

Referencial Teórico

Neste item são abordados e discutidos os principais conceitos nos quais se fundamenta o estudo. Primeiramente, inicia-se o estudo com as Teorias Econômicas e sua principal linha de pesquisa, o Paradigma Eclético.

As Teorias Econômicas têm sua origem a partir do século XVIII (dezoito) fundamentadas em fatores macroeconômicos; como por exemplo, a Revolução Industrial, tendo sido as primeiras teorias acerca do processo de internacionalização de empresas a serem estudadas de forma mais consistente.

Posteriormente, introduzem-se as Teorias Comportamentais e suas subdivisões, especialmente o Fenômeno das “*Born Globals*”, no qual o presente estudo se apoiará. As Teorias Comportamentais surgiram no fim dos anos 60, início dos 70 e, visavam explicar o fenômeno da internacionalização de empresas não somente por uma ótica econômica como até então vinha sendo realizado, mas sim; por exemplo, sob a ótica de uma evolução gradativa no processo de internacionalização de empresas.

Dando prosseguimento à formação da teoria deste estudo segue-se uma breve descrição do mercado de petróleo onde está inserida a Pipeway Engenharia, visando assim, caracterizar a dinâmica da indústria petrolífera brasileira e mundial no setor de inspeção de dutos.

Por fim, encerra-se a fundamentação teórica com o Comportamento do Consumidor Organizacional, uma vez que a empresa em estudo é uma empresa prestadora de serviços à indústria e, sendo assim, se faz necessário caracterizar o cliente alvo desta empresa. Com isto realizado se pretende prover sustentação teórica ao estudo a ser desenvolvido.

2.1.

Teorias Econômicas

As teorias de internacionalização baseadas em fatores econômicos foram desenvolvidas inicialmente a partir do século XVIII (dezoito). Estão relacionadas com os primeiros trabalhos de Adam Smith em 1776, em sua Teoria da Vantagem Absoluta (sob o comércio livre, cada nação deve se especializar em produzir aqueles bens que poderia produzir o mais eficientemente) e posteriormente com os estudos de David Ricardo em 1817, em sua Teoria da Vantagem Comparativa (sob um comércio livre, cada nação só deve produzir aquilo em que possua menores custos que as outras, mesmo que tenha capacidade para produzi-los).

Com a quebra da bolsa de Nova Iorque em 1929, têm-se o surgimento de estudos sobre as teorias econômicas baseadas em fatores macroeconômicos (concentrando-se no estudo do comportamento agregado de uma economia, ou seja, das principais tendências da economia, principalmente à produção, à geração de renda, uso de recursos, comportamento dos preços e o comércio exterior) sendo a primeira grande obra literária publicada, o livro: Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda do economista britânico John Maynard Keynes, 1936.

Com o passar dos anos, os estudos das teorias econômicas começam a ter uma nova vertente passando a ser baseados em fatores microeconômicos, onde o que se pretende explicar é como o preço dos produtos finais e dos fatores de produção foram gerados, sendo suas teorias representadas pela Teoria do Consumidor (estuda as preferências do consumidor analisando seu comportamento), Teoria da Firma (estuda a estrutura econômica das organizações) e Teoria da Produção (estuda o processo de transformação de fatores adquiridos pela empresa em produtos finais para a venda no mercado).

Contudo, foi somente a partir dos trabalhos de Ohlin e Heckscher, em 1950, com seus Fatores de Proporção (um país se especializará em exportar bens nos quais utiliza seus fatores produtivos mais abundantes de modo intensivo), e Linder em 1961, com a idéia da Similaridade de Demanda (CANCELLIER; NETO, apud MACHADO-DASILVA; SEIFERT, 2004) que se pode dizer que

houve um início propriamente dito para as teorias econômicas de internacionalização utilizadas atualmente.

Basicamente tais teorias foram estruturadas nos fatores externos às empresas (fatores de mercado) e propõem que estas comprometem parte de seus recursos com o meio externo visando melhorar seu desempenho financeiro. Assim, a teoria econômica de internacionalização de empresas encontra forte suporte na obra de Hymer, datada de 1976, onde se identificam três razões principais pelas quais as empresas decidem investir diretamente no exterior: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas ou diversificar-se (BARRETO; ROCHA, 2003).

Este foco de Hymer (1976) pelos investimentos diretos (das empresas) no exterior (FDI) tinha por base diferenciar os investimentos puramente financeiros daqueles do tipo portfólio, pois nestes últimos, os fluxos de capital não são orientados para o controle operacional da empresa, ou seja, o investidor não possui o controle total ou parcial do empreendimento no exterior. O investimento do tipo portfólio é baseado nas (melhores) taxas de juros entre os países e no curto prazo e, por isto, desconsidera riscos, incertezas e barreiras que possam existir entre eles. Assim sendo, em sua teoria (FDI) ele assumia que o investimento direto no exterior envolveria custos extras e riscos, principalmente devido aos seguintes fatores:

- custos de comunicação e de aquisição de informação em geral, ou seja, desencadeados pelas diferenças culturais, lingüísticas, legais, econômicas e de ambiente político;
- custos atribuídos ao tratamento menos favorável dado pelos governos dos países hospedeiros; e
- custos e riscos de alteração de taxas de flutuação.

Hymer (1976) também acreditava que o determinante para a produção internacional das empresas estava na existência de falhas e imperfeições do mercado. Estas imperfeições poderiam ser imperfeições nos mercados de bens;

imperfeições nos elementos de mercado; economias de escala interna e externa; interferência do governo com a produção ou comércio.

Assim, as empresas que possuísem vantagens específicas deveriam explorá-las no exterior já que poderiam estar exauridas em seu país de origem, além é claro de fatores como a utilização de uma estratégia de diversificação para empresa.

Reafirmando tal pensamento com estudos anteriores a 1976, pode-se citar Vernon (1966), que em seu ciclo de vida do produto acreditava que uma vez exploradas as oportunidades e atendida a demanda no mercado de origem da empresa, esta exportaria para outros países suas tecnologias e operações ‘saturadas’ na matriz para recomeçar todo o ciclo de lucratividade em outro mercado e melhorar então o desempenho global da organização.

Dentre as várias teorias econômicas existentes destaca-se a teoria do Paradigma Eclético (DUNNING, 1988, 2000) que aplica os conceitos de custos de transação (WILLIAMSON, 1975) e da internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981) às decisões de internacionalização da firma. Esta teoria tenta explicar quais características das empresas e dos mercados estimulam a internacionalização através do investimento externo direto, diferenciando esse processo em termos das características do produto e dos mercados.

