

2

Revisão de literatura e referencial teórico

2.1.

Uma breve conceituação de internacionalização

Pode-se definir internacionalização como “(...) um processo de crescente envolvimento com operações internacionais” (WELCH; LUOSTARINEN, apud ROCHA, 2003). Portanto, qualquer empresa que esteja envolvida com operações internacionais pode ser considerada uma empresa internacionalizada, evidentemente, guardando-se as proporções do grau de envolvimento.

Nesse mesmo sentido, Goulart, Brasil e Arruda (1996, p. 5) propõem que a “internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias.”

O trabalho da economista Edith Penrose (1959) apresenta a empresa como uma figura institucional que se perpetua e se expande no tempo, sendo capaz de crescer indefinidamente. Seus estudos apresentavam conteúdo precursor sobre internacionalização, posto que abordavam a empresa e seu crescimento num cenário moderno e capitalista.

Desde a contribuição de Penrose, os estudos sobre internacionalização se intensificaram e aparecem na literatura duas vertentes de abordagem, uma baseada nas teorias econômicas e outra, nas teorias comportamentais, estas de gênese mais recente.

Comparando-se as duas vertentes de abordagem, as teorias econômicas parecem ser mais úteis para a análise dos processos de internacionalização de grandes empresas, multinacionais, enquanto que as teorias da linha de pensamento comportamental seriam mais aplicáveis às empresas em fase de internacionalização recente, ou mesmo, para o suporte ao entendimento dos processos das pequenas e médias empresas (BARRETTO, 2002; JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Dado que a presente pesquisa pretende analisar um fenômeno atrelado a pequenas e médias empresas que se internacionalizaram rapidamente, ou melhor, desde suas concepções, o arcabouço teórico valer-se-á, principalmente, dos conceitos da abordagem comportamental, mais especificamente, das teorias de empreendedorismo internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) e da perspectiva de *born globals* (RENNIE, 1993).

2.2.

Abordagem econômica

Dentre as teorias de abordagem econômica para a internacionalização da firma, destacam-se: teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1960), Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1971, 1979, 1980, 1988).

A Teoria de Poder de Mercado (HYMER, 1960) busca explorar as imperfeições deste e afirma que as empresas deveriam tentar uma posição de mercado que seria praticamente um monopólio pelo uso de suas vantagens específicas como, por exemplo, as vantagens de custo. Apesar dessa teoria não tratar explicitamente o que deve ser internacionalizado, sua premissa é de que empresas precisariam consolidar-se nos mercados onde atuam, por meio de uma posição de quase monopólio, algo que só poderia ser viável em indústrias onde a fragmentação não fosse uma barreira insuperável, permitindo que uma consolidação ocorresse, ou ainda, por meio de economias de escala, ou por conluio. A decisão empresarial de quando internacionalizar é decorrente da percepção da empresa de que as oportunidades para fortalecer sua posição no mercado doméstico deixam de existir e, assim,

esta partiria para intensificar sua posição no exterior e expandir suas atividades para outros mercados estrangeiros. A mesma premissa básica da teoria é observada, no momento de escolha do local para onde se internacionalizam essas empresas. (CARNEIRO; DIB, 2007).

Já de acordo com a Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) a busca da internacionalização se dá pela maximização da eficiência, obtida por meio da redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior, ou seja, tomando-se por base os chamados Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975) e decidindo, assim, quais as atividades da cadeia produtiva seriam realizadas pela própria empresa (internalizadas) e quais seriam terceirizadas. Em tese, qualquer produto ou serviço, tecnologia, know-how ou atividade podem ser incorporados ao processo produtivo de uma empresa em outros países, desde que o retorno desta decisão seja benéfico perante a possibilidade de subcontratá-las. Essa orientação também determina quando e onde esse movimento deve acontecer, sempre em busca de imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros. O modo de entrada das empresas (controle, licenciamento, etc) sofrerá alterações, de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo, posto que se buscará sempre a melhor relação custo x benefício (CARNEIRO; DIB, 2007).

Numa tentativa de integrar os conceitos existentes, a Teoria do Paradigma Eclético de Dunning, apresentada pela primeira vez na década de 70, aponta algumas razões principais para as empresas iniciarem operações em países estrangeiros: busca de mercado, busca de eficiência, busca de ativos estratégicos e busca de recursos fora do país sede. Essa lógica obtém suporte na Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975) e vem a determinar aonde as empresas vão se internacionalizar, pois o local deve oferecer vantagens referentes à abundância de recursos naturais ou humanos com qualidade e baixo custo, tais como: know-how tecnológico, infra-estrutura, instituições, tamanho do mercado, estabilidade política e econômica, regime cambial ou esquema de política econômica. A exploração das vantagens

oferecidas pode ocorrer em forma de exportação, investimento direto ou licenciamento. (DUNNING, 1971, 1979, 1988; DUNNING; KUNDU, 1995).

Dunning (1980) também se propõe a explicar a extensão, a forma e o padrão de produções internacionais, baseado em três conjuntos distintos de vantagens, as quais denominou de “*OLI advantages*” : *Ownership* (vantagens de propriedade), *Localization* (vantagens de localização) e *Internalization* (vantagens de internalização).

As vantagens de propriedade se apoiam nas competências da organização que fazem com que esta seja favorecida perante os concorrentes no exterior. Normalmente, correspondem a ativos intangíveis, como por exemplo: tecnologia, recursos humanos, marca, know-how, entre outros, segundo o autor.

As vantagens de localização são aquelas que um determinado local (país/região) oferece, em termos de infra-estrutura, qualificação de mão-de-obra, sistema tributário, dentre outras, sendo impossíveis de serem transportadas de uma localidade para outra, acrescenta o autor.

Por último, Dunning (1980) cita que a internalização confere à determinada empresa a habilidade de decidir sobre produzir, ou seja, atuar como fabricante num mercado internacional ou somente ser exportadora. O autor afirma ainda que estas empresas analisam a possibilidade de economia de escala ou de redução de custos nas transações de bens e serviços, num determinado mercado-alvo, considerando também as suas percepções de risco/incerteza para aquele cenário. De posse desta análise, as firmas decidem sobre o modelo de investimento no exterior.

2.3. Abordagem comportamental

As Teorias de Internacionalização Gradual, Teoria de *Networks* (Redes), Teoria do Empreendedorismo Internacional (EI) e Perspectiva de *Born Globals* (BG) merecem destaque nesta vertente do assunto que aborda os aspectos do comportamento organizacional na análise do processo de internacionalização da firma.

2.3.1.

