brasil auxiliaram a entrada da empresa no mercado internacional.

	Não auxiliou			Auxiliou muito	
Parcerias com universidades brasileiras	1	2	3	4	5
Projeto de P&D conjunto com multinacionais situadas no Brasil	1	2	3	4	5
Parcerias com centros ou institutos de pesquisa brasileiros	1	2	3	4	5

10. Como as políticas, projetos e órgãos estatais auxiliaram entrada de sua empresa no mercado internacional.

	Não auxiliou			Auxiliou muito	
Financiamento do BNDES	1	2	3	4	5
Projetos da APEX para o seu setor	1	2	3	4	5
Projeto de instituições de fomento como FINEP; PIPE-Fapesp etc	1	2	3	4	5
Acordos internacionais feitos pelo governo brasileiro	1	2	3	4	5
Políticas tarifárias do governo brasileiro	1	2	3	4	5

11. Indique o grau de concordância a respeito da capacidade de inovação em relação à internacionalização de sua empresa.

	Discordo fortemente			Concordo fortemente	
Nossa empresa está na vanguarda tecnológica da nossa indústria nos mercados internacionais	1	2	3	4	5
Nós desenvolvemos grande parte da tecnologia contida em nosso produto	1	2	3	4	5
Na concepção e fabricação de nosso produto, nós empregamos alguns dos especialistas mais qualificados da indústria.	1	2	3	4	5
Somos reconhecidos no mercado internacional por produtos que são tecnologicamente superiores	1	2	3	4	5
Comparado com os concorrentes locais, somos muitas vezes o primeiro a introduzir inovações de produto ou de novas abordagens de operação nos mercados internacionais	1	2	3	4	5
Possuímos gastos formais com P&D de novos produtos	1	2	3	4	5

12. Indique o grau de concordância a respeito da orientação para o mercado internacional de sua empresa.

	Discordo fortemente			Concordo fortemente	
Em nossa empresa freqüentemente discutem se os pontos fortes e fracos do nosso principal concorrente internacional.	1	2	3	4	5

Se um concorrente lançou uma campanha intensiva orientada para os nossos clientes internacionais, implementamos uma resposta imediatamente	1	2	3	4	5
Nossas funções do negócio (por exemplo, comercialização / vendas, finanças, produção) são integrados para atender às necessidades do mercado internacional	1	2	3	4	5
A estratégia da empresa é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes internacionais	1	2	3	4	5
A satisfação dos clientes internacionais com nossos produtos ou serviço é medida sistematicamente	1	2	3	4	5

13. Como você compara a situação de sua empresa em relação aos seus principais concorrentes a respeito das habilidades de *marketing* internacional de sua empresa.

	Muito pior do que os concorrentes	Pior do que os concorrentes	Nem pior nem melhor	melhor do que os concorrentes	Muito melhor do que os concorrentes
O processo de planejamento de <i>marketing</i> internacional	1	2	3	4	5
Habilidade para segmentar e identificar nichos de mercado no exterior	1	2	3	4	5
Habilidade para usar ferramentas de <i>marketing</i> para diferenciar o produto (<i>desing</i> , formar preço, fazer publicidade)	1	2	3	4	5
Desenvolvimento e adaptação do produto no mercado internacional	1	2	3	4	5
Imagem da empresa	1	2	3	4	5
Reconhecimento mundial do produto/ serviço	1	2	3	4	5

14. Indique o grau de concordância a respeito das habilidades gerenciais internacionais dos empreendedores em relação à internacionalização de sua empresa

	Discordo fortemente			Concordo fortemente	
	1	2	3	4	5
Os gerentes da nossa empresa tendem a ver o mundo, em vez de ver somente o Brasil como mercado alvo.	1	2	3	4	5
O direcionamento dos empreendedores foram importantes na nossa decisão de entrar em mercados estrangeiros	1	2	3	4	5
A formação gerencial do empreendedor foi importante para a entrada da empresa no exterior	1	2	3	4	5
Os gerentes da nossa empresa conseguem fazer negociações em inglês	1	2	3	4	5
Os gerentes da nossa empresa quando fazem contratação de pessoas pensam nas competências dos candidatos para atuação em mercados internacionais	1	2	3	4	5
Os profissionais de nossa empresa conseguem trabalhar com pessoas de outros países, com culturas diferentes da nossa	1	2	3	4	5
Nossos profissionais conseguem adaptar-se a outros países e culturas.	1	2	3	4	5
Os gerentes de nossa empresa conseguem identificar oportunidades de negócio no exterior	1	2	3	4	5

15. Como a experiência internacional prévia do empreendedor influenciou a internacionalização da empresa.

	Nenhuma influência			Influência muito alta	
	1	2	3	4	5
A experiência anterior de trabalho do empreendedor em empresas multinacionais no Brasil (em departamentos internacionais ou de exportação)	1	2	3	4	5
A experiência anterior de trabalho no exterior do empreendedor como funcionário expatriado de empresa sediada no Brasil	1	2	3	4	5
A experiência educacional no exterior (MBA, doutorado, cursos)	1	2	3	4	5
Os relacionamentos pessoais do empreendedor no exterior	1	2	3	4	5
A origem familiar do empreendedor	1	2	3	4	5

Anexo IV – Teste de normalidade

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	LOC	INT	PAR	POL	INOV	MINT	MKT	GER	EXP	
N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,0035	3,1377	2,4739	1,8507	3,7736	3,1375	2,9619	4,0566	2,4961
	Std. Deviation	,97882	,89512	,95255	,76017	,82305	,79637	,75217	,66110	,75294
Most Extreme Differences	Absolute	,128	,149	,114	,167	,134	,135	,204	,114	,134
	Positive	,074	,099	,114	,167	,068	,080	,133	,087	,101
	Negative	-,128	-,149	-,069	-,132	-,134	-,135	-,204	-,114	-,134
Kolmogorov-Smirnov Z	,942	1,097	,841	1,225	,981	,993	1,497	,838	,988	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,337	,180	,479	,100	,291	,277	,063	,484	,284	