Essa teoria entende a decisão de investimento direto no exterior como consistindo em uma escolha entre mercados ou hierarquia (matriz x subsidiária) (WILLIAMSON, 1975; BUCKLEY; CASSON, 1976). Hierarquia porque a variável decisória é o custo (nesse caso, de transação) e, portanto, a decisão será hierárquica, ou seja, a relação matriz versus subsidiária será uma forma de integração vertical e a sua decisão será baseada na teoria da internalização, em cujo pressuposto está a diminuição dos custos de transação e, assim, terá sucesso quem oferecer o menor custo de transação seja a matriz ou a subsidiária.

Trabalhos no Brasil tem utilizado esta abordagem para explicar o processo de internacionalização de diversas empresas brasileiras (IGLESIAS; VEIGA, 2002). Ainda nessa perspectiva econômica, a vantagem de fazer investimentos no exterior pode ser explicada também pelo fato de estar exposto às condições

determinantes locais (recursos humanos; capital; indústrias correlatas e de apoio; demanda; estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas etc.) que favoreçam a inovação (PORTER, 1993).

2.1.1.

Teorias Econômicas - O Paradigma Eclético da Firma

Dentre as teorias econômicas que surgiram a partir da década de 60, Barreto (2002) esclarece que o Paradigma Eclético da Firma, desenvolvido por Dunning nos anos 80, sintetiza e combina as principais abordagens econômicas até então existentes afirmando que o custo econômico não é o único fator de influência na internacionalização.

Nesta perspectiva, o Paradigma Eclético também conhecido como OLI (*Ownership - Location - Internalization*), diz que a empresa só irá se internacionalizar através de investimentos diretos no exterior se possuir significativas vantagens de propriedade, de localização e de internalização sobre seus potenciais competidores (DUNNING, 1980, 1993).

Esta teoria tenta explicar a extensão, a forma e o padrão do investimento das empresas em outros países visando identificar quais são os determinantes que favorecem a produção no exterior e, que basicamente são três:

Vantagens de propriedade => a empresa possui ativos intangíveis exclusivos ou específicos de suas próprias capacidades, tais como: propriedade de tecnologias específicas; conhecimentos técnicos; acesso a pesquisas; marca etc. Isto lhe permitirá então posicionar-se melhor no mercado externo, relativamente aos produtores locais ou estrangeiros.

Vantagens de localização => vantagens oferecidas por um país ou determinada região como, por exemplo: preço; qualidade e abundância de insumos; infra-estrutura local; estabilidade política e econômica; incentivos fiscais; diferenças de cultura, idioma, práticas de negócios etc. (MACHADO-DASILVA; SEIFERT, 2004).

Vantagens de internalização => em sua internacionalização, a empresa decide usufruir de suas vantagens de propriedade ao produzir ela mesma no país estrangeiro (MARIOTTO, 2007), ao invés de licenciá-las para outras empresas. Desta forma, a empresa pode proteger seus direitos de propriedade, reduzir riscos e incertezas, evitar custos de transação e ter mais controle sobre todo o processo.

Dib e Carneiro (2007) acrescentam que a partir do Paradigma Eclético, quatro razões principais para as empresas iniciarem seu processo de internacionalização podem ser mencionadas:

- busca de mercados, para aumento de receitas, fazendo-se valer de suas vantagens de propriedade;
- busca de eficiência, para redução de custos, através de vantagens de localização => lugares de baixo custo para a produção;
- busca de ativos estratégicos; e
- busca de capacitações fora do país sede.

Portanto, verifica-se que o Paradigma Eclético como já mencionado tenta explicar a extensão, a forma e o padrão do investimento no exterior, não se preocupando com o processo, o modo de entrada e as seqüências de comprometimento dos recursos. Estes itens são analisados em sua maioria nas Teorias Comportamentais de Internacionalização.

A tabela 1 descreve de forma resumida as principais características das Teorias Econômicas, bem com seus respectivos seguidores (autores):

Tabela 1 - Teorias Econômicas – Características e autores

Teoria	Autores	Características Básicas
Poder de Mercado	Hymer (1960/1976)	Firmas operam no exterior para controlar outras empresas e usar suas vantagens competitivas.

Ciclo de vida do produto	Vernon (1966)	Firmas inovam em seus mercados locais e transferem produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento, isto é, produtos maduros são produzidos em países em desenvolvimento.
Internalização	Buckley e Casson (1976, 1998)	Firmas internalizam mercados quando custos de transação de uma troca administrativa são menores que os custos de mercado; assim, aumenta a eficiência coletiva do grupo.
Paradigma Eclético	Dunning (1977, 1980 e 1988)	Firmas operam no exterior quando têm vantagens competitivas em propriedade (O), localização (L) e internalização (I).

Fonte: Adaptado de Hemais e Hilal (2004).

2.2.

Teorias Comportamentais

As Teorias Comportamentais surgiram em contraponto às Teorias Econômicas; visto que, utilizando-se destas teorias (econômicas) as empresas baseavam suas decisões de internacionalização puramente em soluções (pseudo-) racionais com o intuito de maximizar os seus retornos financeiros (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 4).

Pela ótica comportamental acredita-se que a internacionalização das empresas é realizada de uma forma mais dinâmica, porém gradativa (RESENDE; VERSIANE, apud JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2003a, 2003b, 2006; PATERSON, BROCK, 2002) e, assim, as decisões das empresas seriam orientadas segundo as atitudes, percepções e o comportamento dos seus dirigentes, o que reduziria os riscos de suas decisões e da utilização de somente aspectos econômicos durante o seu processo de internacionalização (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 4).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977, 1990), por exemplo, entendiam que o processo de internacionalização de uma empresa segundo a ótica comportamental devia ser realizado de uma forma gradual e por etapas e, que posteriormente a empresa partiria para um comprometimento maior em relação ao mercado externo aumentando então os seus recursos investidos.

Neste sentido, Forsgren (2000), entende que o melhor modelo para os primeiros estágios da internacionalização de uma empresa seria a utilização do modelo baseado nas Teorias Comportamentais em que a internacionalização, como dito no parágrafo anterior, seria realizada de uma forma mais gradual e através do conhecimento do mercado externo.

E complementando o entendimento de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977, 1990) sobre o comprometimento maior da empresa em relação ao mercado externo, Andersson (2000), entende que a visão baseada puramente na Teoria Econômica só poderia ser útil para tentar explicar o investimento realizado nos últimos estágios da internacionalização, pois a empresa neste ponto já conheceria o mercado externo e, portanto, poderia avaliar o risco de uma forma mais econômica, ou seja, pela maximização do retorno financeiro.