Teoria da internacionalização gradual (modelo de Uppsala)

As primeiras citações das teorias comportamentais remetem ao Modelo de Processo de Internacionalização de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977,1990; JOHANSON ; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), o qual estabelece que a internacionalização das empresas se processa de forma gradual e de acordo com a proximidade e familiarização com o mercado estrangeiro.

Essa proximidade e familiarização seriam percebidas por meio da semelhança entre os países, em termos de língua falada, raízes culturais, localização geográfica, fatores históricos diversos, que tenderiam a tornar pequena a chamada distância psíquica (ROCHA, 2004) – um ou mais aspectos intrínsecos a determinado país estrangeiro, que provocam uma sensação de proximidade ou afastamento, diretamente proporcional à compatibilidade que estes teriam com os mesmos aspectos do país de origem. Assim, a lógica da seleção de mercados se daria em função dessa distância psicológica ou psíquica (MELLO, 2010)

Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p.1), pode-se classificar a internacionalização gradual em fases: 1) atividades de exportação esporádicas; 2) atividades de exportação via agentes independentes; 3) estabelecimento de uma subsidiária no exterior; e 4) implementação de instalações e consequente produção no exterior.

Johanson e Vahlne (1977) construíram um modelo que é baseado no grau de conhecimento do mercado estrangeiro e no comprometimento que as empresas dedicam a este, aqui entendido como os recursos investidos na atividade de internacionalização. Estes fatores seriam as causas de um processo de internacionalização que se dá em fases (ou estágios) e que sofre influência das próprias atividades das empresas e de suas decisões de comprometimento. Ainda segundo os autores, as firmas, a medida em que ganham experiência com suas próprias atividades, tendem a aumentar o comprometimento da parcela de recursos organizacionais destinados a seu movimento de internacionalização, resultando num ganho de conhecimento do mercado (estrangeiro). Quanto maior o conhecimento de um mercado, menor a

desconfiança e ,assim, mais se investe num ciclo virtuoso e gradual em que cada vez mais a firma se vê internacionalizada (esquemática na figura 1).

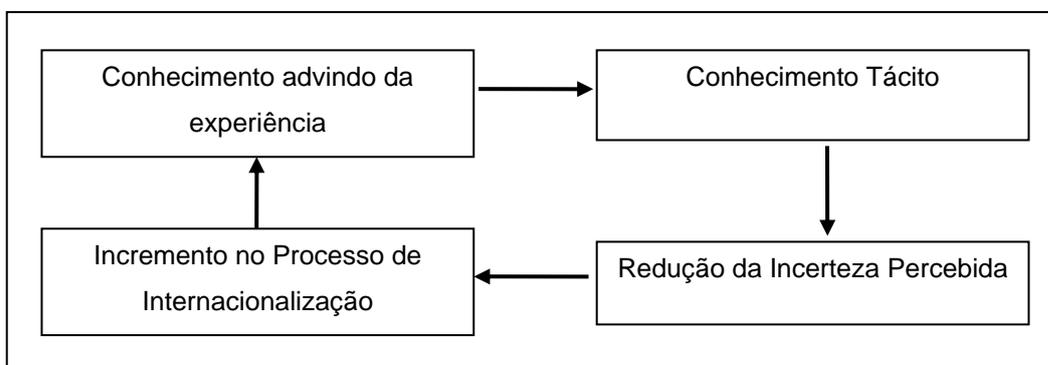


Figura 1 – Esquemática do modelo de Uppsala.
Fonte: Johanson e Vahlne (1977).

2.3.2. Teoria de redes

Por sua vez, a teoria de redes (JOHANSON; MATTSON, 1988), sem menosprezar as contribuições passadas, veio somar o entendimento de que a internacionalização da firma não é um processo isolado, mas de um grupo, onde os relacionamentos com outros parceiros viriam a caracterizar e facilitar a internacionalização das firmas (BONACCORSI, 1992).

Empresas menores e individuais (no sentido de não pertencerem a um grupo empresarial) não detem todos os recursos necessários à internacionalização, por isso, dependem de relacionamentos com outras empresas a fim de obterem o acesso a tais itens (JOHANSON; MATTSON, 1988). Ainda segundo os autores, este processo de construção de uma rede de relacionamentos é lento e demanda tempo.

2.3.3.

Teoria do empreendedorismo internacional e a perspectiva de *born globals*

Apesar das teorias de internacionalização gradual explicarem a maior parte dos casos estudados até o início dos anos 90 (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005), começaram a surgir dúvidas sobre sua aplicabilidade. Coviello e Munro (1997) e Bell (1995) afirmam haver um debate sobre a utilização dos modelos de internacionalização gradual existentes, especialmente, o modelo de envolvimento gradativo e crescente, como proposto por Uppsala.

As principais críticas que os modelos de internacionalização gradual recebem são decorrentes do fato de esses pressupostos abordarem o processo em si, mas não conseguirem explicar um fenômeno recente e cada vez mais recorrente no mercado global – o surgimento de empresas cuja vocação principal é a internacionalização e que se lançam em mercados estrangeiros precocemente e em velocidade (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000).

Assim, por meio das observações de outros pesquisadores, dentre os quais destacam-se Oviatt e McDougall (1994) e Rennie (1993), o fenômeno de internacionalização rápida e precoce tem sido objeto de estudo, recentemente incorporado à literatura sobre internacionalização de empresas (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; MADSEN; SERVAIS, 1997; CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004).

Atribui-se ao final da década de 1980 e início de 1990, a gênese da teoria do empreendedorismo internacional, que foi citada pela primeira vez na literatura por Morrow em 1988, segundo afirmam Zahra e George (2002).

Já o termo *Born Global*, de autoria da firma *McKinsey* surgiu em 1993, após um estudo de consultoria sobre exportadores, realizado na Austrália, conforme cita Rennie (1993).

Tanto a teoria de empreendedorismo internacional (OVIATT; MCDUGALL, 1994) como a perspectiva de *born globals* (RENNIE, 1993) viriam a lançar suas atenções sobre um fenômeno específico, que é a internacionalização precoce e acelerada de certos empreendimentos.

Este fenômeno, na literatura, é abordado de várias formas similares, o que faz com que as empresas, objeto de estudo, sejam designadas por nomes diferentes: Nascidas Globais (NGs) ou *Born Globals* (BGs), em inglês, conforme Rennie (1993) e Knight e Cavusgil (1996); Novos Empreendimentos Internacionais (NEIs) ou *International New Ventures* (INVs), em inglês, segundo Oviatt e McDougall (1994); e Internacionais Instantâneas (*Instant Internationals*), para Preece, Miles e Baetz (1998), mesclando conceitos e definições, mas apontando para um fenômeno recente e recorrente – as empresas que se caracterizam por uma internacionalização precoce e acelerada.

2.4.

Conceituações, similaridades e diferenças sobre Born Globals

Oviatt e McDougall (1994) conceituaram os Novos Empreendimentos Internacionais (NEIs) como “organizações que, desde o seu surgimento, buscam obter vantagem competitiva significativa do uso de recursos e da venda de produtos em múltiplos países” (p.49).

Mais adiante em suas pesquisas, os autores voltam à questão e inserem no conceito os governos e as organizações que não visam ao lucro, para aplacar os interesses de estudiosos do empreendedorismo social, passando o termo a ser visto como uma combinação de comportamento inovador, pró-ativo e propenso ao risco, que cruza as fronteiras nacionais, tendo como objetivo criar valor em novas organizações (OVIATT; MCDUGALL, 1997).

Alguns outros pesquisadores, contudo, defendiam que a criação de novas organizações não era condição suficiente para uma definição, na medida em que as oportunidades de negócios nem sempre eram criadas. Assim, Oviatt e McDougall (2005) propuseram um novo conceito: “empreendedorismo internacional é a descoberta, a determinação, a avaliação e a exploração de oportunidades – além das fronteiras domésticas – para criar bens e serviços futuros” (OVIATT; MCDUGALL, 2005, p. 7).

Em seus estudos iniciais, Oviatt e McDougall (1994) afirmaram haver quatro elementos que compõem, de forma sequencial e cumulativa, os NEIs, caracterizando-os e diferenciando-os de uma Empresa Multinacional Tradicional (MNT). São eles:

a) *internalização das atividades* – coerentemente com os preceitos de Buckley e Casson (1976) e Dunning (1980, 1988), os NEI, por atuarem em mercados imperfeitos, procuram avaliar a vantajosidade de incorporar ou não, em sua estrutura organizacional (internalizar), todas as parcelas de seu processo produtivo, tomando por base a opção que contempla os menores custos destas transações. Contudo, segundo Oviatt e McDougall (1994), esta característica não é suficiente para distinguir um NEI de uma MNT;

b) *estruturas alternativas de governança* – na falta de recursos financeiros suficientes, os NEIs se diferenciam das MNTs por internalizarem somente o mínimo necessário à sua sobrevivência, adotando, desta forma, outras modalidades de controle de ativos fundamentais. Além disso, se valem também da formação de redes de cooperação, onde são mitigadas as dificuldades de acesso aos recursos necessários ao processo de internacionalização;

c) *vantagens de localização no exterior* – as firmas tornam-se internacionais, porque encontram vantagens em transferir alguns recursos móveis (como matérias primas, conhecimento, produtos intermediários), combinando-os com algum recurso imobilizado (ou semi-móvel), no país estrangeiro de destino (DUNNING,1988). Normalmente, o recurso mais empregado nessa transferência é o conhecimento. Por serem de fácil circulação, “os conhecimentos proprietários podem criar diferenciação ou vantagens de custo [...] que ultrapassam as vantagens das firmas locais em muitos países simultaneamente” (DUNNING, 1988, p.36)

d) recursos proprietários - para sustentar uma vantagem competitiva, se faz necessária uma exclusividade de determinado recurso (HAMEL; PRAHALAD, 1994 apud ZAHRA, 2005). De acordo com esta visão, o novo empreendimento internacional deveria proteger seus conhecimentos proprietários nos países estrangeiros (e até no mercado local), recorrendo a licenciamentos, segredo industrial, patentes, como estratégias para tentar garantir os benefícios econômicos da inovação e pioneirismo, gerados por esses conhecimentos.

Rennie (1993), por sua vez, afirma que as BG seriam empresas que, desde sua concepção, tem o mercado internacional em mente, relegando o mercado doméstico a uma baixa prioridade e aproveitando suas capacidades e *network* para a sua existência e a sua formação inicial.

Alguns autores restringiram as BGs a um subconjunto dos NEIs composto de organizações de internacionalização acelerada e pequeno porte, pois queriam particularizar a definição dos pioneiros Oviatt e McDougall (1994) sobre NEIs, tida como muito abrangente, pelo fato de abarcar quase que todos os tipos de empreendimentos internacionais (GABRIELSSON ET AL., 2008).

Para Aspelund e Moen (2001) “uma BG seria uma empresa que, desde de sua fundação, ou próximo a esta data, procura derivar uma substancial porção de suas receitas das vendas de produtos em mercados internacionais” (p.1).

Knight e Cavusgil (1996) reforçam esta idéia e utilizam o conceito de BG para empresas pequenas e de pouco tempo de existência, com menos de quinhentos funcionários, com vendas anuais menores que cem milhões de dólares, sendo, ao menos, 25% destas direcionadas ao mercado externo, após três anos de sua criação.

Outros autores, sob uma perspectiva europeia, afirmam que qualquer empresa *start-up* de um país pequeno, com um produto direcionado a um nicho, estaria apta a ser uma BG (KUIVALAINEN; SUNDQVIST; SERVAIS, 2007). Considerando este conceito como de larga aplicação no contexto europeu, Luostarinen e Gabrielsson (2006) defendem um posicionamento mais restritivo, afirmando que uma BG tem que apresentar pelo menos 50% de suas vendas destinadas a um continente diferente do de suas origens.

Numa análise da literatura sobre conceituação e características desse tipo de empreendimento, é possível perceber uma clara falta de consenso (ASPELUND; MOEN, 2001).

No quadro 1, podem-se verificar as principais conceituações e características de BGs.

Autor	Conceituação	Tempo antes do começo da exportação	Exportação/crescimento/idade global
Oviatt e McDougall (1994)	Uma organização empresarial que, desde o início, visa a obter uma significativa vantagem competitiva a partir da utilização dos recursos e da venda dos produtos em vários países. O administrador vê o mundo como seu mercado, desde o início da empresa.	n.a. ¹	n.a.
Rennie (1993)	O administrador vê o mundo como seu mercado, desde o início da empresa.	Início das exportações, em média, apenas dois anos após a fundação.	76% de suas vendas totais são alcançadas por meio de exportações em uma idade média de 14 anos
Knight e Cavusgil (1996)	O administrador vê o mundo como seu mercado, desde o início da empresa	Início das exportações, de um ou vários produtos, dentro de 2 anos, desde a implantação.	Tendem a exportar pelo menos um quarto da produção total.

¹ Nota: n.a. significa não-abordado.