As Teorias Comportamentais não explicam todos os casos de internacionalização, pois assim como as teorias econômicas, existem aspectos que podem alterar a seqüência das ações tomadas, como por exemplo: o potencial de mercado, o relacionamento com clientes e fornecedores, o papel do empreendedor etc., e assim, outros modelos comportamentais tem surgido no meio acadêmico, tais como: as *networks*, o empreendedorismo internacional, as “*Born Globals*” etc.

Neste sentido, Hilal e Hemais (2003), lembram que as teorias de internacionalização baseadas no comportamentalismo têm evoluído muito ao longo dos anos e muito para um conceito de redes de relacionamento, onde a internacionalização deixa de ser baseada somente em recursos e comprometimento para agregar também a exploração de contatos e relacionamentos como os que serão apresentados dentro das Teorias Comportamentais que se seguem.

2.2.1.

Teorias Comportamentais - Modelo de Uppsala

O modelo da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990) busca explicar as etapas de um processo de internacionalização fundamentado em três pontos:

1º) A falta de conhecimento é o maior obstáculo para a internacionalização. A incerteza proveniente da falta de conhecimento gera insegurança e incapacidade de planejamento, que podem ser determinantes para o insucesso do investimento. Quanto maior a “distância psíquica”, maior a incerteza.

A “distância psíquica” segundo Hemais e Hilal (2004) pode ser encarada de acordo com a Escola de Uppsala como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países, ou seja, está relacionada à percepção e, como tal, é uma noção subjetiva, englobando níveis variados de ansiedade e incerteza; inclui diferença de idioma, educação, prática de negócios, cultura e desenvolvimento industrial. Assim, as empresas inicialmente escolheriam mercados com os quais a distância psíquica fosse menor com relação à matriz.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) reafirmam este pensamento e citam outros fatores adicionais para a mensuração da distância psíquica que poderiam ser: termos de linguagem e práticas de gestão.

Nordström e Vahlne (1992), por exemplo, acrescentam que o construto da distância psíquica está baseado, em parte, nas dimensões culturais de Hofstede (1980). Por isto, os termos distância psíquica e distância cultural, em parte, são empregados como sinônimos; o que é um erro, pois Nordström e Vahlne (1992, apud O'GRADY; LANE, 1996) entendem que distância psíquica e distância cultural congregam aspectos diferentes e complementares de um mesmo fenômeno.

Para eles a distância psíquica é formada de três dimensões: diferenças culturais; estruturais (ex.: sistema jurídico do país) e de linguagem. Já, a distância

cultural (fatores como crenças religiosas, normas sociais e raça) seria parte do modelo mental do indivíduo e deveria ser abordada com outras dimensões que compusessem um construto mais completo.

2º) O acúmulo de conhecimento através da experiência é fundamental para o processo de internacionalização. A experiência permite gradualmente à empresa um maior conhecimento das formas de negociação e comercialização do país em questão, sua formação cultural e aspectos relevantes para um relacionamento contínuo e duradouro, possibilitando a intensificação dos negócios. A experiência também permite à empresa partir, gradualmente, em direção a mercados com maior “distância psíquica”.

3º) Os investimentos dos recursos são realizados de forma gradual e sequencial. A empresa inicia sua entrada em um mercado externo com atividades que demandam menores investimentos e, aos poucos, vai passando a atividades de maior investimento, à medida que vai obtendo maior conhecimento sobre o mercado e, conseqüentemente, maior segurança sobre sua atuação no mesmo. Desta forma, se constrói um modo gradual e contínuo de entrada no mercado externo, partindo do menor envolvimento para o maior envolvimento.

De acordo com este modelo (Escola de Uppsala), acredita-se também que dada a saturação do mercado doméstico, a empresa sai em busca de novos mercados, partindo gradualmente de países de menor “distância psíquica” com relação a seu mercado, com pequeno comprometimento de recursos, para países com maior “distância psíquica”, com cada vez maiores investimentos (CARNEIRO; DIB, 2007).

Por fim, pode-se dizer que a teoria da Escola de Uppsala sustenta que a firma é constituída por processos cumulativos de aprendizagem em uma complexa rede de recursos, competências e de relacionamento (HEMAIS; HILAL, 2002, p. 15-20). E neste ponto, a empresa realiza uma seqüência crescente de comprometimento de recursos no exterior, relacionados ao desenvolvimento de conhecimento em operações externas (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Cada uma destas seqüências no processo de internacionalização não é racionalmente planejada e estruturada, mas sim, oriunda de um processo de

aprendizagem sucessiva dos acontecimentos fazendo com que a empresa comprometa-se cada vez mais com os mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 26-29; HEMAIS; HILAL, 2002, p. 21-22) e, assim, desenvolvendo-se organicamente enquanto empresa (ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997).

2.2.2.

Teorias Comportamentais - Teoria das Redes

Hilal e Hemais (2003) colocam a questão das redes de relacionamentos como uma evolução natural do modelo de Uppsala. Os autores citam Johanson e Mattsson (1988), pois os mesmos afirmaram que as forças competitivas, em indústrias altamente internacionalizadas, criaram um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada.

Este padrão heterogêneo fez com que as empresas escolhessem estratégias e mercados diferentes dos que são previstos tradicionalmente no modelo de Uppsala. A teoria das redes sugere que isto somente foi possível porque elas utilizaram uma rede de relacionamentos construída nestes mercados anteriormente.

A Teoria das Redes enfatiza os relacionamentos que a empresa estabelece com atores externos como fornecedores e clientes nos diversos países, além dos relacionamentos entre as diferentes unidades da própria empresa no mundo. Nestes relacionamentos estão incluídos: os relacionamentos de negócios (JOHANSON; SHARMA, 1987) e os laços cognitivos e sociais (LINDQVIST, 1991). Assim, estes relacionamentos também poderão ser utilizados como ponte para entrada em outras redes de relacionamento.

Johanson e Vahlne (1992) adicionam como medida de grau de internacionalização de uma empresa o grau de internacionalização da própria rede em que ela está inserida, ou melhor, o grau de internacionalização de uma

empresa pode ser medido por quanto à mesma explora o potencial de relacionamentos no exterior para lá realizar negócios.

Nesse sentido, internacionalizar uma empresa passa a ser compreendido como a exploração de relacionamentos potenciais no exterior e não somente como uma questão de transferência de produção para o mesmo (ANDERSSON; JOHANSON, 1997).