Chetty e Campbell-Hunt (2004)	n.a.	Dentro de 2 anos de criação.	80% das vendas fora da Nova Zelândia.
Servais, Madsen e Ramussen (2007)	n.a.	Dentro de 3 anos de implantação.	Mais de 25% das vendas são externas ou terceirizadas, fora do continente de origem.

Quadro 1 – Principais conceituações e características de empresas BGs.
Fonte: Adaptado de Gabrielsson et al. (2008).

De acordo com Simões e Dominginhos (2005), as proposições teóricas relacionadas às BGs se misturam e se confundem com a teoria do empreendedorismo internacional, sendo que o principal aspecto diferenciador entre estas, está no objeto de estudo de cada abordagem. Enquanto a teoria do empreendedorismo internacional se personifica no empreendedor e na questão do novo negócio, a perspectiva de BG concentra-se nos processos de expansão desses negócios internacionais, com um foco mais direcionado para a empresa como um todo. Apesar das pequenas diferenças, as duas citadas correntes teóricas se complementam como ferramenta de suporte e análise do fenômeno das empresas de precoce e intensa internacionalização. O quadro 2 sintetiza as principais características de cada abordagem.

Característica:	Teoria do Empreendedorismo Internacional (EI):	Perspectiva de <i>Born Globals</i> (BG):
Primeira citação na literatura	1988	1993
Contexto	Pesquisa acadêmica	Estudo de Mercado (Consultoria)
Suporte teórico	Empreendedorismo	Marketing internacional
Tipo de estudo/pesquisa	Teórico-empírico	Empírico
Foco da pesquisa	Empreendedor	Empresa

Quadro 2 – Resumo comparativo entre empreendedorismo internacional e perspectiva das *born globals*.

Fonte: Adaptado de Simões e Dominginhos (2005).

Nesta pesquisa, o termo *born global* (BG) será empregado de forma ampla e abrangente, designando todas as empresas que se internacionalizaram de forma precoce, rápida e intensa.

2.5.

Principais fatores atrelados ao fenômeno *born globals*

A literatura sobre os temas *born global* e *international new ventures* é vasta, mas trata com algumas similaridades quais seriam os fatores relacionados com o fenômeno das empresas que se internacionalizam precoce e rapidamente, tal como Zahra, Ireland e Hitt (2000) exemplificam. Os autores categorizaram tais fatores em três grupos: institucionais, industriais e organizacionais.

Madsen e Servais (1997) também apontam as características do ambiente, as da própria organização e as de seus fundadores como fatores críticos relacionados ao fenômeno.

Por sua vez, para Oviatt e McDougall (2005), seriam as influências ambientais, condições da indústria e o pensamento empreendedor os fatores primários causais do fenômeno. Desta comparação, se depreende que há uma certa convergência para determinados antecedentes do fenômeno, mas estes são expostos de maneiras diferentes na literatura.

O quadro 3 apresenta um elenco dos principais fatores, antecedentes ao fenômeno, extraídos da literatura sobre BG e INV.

CATEGORIA	DESCRIÇÃO DO FATOR	AUTORES
FATORES AMBIENTAIS	Globalização	Roberts e Senturia (1996); Lane, Distefano e Maznevski (1997); Ricks (2003); Dib, Rocha e Silva (2010)
	Características do país de origem	Madsen e Servais (1997); Zuchella (2002); Autio, Sapienza e Almeida (2000); Moen (2002); Gabriellsson (2005); Arenius (2005); Dib, Rocha e Silva (2010);
	Avanços TIC e transportes	Aspelund e Moen (2001); Rialp, Rialp e knight (2005); Oviatt e McDougall (2005); Dib, Rocha e Silva (2010)
	Menor protecionismo	Oviatt e McDougall (1994)
	Tamanho/demanda de mercado doméstico (relacionado ao tamanho do país)	Bloodgood, Sapienza e Almeida (1996); Madsen e Servais (1997); Autio, Sapienza e Almeida (2000); Crick e Jones (2000); Moen (2002); McNaughton (2003); Arenius (2005)
	Tx de crescimento do mercado doméstico/internacionalização da indústria	Bell, Mcnaughton e Young, (2001); McDougall; Oviatt; Shrader, (2003)
	Competição doméstica/Rivalidade doméstica	Evangelista (2005)
	Cultura predominante para os negócios	Baughn e Neupert (2003)
	Contexto do país (político, financeiro, legais, etc)	Baughn e Neupert (2003)
	Presença de Competidores – Real ou potencial	Oviatt e McDougall (2005)
Barreiras geográficas	Dib, Rocha e Silva (2010)	
FATORES ESTRATÉGICOS	Tipo de indústria	Renie (1993); Oviatt e McDougall (1994)
	Foco no cliente	Rialp, Rialp e Knight (2005); Dib, Rocha e Silva (2010)
	Ênfase nas competências de Marketing	Rialp, Rialp e Knight (2005)
	Alta qualidade dos produtos (produto diferenciado)	Rialp, Rialp e Knight (2005)
	Modo de entrada no Exterior (licenciamento, franquia, etc)	Oviatt e McDougall (1994)
	Alta capacidade de inovação (produtos inovadores, com Know-How específico ou customizáveis)	Oviatt e McDougall (1994); Aspelund e Moen (2001); Sharma e Blomstermo (2003)
	Produtos de alto valor agregado	Zuchella (2002); Aspelund e Moen (2001)
	Produtos baseados na aplicação do conhecimento	Autio, Sapienza e Almeida (2000)
	Mercado de nicho	Oviatt e McDougall (1995); Knight e Carvugil (1996); Autio, Sapienza e Almeida (2000); Zuchella (2002); Zuchella e Palamara (2007);

		Knigh e Cavusgil (2004); Knight, Madsen e Servais (2004); Kuivalainen, Sundquist e Servais (2007); Rialp, Rialp e Knight (2005); Dib, Rocha e Silva (2010)
	Rede/networks (Canais de distribuição compartilhados)	McDougall, Shane e Oviatt (1994); Oviatt e McDougall (1995); Sharma e Blomstermo (2003); Chetty e Campbell-Hunt (2004); Welch (2004); Kiss e Danis (2008); Dib, Rocha e Silva (2010)
FATORES DO EMPREENDEDOR	Visão global (internacional)	Rialp, Rialp e knight (2005)
	Experiência e conhecimento internacional	Oviatt e McDougall (1994); Knight e Cavusgil (1996); Harventon, kedia e Davis (2000); Nummela, Saarenketo e Puumalainen (2004); Bell, McNaughton e Young (2001); Petersen, Pedersen e Sharma (2003); Dib, Rocha e Silva (2010)
	Relações interpessoais	Knight e Cavusgil (2004)
	Pró-atividade	Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007)
	Estratégia e Orientação Empreendedora (reconhecimento de oportunidades no exterior)	Knight e Cavusgil (2005)
	Aumento da capacitação das pessoas	Rialp, Rialp e Knight (2005)
	Perfil arrojado	Oviatt e McDougall (1994); Acedo e Jones (2007)
	Tolerância ao risco	Kuivalainen Sundqvist e Servais (2007)
	Agressividade Competitiva	Kuivalainen, sundqvist e Servais (2007)

Quadro 3 – Principais fatores antecedentes das BGs.