Para Carneiro e Dib (2007), uma das grandes diferenças entre o modelo de Uppsala e a Teoria das Redes é que o primeiro estabelece que a internacionalização se inicialize como uma busca por novos mercados, em resposta a uma pressão decorrente do mercado local saturado. Já a segunda tem a visão de que a internacionalização é uma forma das empresas seguirem participantes de suas redes de negócios, em um movimento para “acompanhar suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores; para responder a algumas pressões da rede como, por exemplo, instituições de financiamento ou agências governamentais; ou ainda para criar novas conexões no estrangeiro” (CARNEIRO; DIB, 2007, p.8).

Esta nova perspectiva de internacionalização das empresas tem se mostrado particularmente importante para empresas pequenas e médias, pois elas vêm conseguiram melhorar seu desempenho através da união de forças com outros grupos, superando assim, algumas carências básicas como, por exemplo, o seu tamanho frente aos concorrentes e o acesso a mercados anteriormente desconhecidos.

Sendo assim, as redes em muitos casos vêm ajudando as empresas a identificar oportunidades internacionais, estabelecer credibilidade junto a fornecedores e clientes, acessar recursos considerados estratégicos, tais como o conhecimento de mercado, e, de certo modo permite desenvolver alianças estratégicas e outras formas de cooperação (MCDOUGALL; OVIATT, 2003).

2.2.3.

Teorias Comportamentais - Teoria da Rede de Subsidiárias

Os autores neste campo de pesquisa tratam a firma internacional como uma rede inter-organizacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1990; KOGUT, 1993; FORSGREN; JOHANSON, 1992) e, portanto, consideram-na como uma entidade que cria e transfere conhecimento internamente. Com isto, a firma não precisaria nascer das imperfeições do mercado como foi descrito por Hymer (1976), mas sim, devido a sua própria eficiência em transmitir o conhecimento além-fronteiras.

A noção de que a firma se especializa na transferência de conhecimento é o fundamento da teoria evolucionária da corporação multinacional. Entretanto, o problema está em transferir tal vantagem em termos de custos e de efeitos de mercado para uma subsidiária ou para outras firmas de uma forma mais econômica para a matriz.

Este fato coloca em cheque o pressuposto de que as firmas existem para internalizar mercados (BUCLEY; CASSON, 1976; RUGMAN, 1981), pois a matriz irá buscar em algumas situações produtos e serviços economicamente mais lucrativos para ela independente de suas subsidiárias.

Com intuito de compreender a interdependência de operações internacionais das firmas multinacionais, principalmente a das afiliadas de uma mesma multinacional (O'DONNELL, 1990) estipulou-se dois campos de investigação:

- a) relacionamentos laterais ou inter-subsidiárias;
- b) mandatos supra-locais.

No primeiro campo, as inter-subsidiárias são vistas como organizadas em redes de relacionamentos (GHOSHAL; BARTLETT, 1990), ou seja, existe um fluxo interno de conhecimentos derivados de relacionamentos inter-subsidiárias (KOGUT; ZANDER, 1993) em que uma determinada afiliada pode exportar e/ou importar conhecimentos de internacionalização para/de suas irmãs (GUPTA; GOVIDARAJAN, 1991).

No segundo campo, a responsabilidade da subsidiária focal (responsável pela implementação de suas ações e/ou estratégias (FORSGREN, 1989, 2002; BIRKINSHAW; HOOD, 1998)) não se atém ao mercado de implantação, ou seja, caso ela tenha desenvolvido conhecimentos ela poderá iniciar seu próprio processo de internacionalização (FORSGREN et. al., 1992) ou então assumir um mandato mais forte perante a matriz (BIRKINSHAW, 1996).

Este mandato geralmente pode se converter em uma simples racionalização de produto (BELL; YOUNG, 1998), bem como na possibilidade de desenvolver e comercializar produtos mundiais (BOEHE, 2007).

2.2.4.

Teorias Comportamentais - Empreendedorismo Internacional

O Empreendedorismo Internacional conforme Mcdougall e Oviatt (2000, p.6) é “a combinação de inovação, pro-atividade e aversão ao comportamento de risco que cruza as fronteiras nacionais e é planejado para criar valor para as organizações.”

Esta teoria destaca o papel do empreendedor no processo de internacionalização de uma empresa, uma vez que nada adiantará ter a oportunidade e os recursos se não houver um perfil empreendedor para captar as informações necessárias, combiná-las aos recursos potenciais e, usá-las na identificação de todas as oportunidades e, assim, promover o efetivo processo de internacionalização.

Andersson (2000) completa ainda que o empreendedor é capaz de enxergar novas combinações, tem vontade de agir em relação a essas combinações, percebe que ao agir com base na sua visão pode ser mais efetivo do que seguindo cálculos, é capaz de convencer outros a investirem no empreendimento e, sabe o tempo certo para agir.

Neste sentido, Yeung (2002) destaca que o empreendedor deve ter controle dos recursos, capacidade de formulação e controle das estratégias, além é claro da habilidade para criar e explorar os diferentes países.

Styles e Seymour (2006) acrescentam a isto o fato de o empreendedor ter a capacidade de aproveitar as oportunidades para criar valor e correr riscos apesar de não querê-los como apresentado por McDougall e Oviatt (2000, p.6), e aperfeiçoar assim a utilização dos recursos com idéias inovadoras e expandir as fronteiras das atividades econômicas.

2.2.5.

Teorias Comportamentais – Duas frentes de investigação

Estudos realizados por Birkinshaw e Hood (1998) e, mais recentemente, Goerzen e Makino (2007), supõem que existam duas frentes de investigação a serem trabalhadas dentro das teorias comportamentais.

A primeira frente refere-se aos autores seguidores do modelo da Escola Nórdica e de Uppsala para internacionalização da firma (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Este modelo foi transformado em um modelo relacional por meio da perspectiva de redes industriais (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2003b), na qual a matriz e suas subsidiárias funcionariam de forma simultânea e integrada.

Os processos de internacionalização por este modelo relacional não são somente uma relação da matriz com as suas subsidiárias, mas também relações das subsidiárias com os atores externos (fornecedores, governo e clientes) do mercado local.

Assim, pode-se dizer que por este modelo a matriz procura reforçar o seu conhecimento e comprometimento em relação ao mercado local, fazendo com que a subsidiária opere em níveis de relacionamentos multilaterais (JOHANSON; VAHLNE, 1990), ou seja, as subsidiárias passariam a ter uma pseudo-autonomia

em relação as suas matrizes podendo tomar de certo modo decisões mais locais com seus fornecedores e clientes ao invés de simplesmente receber ordens da matriz.