Comentam-se, a seguir, alguns destes fatores, entendidos como sendo de maior relevância, pelo trato que receberam na literatura.

2.5.1. Fatores ambientais

Globalização

Tendo em vista a mudança do foco do ambiente de negócios de doméstico para global (LEVITT, 1983), as organizações precisam definir suas estratégias a fim de se realinharem com uma nova e mais complexa realidade global (KEDIA; MUKHERJI, 1999).

“Globalização” tem sido certamente uma palavra muito comum nos dias atuais. As definições são bastante diferentes e não há nenhuma que seja aceita de forma unânime (RICKS, 2003).

Globalização pode ser entendida como uma situação em que as fronteiras políticas se tornam irrelevantes, as interdependências econômicas se intensificam e as diferenças nacionais, devido às diferenças em culturas sociais, são os temas centrais dos negócios. O mundo, considerando estas complexas e dinâmicas forças, se torna um “mercado global” (LANE; DISTEFANO; MAZNEVSKI, 1997).

Empresas que falham em reconhecer oportunidades globais ou que demoram a responder às pressões da globalização, alocando recursos apropriados no desenvolvimento de estruturas efetivas, terão uma *performance* pior que seus rivais mais agressivos. Em outras palavras, há uma forma de se pensar global (mentalidade global), impulsionada pelo fenômeno da globalização que as empresas não devem ignorar, sob pena de não obterem um desempenho satisfatório frente à concorrência (ROBERTS; SENTURIA, 1996).

Roberts e Senturia (1996) afirmam ainda que a globalização implica a necessidade de empreendedores globais, com uma perspectiva global de atuação, para que seus empreendimentos sejam globalmente competitivos.

Evolução nas tecnologias da informação e comunicação (TIC) e transportes

A internet, os computadores, o fax e outras tecnologias podem ser consideradas uma força motriz da rápida internacionalização de empresas nos dias de hoje, segundo Oviatt e McDougall (2005). Os autores acrescentam que novos conhecimentos podem ser difundidos globalmente por meio do uso desses recursos da tecnologia da informação.

Aspelund e Moen (2001) citam que a internet capacitou a vinculação dos fabricantes de mercadorias especiais, com potenciais clientes em todo o mundo. Por exemplo, se um fabricante cria um sítio eletrônico para um produto especial, qualquer potencial cliente conectado à internet pode, com relativa facilidade, encontrá-lo por meio de uma pesquisa. Este desenvolvimento poderia ter feito a estratégia de nicho mais atraente, já que tornou o mercado mais acessível e aumentou o alcance aos clientes potenciais (ASPELUND; MOEN, 2001).

A evolução do transporte, juntamente com a constante e sistemática redução das barreiras às exportações resultante dos acordos comerciais internacionais, tornou a exportação mais fácil para pequenas empresas, pois facilitou também, dentre outros elementos, o controle sobre os canais de distribuição (ASPELUND; MOEN, 2001). Ainda segundo os autores, essa mudança resultou em um número crescente de empresas que são internacionais a partir do início de suas vidas e acrescentam que pesquisadores identificaram-nas em várias partes do mundo desenvolvido, o que sugere a relação existente entre a TIC e uma mentalidade global que impulsionaria o desejo de uma empresa nascer internacional.

Fator país

Ainda dentro de um grupo de variáveis que estão sendo classificadas como fatores ambientais, denominou-se, genericamente, de Fator-País, o conjunto de características inerentes a um determinado país, a que pode ser atribuída influência sobre a formação de um empreendimento global, considerando que as oportunidades de aparecimento de uma BG variam de acordo com o seu país de origem (ZUCHELLA, 2002).

Países menores e, portanto, com mercados domésticos mais enxutos são berços de um número maior de empresas que nascem objetivando alcançar um público consumidor no exterior, sobretudo quando cercados de outros países pequenos, porém, detentores de uma economia onde há razoáveis índices de renda *per capita*, tal como afirmam Autio, Sapienza e Almeida (2000), quando tomam como exemplo, empresas finlandesas. Nesses casos, o crescimento do mercado doméstico tende a um limite que, associado ao aumento da competição interna, se traduz em fator crucial para as empresas, que passam a enxergar a possibilidade de expansão no mercado estrangeiro como uma das poucas soluções possíveis para garantir a sobrevivência do negócio (BELL; MCNAUGHTON; YOUNG, 2001).

O tamanho de um país (que, via de regra, está intimamente ligado ao tamanho de seu mercado) também foi citado por Bloodgood, Sapienza e Almeida (1996) como um dos elementos que pavimentariam o surgimento de empresas de internacionalização precoce porque estas teriam a propensão de buscar outros mercados.

Assim, o tipo de mercado aonde se pretende atuar, aqui assumido por suas características, exerce o papel de influenciar no aparecimento, ou não, de uma empresa que buscará um caminho internacional de forma precoce, prevalecendo aparentemente, os mercados pertencentes a uma economia aberta de países pequenos (GABRIELSSON, 2005), ou os mercados domésticos de tamanho reduzido (MOEN, 2002), ou ainda, mercados de países com economia intensivamente baseada em conhecimento (ARENIUS, 2005).

Questões geográficas também facilitariam ou não o ímpeto empresarial de estabelecimento no mercado internacional. Dib, Rocha e Silva (2010) citam que o Brasil, por exemplo, por possuir fronteiras geográficas de difícil transposição (basicamente, só há escoamento logístico marítimo ou aéreo) teria uma menor propensão ao aparecimento de BGs.

2.5.2. Fatores estratégicos

Estratégia de nicho

Pequenas empresas estão mais expostas às dificuldades de entrada em mercados internacionais, normalmente, por causa da insuficiência de recursos gerenciais e financeiros, por isso, precisam se sentir impelidas a ingressarem no exterior, mas devem buscar estratégias de entrada que as protejam e que possibilitem sustentar um posicionamento competitivo no mercado global – a estratégia de nicho (ZUCHELLA; PALAMARA, 2007).