E devido a esta pseudo-autonomia, a subsidiária teria a capacidade de interagir, fazer adaptações e, conseqüentemente, aumentar o grau de interdependência mútua (HADLEY; WILSON, 2003; COVIELLO, 2006) com os diversos atores externos (clientes e fornecedores) a ela.

O que se valoriza nesta primeira frente é a trajetória que as empresas realizam desde o momento em que iniciam seu processo de internacionalização até o momento em que elas efetivamente instalam uma subsidiária de produção ou pesquisa no exterior (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Com isto, as empresas inicialmente utilizam os seus próprios conhecimentos (internos) acumulados e posteriormente geram, transferem e acumulam novos conhecimentos através de suas subsidiárias e dos atores externos, tais como clientes e fornecedores locais (ERIKSSON et. al., 1997; ERIKSSON et. al., 2000).

Já para a segunda frente tem-se como referência os autores seguidores da corrente de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994; PATERSON; BROCK, 2002). Nela pretende-se compreender a internacionalização da firma segundo a interdependência de operações internacionais, principalmente a das afiliadas de uma mesma multinacional (O'DONNELL, 2000). Assim, valoriza-se o processo de evolução da própria subsidiária, ou seja, a partir do ponto em que ela se torna uma unidade de vendas/produção em determinado país (BIRKINSHAW, 1998).

Nesta perspectiva os dirigentes das subsidiárias poderiam entender melhor o mercado local em relação à matriz e, portanto, estariam em melhor posição para decidir qual o papel futuro que a subsidiária deveria desempenhar localmente e também qual a relação dela com as demais subsidiárias do grupo, porém sem perder de vista o controle da matriz sobre este processo.

Na tabela 2 tem-se a descrição, em forma resumida, das principais características das Teorias Comportamentais englobando as suas duas frentes de investigação, assim como seus respectivos autores. A Teoria Comportamental referente ao Fenômeno “*Born Globals*” que virá a seguir será tratada em item e quadro específicos.

Tabela 2 – Teorias Comportamentais – Características e autores

Teoria	Autores	Características Básicas
Escola de Uppsala	Johansson e Vahlne (1977, 1990) Andersson (1997)	- Escolha de mercados por meio da menor distância psíquica; - Parceiros de excelência internacional, especialmente nos estágios iniciais da internacionalização; - Nível de risco externo reduzido pelo andamento do processo e pelo acúmulo de conhecimentos através da experiência; - Os investimentos de recursos são realizados de forma gradual e sequencial; - O processo de internacionalização não é racionalmente planejado e estruturado, mas após o seu aprendizado a empresa compromete-se cada vez mais com os mercados estrangeiros. - Carneiro e Dib (2007) acrescentam o seguinte dado: a internacionalização se inicializa como uma busca por novos mercados, em resposta a uma pressão decorrente do mercado local saturado.
Teoria das Redes	Johanson e Mattson (1986) Hilal e Hemais (2003) Vahlne (1992, 2003)	- Considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas; - Sua premissa comportamental é a mesma do modelo da Escola de Uppsala, por isto sendo considerada uma evolução natural deste modelo; - O seu processo de aprendizado e

	Sharma (1987)	desenvolvimento influencia e é influenciado pelo processo contínuo de internacionalização; - Enfatiza os relacionamentos que a empresa estabelece com atores externos como fornecedores e clientes nos diversos países, além dos relacionamentos entre as diferentes unidades da própria empresa no mundo. - As empresas seguem suas redes de negócios pelo mundo, acompanhando suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores.
Teoria das Redes de Subsidiárias	Bartlett e Ghoshal (1990) Kogut e Zander (1993) Forsgren e Johanson (1992) Govindaraj e Gupta (1991) Forsgren (1992) Birkinshaw (1996)	- É formada por uma rede inter-organizacional de relacionamentos, ou seja, as subsidiárias podem criar e transferir conhecimento internamente; - Podem assumir a responsabilidade de iniciar seu próprio processo de internacionalização ou então assumir um mandato mais forte perante a matriz.
Empreendedorismo	Coviello e Munro (1995) McDougall; Oviatt, (1997) Andersson (2000)	- Considera que o empreendedor internacional possui uma combinação de inovação, pro - atividade e aversão ao risco na formulação de suas estratégias; - Valoriza o seu o papel (de empreendedor) no processo de internacionalização, pois nada adiantará ter a oportunidade e os recursos se não houver um perfil empreendedor para captar as informações necessárias, combiná-las aos recursos potenciais e, usá-las na identificação de todas as oportunidades.

Fonte: Adaptação própria baseada em Hemais; Hilal (2004) e Dib; Carneiro (2006).

2.2.6.

Teorias Comportamentais - O Fenômeno “*Born Global*”

A primeira certeza que se tem em relação ao fenômeno “*Born Global*” é que ele não se encaixa com facilidade em nenhum dos modelos e teorias tradicionais sobre internacionalização (RIALP et. al., 2005). Porém, supõe-se que a sua denominação tenha surgido da Teoria do Empreendedorismo Internacional.

O conceito propriamente dito de “*Born Global*” surgiu em 1993 a partir do mercado de consultorias, ou seja, cinco anos após a Teoria do Empreendedorismo Internacional, que nasceu na academia, portanto, o conceito pode ser considerado ainda muito recente.

Uma das principais características que o diferencia da Teoria do Empreendedorismo Internacional refere-se a sua abrangência, pois enquanto o empreendedorismo internacional engloba as empresas que se internacionalizaram, o fenômeno “*Born Global*” abrange empresas que já nasceram globais.

Assim, o surgimento da “*Born Global*” como teoria recente (MADSEN; SERVAIS, 1995; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995) baseada em companhias (em geral muito pequenas ou médias) que nasceram praticamente direcionadas ao mercado externo ou assumiram posição no mesmo desde sua criação não tem mais do que uma década, sendo, portanto, o seu processo de conceituação considerado ainda em formação e estruturação.

A própria literatura sobre este tema também pode ser considerada muito incipiente, o que faz com que os autores ainda não cheguem a um consenso sobre qual a melhor nomenclatura a ser utilizada na classificação das empresas pertencentes a este grupo; por exemplo: ‘Novos Empreendimentos Internacionais’ (MCDOUGALL, 1989; OVIATT, MCDOUGALL, 1994, 1997, 1999); ‘*Global Start-Ups*’ (JOLLY; ALAHUTA, JEANNET, 1992), ‘Exportadores Inatos’ (GANITSKY, 1989), ou ‘Firmas com Internacionalização Precoce’ (RIALP; RIALP, KNIGHT, 2005).