Knight, Madsen e Servais (2004) afirmam que a economia globalizada contribui para o aparecimento de nichos, pois os compradores passam a dispor de várias opções de produtos de qualidade que tendem a provocar a divisão do mercado em porções de consumidores, organizadas segundo suas preferências de consumo.

Ainda segundo Zucchella e Palamara (2007), a estratégia de nicho presume não haver barreiras de entrada tradicionais, pois estes são fatias de mercado, caracterizadas pela competição baseada em competências intangíveis, em vez de preço, por exemplo. Neste caso, as barreiras decorrerão da capacidade das empresas em termos de inovação, qualidade e customização de seus produtos/serviços.

Os autores citam que, por todo o mundo, firmas que atuam em nicho compartilham algumas similaridades fundamentais: possuem ativos únicos; focam-se num segmento de mercado global estreito; e são extremamente orientadas ao consumidor.

“A adoção de estratégia de nicho pode explicar por que pequenas firmas são internacionais desde sua concepção e alcançam elevado desempenho de exportação, em termos de velocidade e escopo.” (ZUCCHELLA; PALAMARA, 2007)

As evidências empíricas de Rennie (1993) corroboram que a orientação de nicho é um fator crítico para as BG, posto que é uma estratégia que permite às empresas dirigirem-se para segmentos específicos de clientes, onde quer que estejam localizados no globo.

Tipo de indústria

Algumas evidências obtidas por Roberts e Senturia (1996) sobre empresas da indústria de produtos de alta tecnologia americana indicam que o tipo de indústria pode favorecer a uma internacionalização da empresa, ou seja, facilitariam a venda em mercados estrangeiros.

Corroboram com tais evidências as observações de Autio, Sapienza e Almeida (2000) sobre empresas ligadas à indústria baseada no conhecimento intenso. Para os autores, há uma relação deste tipo de indústria com o crescimento internacional de suas empresas componentes, devido à facilidade de sua dispersão pelo mundo.

Primeiro, um produto baseado na aplicação do conhecimento, tal como ocorre na indústria de produtos de alta tecnologia, é facilmente difundido em vários mercados, uma vez que o principal ativo envolvido na produção é simples de ser transportado – o conhecimento (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000).

Segundo, os mesmos autores afirmam que firmas focadas em explorar e desenvolver conhecimento, como fonte de vantagem competitiva, são mais propensas a desenvolverem habilidades úteis para a adaptação e o sucesso em novos ambientes do que aquelas que dependem de ativos tangíveis. Do que se pode inferir que um produto baseado em conhecimento tende a não criar barreiras à sua comercialização internacional.

Tipo de produto

Seguindo o raciocínio de Oviatt e McDougall (2005) que atrelaram inovação ao conceito de BG, espera-se que ter uma idéia inovadora é ter a possibilidade de comercializá-la no mundo todo, gozando da vantagem competitiva do pioneiro.

Uma empresa que possui um produto capaz de ser comercializado no mundo todo pode combinar tal potencial com capacidade empreendedora, na busca por métodos que permitam uma rápida e precoce internacionalização. (GABRIELSSON ET AL., 2008).

Igualmente, produtos que dependam de um *know-how* específico também parecem estar associados a uma empresa voltada a atuar internacionalmente. Idem para produtos que podem e são customizados, os quais indicam uma empresa orientada para o consumidor. Aspelund e Moen (2001) afirmam que empresas que possuem produtos de alto grau de tecnologia incorporada tendem a encontrar maior facilidade para distribuí-los, pois estes são mais atrativos para as grandes distribuidoras internacionais.

A vantagem competitiva de ser único também se manifesta em certos produtos regionais com apelo internacional, tais como os produtos brasileiros típicos.

Parece que a mentalidade de atuação global de uma firma é induzida pelo simples fato desta saber que dispõe de uma vantagem competitiva em seu produto. Na prática, pode-se inferir que uma empresa que planeja ser internacional, desde sua fundação, deveria lidar com um produto que pudesse projetá-la de forma competitiva nos mercados de outros países.

2.5.3. Fatores relacionados ao empreendedor

Relacionamentos pessoais

Numa empresa recém-criada, valem muito os relacionamentos de seus sócios porque as redes sociais podem providenciar contatos e informações críticas que os empreendedores usam para obter acesso aos mercados estrangeiros (WELCH, 2004).

Empresas iniciantes sofrem com a questão da sua juventude e tamanho inicial, normalmente de pequeno porte. Tais características se traduzem em acesso limitado a recursos que, se disponíveis, poderiam facilitar seu crescimento e sobrevivência. Estudos realizados mostram que uma rede formada por empreendedores que possuem relações sociais, representa um dos mais importantes mecanismos para superar estas dificuldades (KISS; DANIS, 2008).

A rede social de um indivíduo inclui pessoas que estão ligadas por interações que consistem basicamente em trocas sociais, onde informações são transferidas entre as partes e negócios podem ocorrer (BJORKMAN; KOCK, 1995 apud KISS; DANIS, 2008). Ainda segundo os autores, as redes sociais afetam as relações formais e informais e compreendem, inclusive, aquelas que os empreendedores constroem com profissionais de negócios e representantes de governos, assim como, aquelas que eles possuem com seus amigos e parentes.

McDougall, Shane e Oviatt (1994) acrescentam que as redes ajudaram os fundadores de novos empreendimentos internacionais ou *born globals* a identificar oportunidades de negócios internacionais. Estas redes também aparentavam ter mais influência sobre a escolha do país por parte dos fundadores das empresas, do que a distância psicológica. Oviatt e McDougall (1995) identificaram que as redes de negócios internacionais são uma das sete mais importantes características de uma *global start-up* de sucesso.

Grau de aversão ao risco

Um sistema cognitivo com características empreendedoras, dentre estas o comportamento perante o risco, pode ser decisivo no processo de internacionalização (ACEDO; JONES, 2007).

Na literatura sobre empreendimento internacional, Oviatt, Shrader e McDougall (2004) identificaram a personalidade do empreendedor como um determinante da internacionalização porque esta atua diretamente sobre a visão de risco do empreendedor, ou seja, o torna mais ou menos propenso para construir uma mentalidade global .

Knight e Leisch (2002) chamam a atenção para o processo de aquisição e correto uso da informação durante as várias fases da internacionalização das firmas. Os autores dão ênfase à influência que esse processo exerce sobre as percepções dos indivíduos. Disso se pode inferir que as estratégias de risco são mais empregadas pelos indivíduos racionalmente orientados, possuidores de um *background* internacional (ACEDO; JONES, 2007), que se sentem capazes de avaliar melhor um cenário.

Experiência e conhecimento internacionais

BG são comuns quando seus sócios são dotados de experiências profissionais internacionais anteriores (DIB; ROCHA; SILVA, 2010).

Petersen, Pedersen e Sharma (2003) destacam que as empresas podem adquirir conhecimentos internacionais fundamentais por meio do recrutamento de indivíduos com conhecimento internacional valioso adquirido em outras empresas.

Eles sugerem que o fenômeno "*Born Global*" é explicado, em parte, pelos "spin-offs" de pessoal derivado de empresas internacionais e, a partir daí, as empresas receptoras desta mão-de-obra teriam um rápido processo de internacionalização, possivelmente, porque já possuem um *mindset* global.

Ainda hoje se pesquisa sobre a internacionalização do conhecimento, que é adquirido pela experiência e transferido de firma para firma, conforme a migração do capital humano, além, obviamente, deste conhecimento também ser acumulado na base da própria empresa (ERIKSSON; MAJKARD; SHARMA, 1997).

Indivíduos experientes são úteis no delineamento da cadeia de valor da nova empresa que os recebe, pois já possuem contatos que facilitam a penetração internacional e trabalham melhor com os poucos recursos de uma jovem empresa, segundo cita Zahra (2005).

Além disso, segundo Oviatt e McDougall (2005), “a capacidade de uma empresa de aprender sobre um novo país atua sobre a velocidade de sua internacionalização para explorar uma oportunidade de forma empreendedora”

Sobre essa capacidade de aprendizagem, Autio, Sapienza e Almeida. (2000) escreveram um dos artigos basilares sobre a questão do conhecimento no processo de internacionalização dos empreendimentos. Os autores afirmam que uma nova firma é capaz de gozar de vantagens de absorção de novos conhecimentos a uma taxa mais elevada do que as empresas já estabilizadas, devido à sua flexibilidade, permitindo assim, que elas aumentem sua participação no mercado mundial.

Orientação internacional

Sócios com uma visão global, seja porque são de famílias descendentes de culturas estrangeiras, seja por razões outras (morar no exterior, contato com amigos no exterior, etc), são mais propensos a fundarem uma empresa voltada a atuar internacionalmente (DIB; ROCHA; SILVA, 2010).

De uma maneira geral, a orientação internacional tende a apontar altos níveis de pró-atividade e baixa percepção de risco, podendo ser traduzida por educação no exterior, proficiência em línguas estrangeiras, um interesse em viagens e a experiência internacional de uma maneira geral (ACEDO; JONES, 2007).

Ainda, segundo os autores, é possível aumentar a orientação internacional dos indivíduos por meio de treinamento em línguas estrangeiras, participação em viagens internacionais e outras oportunidades para obter ganho de conhecimento experimental no exterior.

Por fim, os autores observam que uma outra forma de adquirir orientação internacional é por meio da contratação de gerentes que já possuam tal comportamento.

Moen e Servais (2002) encontraram evidências empíricas de que empresas exportadoras recém-fundadas demonstravam uma orientação global maior do que aquelas que demoravam a se internacionalizarem, o que pode indicar que este tipo de orientação parece prover um conhecimento adicional ou *insights* sobre o processo de internacionalização que o torna menos distante e mais ágil.

2.6. Empresas sem Fronteiras (ESF)

Há, sem sombra de dúvidas, uma dissonância na conceituação da literatura sobre o que seria uma *Born Global*, tal como Oviatt e McDougall (1997) admitem.

De acordo com o artigo seminal de Rennie (1993), BG seriam: “[...] empresas de médio ou pequeno porte que competem com sucesso – virtualmente **desde sua concepção** – contra grandes e estabelecidos *players*, numa arena global.” (grifo do autor)

Contudo, o próprio autor observou que as empresas australianas estudadas apresentavam um perfil para BG que, de certa forma, contradiz o que o próprio termo e sua definição apregoam, posto que estas não nasceriam realmente globais, desde sua concepção, mas antes, passariam por um rápido período de vendas no mercado doméstico (inferior a dois anos) (RENNIE, 1993).

Oviatt e McDougall (1994), em sua primeira definição para o fenômeno, atribuem a BG o conceito de empresa que “desde sua concepção, procura obter significativa vantagem competitiva pelo uso de seus recursos e vendas em múltiplos países”. Todavia, os autores não deixam claro o período de tempo que uma empresa deveria levar para iniciar suas exportações, depois de fundada, para que fosse classificada como uma BG.

Além da questão referente ao tempo para entrar no mercado internacional, cabe dizer que uma BG teria que interpretar o mundo como um mercado único (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996), valorizando ainda mais sua definição, dada a consideração que se faz aqui da própria aceção do termo *born global*.

Nesse turbilhão da literatura a respeito de definições, surge um questionamento natural – o que seria então, uma empresa nascida verdadeiramente global?

Numa linha de raciocínio contínuo, por definição, pode-se dizer que uma empresa verdadeiramente global deveria ser aquela que segue um padrão de internacionalização similar a de uma BG, porém, com o diferencial de realmente ter iniciado suas operações internacionais, desde sua concepção, atuando sob um escopo abrangente, seja em termos geográficos, organizacionais e psíquicos, possuindo uma mentalidade, predominantemente global, que pode preceder a sua própria criação, fazendo-a enxergar o mundo como um mercado único, de onde obtém seus insumos e para onde devolve seus produtos processados (RENNIE, 1993; OVIATT; MCDOUGALL, 1994, 1995; GABRIELSSON; KIRPALANI, 2004; DIB; ROCHA; SILVA, 2010). Em resumo, uma empresa verdadeiramente global é a que se pode chamar de uma empresa sem fronteiras que a limitem, ou seja, uma *Bordless Company*.

Alguns autores usaram expressões similares para designar empresas que, segundo estes, seriam Verdadeiras *Born Globals*, ou em inglês, *True Born Globals* (KUIVALAINEN; SUNDQVIST; SERVAIS, 2007; GULLANDER, 2006), mas estes estudos não abordaram certos aspectos de uma empresa sem fronteira, conforme conceituada nesta pesquisa.

Gullander (2006) realizou um estudo onde classificou companhias internacionais que contabilizaram de 25% a 100% de suas compras ou vendas, derivadas das relações comerciais com o mercado externo. Assim, o autor se vale do modelo de Oviatt e McDougall (1994) para chamar de *True Born Globals* as empresas que se internacionalizaram por meio de importações e exportações acima de 25% do total de suas compras ou vendas no exterior, respectivamente.