O que se sabe até então é que foi atribuído a McDougall, 1989, o primeiro trabalho sobre o tema, e a Rennie, 1993, o de haver cunhado a expressão “*Born Global*”.

Então como definir, a princípio, uma empresa como “*Born Global*”?

Rasmussen e Madsen (2002) apud Dib (2008) dizem haver duas óticas para os pesquisadores estabelecerem uma definição para “*Born Global*”. A primeira como um conceito “guarda-chuva” ou tampão, onde vários tipos diferentes de empresas poderiam ser estudados; ou então a segunda, que se baseia na escolha de uma definição empírica precisa e trabalha-se nela mesmo que arbitrariamente.

Baseados nesta primeira ótica, por exemplo, Madsen e Servais (1997), acreditam que “*Born Global*” são empresas que tem por objetivo os mercados externos ou mesmo o mercado global desde a sua criação. E nesta mesma linha de pensamento, Gabrielsson (2005), afirma que freqüentemente estas empresas globalizam seu negócio rapidamente sem possuírem um período longo de atividades domésticas ou dedicado ao próprio processo de internacionalização.

Já pela segunda ótica e fazendo uma adaptação empírica à Dib (2008), conforme tabela 3, se estabelecem alguns fatores característicos empíricos para a identificação de uma “*Born Global*”:

Tabela 3 – Fatores característicos para identificação de “*Born Globals*”

Fatores	Descrição de empresas “ <i>Born Globals</i> ”
Novas condições de mercado	- desenvolve atividades de fornecimento global e utiliza sua rede de relacionamentos, muitas vezes seguindo um cliente. - utiliza vantagens inerentes a pequenas empresas como resposta rápida, flexibilidade e adaptabilidade. - possui a capacidade de atender as necessidades e desejos dos consumidores e internacionaliza o conhecimento adquirido.

Desenvolvimento tecnológico nas áreas de produção, transporte e comunicação	- possui novas tecnologias de processos de produção tornando as pequenas operações economicamente viáveis, - tem facilidade no transporte de pessoas e bens, e com a globalização não possuem dificuldades na comunicação com outros mercados.
Capacidades pessoais mais elaboradas	- os empreendedores que iniciaram a empresa possuem experiências internacionais que colaboram para a atuação nos mercados e competências como conhecimentos de línguas para se comunicar e entender. - os empreendedores possuem sensibilidade para operar em culturas diferentes das suas.

Fonte: Adaptação própria a Dib (2008)

Assim, o que se verifica utilizando-se estas duas óticas é que na tentativa de se buscar a melhor definição deste fenômeno quatro variáveis iniciais começam a despontar como comuns nos diversos estudos realizados, porém sem ainda atingir-se um consenso sobre o melhor ponto de corte entre elas. São elas:

1^a) Data de fundação. Nesta linha de pensamento, pode-se citar, por exemplo: Moen, 2002; Rassmuden e Madsen, 2002 que consideram “*Born Global*” as empresas que nasceram a partir de 1990.

2^a) O tempo entre a fundação da empresa e o tempo de início das atividades internacionais. Nesta linha de pensamento tem-se, por exemplo: até dois anos (MOEN, 2002; MOEN; SERVAIS, 2002) e, até oito anos (MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994).

3^a) Porcentagem do faturamento da empresa que é proveniente de operações no exterior. Nesta linha de pensamento tem-se, por exemplo: 25% de faturamento proveniente do exterior (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; KNIGHT; MADSEN; SERVAIS, 2004) e; mais de 50% de faturamento proveniente do exterior, porém para firmas de pequenas economias abertas (GABRIELSSON, 2005; GABRIELSSON; SASI; DARLING, 2004).

Abre-se um parêntese neste momento para citar uma pesquisa realizada por Ropelato et. al. (2009) na qual nove artigos da literatura periódica brasileira foram selecionados por meio de pesquisa exploratória e bibliográfica e, onde foi verificado que grande parte dos autores responsáveis por tais artigos (tabela 4) utilizaram no mínimo duas variáveis para classificar as empresas como “*Born Globals*”, que são: tempo e faturamento proveniente do mercado externo. Isto vai ao encontro dos itens 1, 2 e 3 citados acima.

Tabela 4 - Definição de “*Born Global*” – período de 2005 – 2008

Tempo	Desde o surgimento	Rocha, Mello, Dib e Maculan (2005); Fernandes, Rocha e Seifert Junior (2007); Baêta, Borges e Tremblay (2005)
	Poucos anos após	Carvalho e Paes (2006); Mello, Maculan e Casotti (2008)
	Até 3 anos	Pereira, Dalmoro e Venturini (2008); Dalmoro (2008)
	Até 5 anos	Dib e Rocha (2008); Dib (2008)
Faturamento proveniente do exterior	Não Considerado	Rocha; Mello; Dib e Maculan (2005); Carvalho e Paes (2006); Fernandes, Rocha e Seifert Junior (2007); Dib e Rocha (2008); Baêta, Borges e Tremblay (2005); Pereira, Dalmoro e Venturini (2008).
	25%	Dalmoro (2008)
	30%	Mello, Maculan e Casotti (2008)
	Variável	Dib (2008)

Fonte: Adaptado dos dados da pesquisa realizada por Ropelato et al (2009)

4ª) Por fim, a abrangência dos mercados também é utilizada como critério de definição. Nesta linha de pensamento pode-se citar, por exemplo: um ou poucos mercados internacionais atendidos (SHARMA; BLOMSTERMO, 2003) e se esses mercados se localizam na mesma ou em várias regiões do mundo (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; GABRIELSSON; SASI, DARLING, 2004).

Entretanto e, apesar deste consenso inicial, o que se tem verificado entre as empresas ditas “*Born Globals*” é o surgimento de cada vez mais variáveis além destas que foram abordadas anteriormente, como por exemplo: o modo de entrada e as competências das empresas.

O modo de entrada mais utilizado por elas é em muitos casos a exportação direta de seus produtos apesar de terem sido encontrados processos de importação também (cf., por exemplo, Knight; Cavusgil, 2004), ou seja, o mais comum neste grupo de empresas é a exportação do tipo ativo descrita por McNaughton (2003), onde uma empresa foca-se nas necessidades do mercado e detém o controle e decisão sobre suas exportações, além é claro da busca por parceiros no mercado local.

Já em relação às competências que seriam necessárias para estas empresas, tem-se que, segundo Knight e Cavusgil (2004), uma empresa só será considerada “*Born Globals*”, se ela compreender o desenvolvimento de quatro categorias de competências, que são:

- Competências tecnológicas globais: As empresas que desenvolvem este tipo de competência conseguem reduções significativas em seus custos de produção, menor escala de produção e atuação em nichos diferenciados no mercado internacional. Esta competência vai ao encontro do pensamento de Dib (2008).
- Desenvolvimento de produtos únicos: Esta competência está intrinsecamente relacionada à primeira competência. As empresas que desenvolvem este tipo de competência têm no processo de desenvolvimento tecnológico uma fonte de produção de produtos inovadores e diferenciados.
- Foco na Qualidade: As empresas que desenvolvem este tipo de competência pretendem cumprir e ultrapassar as expectativas de seus consumidores. Estas competências são responsáveis por aperfeiçoar os recursos empregados na empresa reduzindo retrabalhos e falhas no processo de fabricação aumentando o desempenho da companhia.
- Uso de distribuidores independentes: As empresas que desenvolvem este tipo de competência visam reduzir os seus riscos em ingressar em um mercado totalmente desconhecido. Para isto,

elas realizam associações com parceiros locais já estabelecidos e que já desenvolveram competências nestes mercados.

Concluindo o pensamento de Knight e Cavusgil (2004) sobre “*Born Globals*”, elas (“*Born Globals*”) em sua grande maioria menores em escala de produção e sem a infra-estrutura de empresas já estabelecidas, venceram suas limitações de ativos porque utilizaram intensamente estas competências, que são tidas em muitos casos como ativos intangíveis da empresa.

Dadas estas variáveis para o termo “*Born Global*” percebeu-se então que mesmo entre os autores ainda não há uma definição muito clara sobre o tema. Este fato se deve em grande parte às condições em que a empresa está estabelecida no país de origem, ou seja, a sua localização no globo; o grau de internacionalização de sua indústria; a rivalidade (interna e externa) da indústria (Porter, 2000) etc. e, assim, a percepção de cada autor é influenciada de forma diferente visto que cada país possui suas próprias características.

Rialp; Rialp, Urbano e Vaillant (2005) apud Dib (2008), por exemplo, expressam o fato de que vários autores conduziram suas pesquisas empíricas sobre a “*Born Global*” elaborando suas próprias listas de fatores intervenientes e características para estas empresas.

Sendo assim e, no sentido de se homogeneizar o conceito, irá se utilizar neste trabalho a definição de “*Born Global*” como empresas que surgiram com a globalização, fruto dos avanços tecnológicos, portanto, mais comuns nos setores de alta tecnologia; iniciaram suas atividades internacionais poucos anos após a sua fundação e possuem parte significativa de seu faturamento (25% no mínimo) proveniente de operações no exterior.

2.2.6.1.

Teorias Comportamentais – O Novo foco para o Fenômeno “*Born Globals*”

Apesar das divergências de interpretações sobre o conceito de “*Born Global*” apresentadas no item anterior, este vem se tornando nos últimos anos um dos mais populares tópicos da pesquisa em negócios internacionais.

O grande foco agora tem sido explicar como estas novas empresas poderiam ser bem sucedidas nos mercados globalizados (RÄISÄNEN, 2003) e operacionalizar empiricamente o conceito “*Born Global*”.

O que se percebeu até agora, é que os estudos relacionados às “*Born Globals*” têm demonstrado que o aparecimento deste grupo de empresas não tem sido uniforme ao redor do globo, ou seja, elas tendem a aparecer mais em certas regiões do que em outras (ZUCHELLA, 2002).

Dentre os vários fatores que influenciam tal aparecimento distorcido pode-se citar:

- o tamanho do mercado local, ou seja, existe uma grande demanda local de produtos e serviços que favoreça o aparecimento de uma rivalidade entre as indústrias locais;
- a sua localização, ou seja, com que outros países o país originário dessa “*Born Global*” mantém relações comerciais mais intensas (Mercosul, Comunidade Econômica Européia, etc.);
- o grau de abertura comercial, ou seja, é um país de grande fluxo comercial ou uma economia relativamente fechada, e por fim;
- a existência de uma economia baseada no uso intensivo de conhecimento (BLOODGOOD; SAPIENZA; ALMEIDA, 1996; GABRIELSSON, 2005; ARENIUS, 2005, apud Dib, 2008).

Um item não considerado por Zuchella (2002), mas que também pode fazer parte dessa lista, dada a sua importância, refere-se à formação de

competências organizacionais, pois é no contexto das mudanças do ambiente externo à organização que a noção de competência emerge como fundamental (FLEURY; FLEURY, 2004).

Assim, Fleury e Fleury (2005), vêm analisando a relação entre o processo de internacionalização das empresas e o modelo estratégico de competências organizacionais.

Os autores acreditam que a competitividade de uma empresa seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais, sua estratégia e o processo de aprendizagem, pois para eles a competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos originando produtos e serviços.

Eles verificaram que a junção de um conjunto de vantagens, por exemplo, as vantagens da teoria de Dunning (1997) e competências, determinaria o quão a empresa conseguiria realizar o seu processo de internacionalização mais cedo e de uma forma mais eficaz e, quais seriam as barreiras que poderiam aparecer durante este processo.

Reforçando esta idéia, Prahalad e Hamel (1990) afirmam que quando uma companhia identifica tais capacidades e competências geradoras de valor à estratégia empresarial e, sendo elas raras, inimitáveis, insubstituíveis e versáteis, esta companhia tem uma habilidade organizacional. E se esta habilidade for responsável por resultados superiores comparados à média do mercado e fortemente alinhadas às estratégias da empresa, então ela terá uma competência organizacional que irá favorecê-la em seu processo de internacionalização.

Cavusgil (1998) citado por Britto et al. (2008), por exemplo, em seus trabalhos utilizando o software CORE™ (*Company Readiness to Export*) desenvolvido pela Michigan State University, analisou quais tipos de habilidades, capacidades, recursos, competências etc. suportariam o esforço de exportação de certas companhias, particularmente companhias indústrias.

Seus trabalhos visavam identificar e descrever variáveis que pudessem ser agrupadas a fim de formar um conjunto de competências individuais e

organizacionais que ajudassem então a entender o processo de internacionalização das companhias.

Para se entender melhor e tentar operacionalizar empiricamente o conceito de “*Born Global*” faz-se necessário analisar a utilização de parte de um conjunto de variáveis em nosso estudo, visando se obter o maior volume de características sobre as possíveis empresas que pertenceriam a este grupo e, que a princípio utilizar-se-á:

- obtenção de financiamentos externos: este quesito visa realizar uma investigação sobre o grau de organização financeira da empresa e sua habilidade de obter recursos e financiamentos externos.

- Análise de dados e informações do Mercado Internacional e suas regras: Este quesito visa analisar o conhecimento e experiência dos colaboradores da empresa sobre o Mercado internacional.

- Capacidade de prover assistência aos parceiros internacionais: Este quesito visa verificar o funcionamento da pós-venda da empresa.

- Capacidade de prover distribuição internacional de seus produtos e serviços de forma eficiente: Este quesito visa verificar a logística da empresa.

- Capacidade de Pesquisa & Desenvolvimento de Classe mundial e de Operações: Este quesito visa verificar o grau de investimento em pesquisa & desenvolvimento da empresa e o grau de atualização com o restante do globo.

- Capacidade de administrar relações comerciais em um ambiente intercultural: Este quesito visa verificar o domínio de línguas, experiência externa dos diretores e participação em feiras e encontros internacionais pelos executivos da empresa.

2.2.6.2.

Teorias Comportamentais – Os estudos sobre “*Born Global*” no Brasil

Os estudos sobre “*Born Global*” no Brasil ainda são muito recentes, porém o conceito de “*Born Global*” também já começa a ser homogeneizado por aqui ainda que a sua definição operacional padeça das mesmas deficiências apresentadas por pesquisas internacionais (Dib, 2008).

Até poucas décadas atrás, o Brasil era considerado uma economia muito fechada, ou seja, vários setores da economia brasileira possuíam reserva de mercado (ex.: o setor de informática) e isto fazia com que as empresas não necessitassem concorrer com os seus similares internacionais e que também não procurassem vendas no exterior e, assim, tais estudos não eram relevantes naquele momento, bem como, o estabelecimento de variáveis que pudessem ser consideradas relevantes para possíveis estudos sobre o fenômeno “*Born Global*”.

Contudo, após a liberação da economia em meados da década de 90, uma nova dinâmica econômica começou a surgir para as empresas brasileiras. A exposição da economia brasileira ao mercado externo fez com que as empresas nacionais comesçassem a rever seus processos, custos, qualidade, mercados de atuação etc. e, que passassem então a olhar o mercado externo não mais como uma válvula de escape para um excesso de produção local, mas sim, como uma alternativa real de negócios.

Sendo assim, são cada vez mais comuns os casos de empresas brasileiras buscando a internacionalização de suas operações, sejam empresas já estabelecidas há muito tempo no mercado (Petrobras, WEG, BRFoods, VALE, etc.), chamadas de multinacionais brasileiras, ou empresas médias/pequenas, recém criadas na área de tecnologia como a que será objeto de estudo no presente trabalho.

A tabela 5 descreve de forma resumida as principais características do Fenômeno “*Born Global*” que poderiam ser utilizadas para a caracterização das

empresas brasileiras sobre à luz deste fenômeno, assim como, alguns de seus respectivos autores. O item motivações estratégicas foi incluído neste quadro visando introduzir novas características (complementares) para um processo de internacionalização de empresas.

Tabela 5 – “Born Globals” – Características e autores.

Característica das “Born Globals”		Autores
Data de Fundação	Antes de 1990	Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001
	Depois de 1990	Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002
Início das atividades internacionais	Menos de dois anos após a fundação	Moen, 2002; Moen e Servais, 2002
	Até três anos após a fundação	Knight e Cavusgil, 1996; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001; Rasmussen e Madsen, 2002; Knight, Madsen e Servais, 2004.
	De três a cinco anos após a fundação	Zucchella, 2002; Rocha et al., 2007
Relevância das atividades internacionais	No mínimo 5% das vendas totais	McDougall, 1989
	25% das vendas totais	Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001; Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002; Knight e Cavusgil, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004.
	Mais de 50% das vendas totais ¹	Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004; Gabrielsson, 2005
	Mais de 75% das vendas totais ²	Chetty e Campbell-Hunt, 2004
Modo de entrada	Flexível, tipicamente mais ativo como, por exemplo, o uso de agente (embora também possa existir o atendimento de pedidos não solicitados).	Bell e McNaughton, 2000; Burgel e Murray, 2000; Gabrielsson, Kirpalani e Luostarinen, 2002; McNaughton, 2003; Knight e Cavusgil, 2004; Zheng e Khavul, 2005
Escopo das atividades internacionais	um ou poucos mercados internacionais	Sharma e Blomstermo, 2003
	na mesma ou em várias regiões do mundo	Chetty e Campbell-Hunt, 2004; Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004; Gabrielsson, 2005

Abrangência geográfica	Quanto maior a abrangência geográfica em relação ao número de países (ou ainda a diferentes continentes), mais " <i>Born Globals</i> " a empresa seria.	Oviatt e McDougall, 1994; Kuivalainen e Sundqvist, 2004; Gabrielsson, Sasi e Darlong, 2004; Gabrielsson, 2005; Zheng e Khavul, 2005; Knight, Madsen e Servais, 2004
Dispersão geográfica dos clientes no mercado doméstico	Especificamente no caso brasileiro, empresas com atuação nacional teriam maior propensão a se internacionalizar do que empresas que ainda não atuassem em outras regiões do país.	Estudo de casos brasileiros em Rocha et al (2004) e Rocha et al (2007).
Porte	Porte Médio ou pequeno (PMEs).	Rennie, 1993; McDougall, Shane e Oviatt, 1994; Knight, 1997; Bell, McNaughton e Young, 2001; Etemad, 2004; Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Gabrielsson, 2005.
Concentração	Mais comuns em setores de alta tecnologia, embora não exclusivamente	Rennie, 1993, Oviatt e McDougall, 1997, Madsen e Servais, 1997; Autio, Sapienza e Almeida, 2000; Loane, 2006.
Motivações estratégicas ³	- Financiamentos externos;	Trabalhos de Cavusgil (1998) utilizando o software CORE™ (Company Readiness to Export) desenvolvido pela Michigan State University
	- Informações do Mercado Internacional e suas regras;	
	- Assistência aos parceiros internacionais;	
	- Distribuição internacional de seus produtos e serviços;	
	- Capacidade de P&D de Classe mundial e de Operações;	
	- Relações comerciais em um ambiente intercultural.	

Fonte: Adaptado de Dib; Rocha (2009) e Dib (2009)

Notas:

¹ para empresas originadas de países com economias domésticas pequenas e abertas, como a Finlândia

² para empresas oriundas de mercados domésticos pequenos, como o da Nova Zelândia

³ item incluído para análise da inserção da empresa no mercado mundial