Gullander(2006) não considera a dimensão temporal em seu modelo, bem como não menciona, claramente, a questão do escopo exibido no processo de internacionalização e a mentalidade que tais empresas exibem.

Já para Kuivalainen, Sundqvist e Servais (2007), há diferentes tipos de *Born Globals*, conforme a gradação de como ocorre o envolvimento internacional de cada empresa, obtendo e fornecendo produtos e serviços no mercado externo. Os autores afirmam que as empresas que operam em mercados distantes e em múltiplas regiões se aproximariam das verdadeiras empresas globais e do conceito de Levitt (1983). Acrescentam ainda que esta classificação para as empresas *True Born Global* não fere os preceitos de Oviatt e McDougall (obter 25% de faturamento do mercado externo e ainda iniciar suas atividades internacionais em cerca de 2 a 3 anos), mas deve ser entendida como uma estratégia de internacionalização.

Os autores, porém, ao considerarem o tempo para a internacionalização (2 a 3 anos, ao invés de ser imediata) como uma constante em seu modelo, se distinguem do que esta pesquisa denominou como empresa do tipo BC. Além disso, o trabalho dos autores também não abordou o escopo organizacional adotado pelas BCs.

Desta forma, nenhuma das considerações acima se traduzem na proposta do que se pretender chamar de empresa sem fronteiras, mas tão somente, são tipificações que exemplificam o grau de “*Bornglobalness*.”

Assim, o quadro 4 resume os principais aspectos do processo de internacionalização das BCs, diferenciando-as, quando comparadas com as empresas BG, bem como, das que se internacionalizam de forma tradicional.

		Firmas Tradicionais	<i>Born Globals</i>	<i>Bordless Companies</i>
Aspectos Iniciais do Processo de Internacionalização	Concepção do processo	Tardia	Precoce	Imediata (desde a concepção)
	Escopo Geográfico e Organizacional	Limitado	Abrangente ou não	Abrangente
	Escopo Psíquico	Limitado	Abrangente ou não	Abrangente
	Mentalidade predominante	Doméstica	Propensão à internacionalização	Determinada a ser global

Quadro 4 – Comparativo do processo de internacionalização de firmas tradicionais versus BG versus BC.

Fonte: Adaptado de JOHANSON; VAHLNE, 1977,1990; DIB; ROCHA; SILVA, 2010

2.6.1. A concepção de uma BC

Quanto ao início de suas atividades internacionais, um empresa que se diz sem fronteiras tem que ser assim entendida, desde sua concepção, ou seja, ela precisa operar voltada para o mercado estrangeiro, imediatamente após concebida, em alinhamento à definição adotada neste estudo.

Contudo, determinar o momento exato da concepção dessas empresas é complicado, porque a existência de um novo empreendimento se dá ao longo do tempo, a medida em que este vai se tornando progressivamente mais estável, por isso, sugere-se adotar como marco inicial o ponto a partir do qual se pode perceber o comprometimento de recursos que dará origem a um novo empreendimento internacional (OVIATT; MCDOUGAL, 1994). Tal sistemática permite que novas empresas, que estejam investindo no desenvolvimento de seus produtos, possam se enquadrar como BC, desde que tais produtos estejam sendo desenvolvidos para o mercado internacional.

Contudo, somente ser internacional desde sua concepção não basta para se definir uma BC. Deve-se verificar seu escopo de atuação.

2.6.2.

O escopo de uma BC

No caso de uma empresa BC, o escopo de atuação tem que ser abrangente, seja este psíquico, geográfico ou organizacional.

Escopo psíquico abrangente

Vários autores conceituaram a distância psíquica, cada qual, agregando uma pequena diferença a ela. O conceito, no entanto, foi desenvolvido pelos pesquisadores da escola de Uppsala (SOUSA; BRADLEY, 2006).

Para os propósitos desta pesquisa, a distância psíquica será considerada como “a distância entre o mercado doméstico e um mercado externo resultante da percepção e compreensão de diferenças culturais e de negócios” (EVANS, TREADGOLD E MAVONDO, 2000b, p. 375).

Alguns pesquisadores também utilizaram o termo distância cultural, na tentativa de definir o afastamento intangível entre países, tal como fizeram Kogut e Singh (1988) apud Silva; Rocha; Figueiredo (2007). Em outros textos, distância cultural e distância psíquica são tratadas como sinônimos (LEE, 1998 apud SILVA; ROCHA; FIGUEIREDO, 2007). Porém, para outros autores, a distância cultural é parte integrante da distância psíquica (SWIFT, 1999, p. 183 apud SILVA; ROCHA; FIGUEIREDO, 2007).

Beckerman (1956) pode ser considerado como o primeiro a adotar a “distância psíquica” para relatar o afastamento percebido entre países e suas conseqüências para o comércio internacional. O autor pontuou que o comércio entre países sugeria não considerar somente a distância física existente entre eles, citando outros aspectos relacionados ao idioma, à cultura e aos relacionamentos pessoais com fornecedores no exterior.

Por firma que possui um escopo psíquico abrangente, pode-se entender aquela que atua em países com os quais seus fundadores não deveriam ter afinidade, por razões diversas, baseadas em elementos derivados de fatores legais, políticos e econômicos, estrutura do mercado e da indústria, práticas de negócios e idioma. Tais elementos compõem a chamada distância psíquica (SILVA; ROCHA; FIGUEIREDO, 2007).

Assim, pode-se inferir que uma empresa dita BC deverá atuar globalmente, sem restrições que sejam motivadas pelos aspectos da distância psíquica, já que, por definição, sua presença global é irrestrita.

Escopo geográfico e organizacional abrangentes

Por escopo geográfico e organizacional abrangentes, pode-se entender a gama de países onde uma BC atua. Cabe ressaltar que essa atuação não se dá somente de forma comercial, pois se assim fosse, a internet poderia colocar qualquer empresa exportadora precoce, na condição de BC. Bastaria ter um sítio eletrônico de vendas com entregas para todo o globo. Trata-se aqui de firmas que possuem escritórios, local de produção, distribuidores, agentes e pesquisa, no todo ou em parte, instalados em diversos pontos do globo.

Os avanços tecnológicos permitiram que empresas menores, tais como normalmente são as BCs, possam competir, mesmo sem escala, por causa da economia de custos, gerada na comercialização de produtos/serviços especializados (ASPELUND e MOEN, 2001). Mais que isso, os autores citam que tais avanços, somados à globalização de mercados, fizeram com que as grandes multinacionais se espalhassem pelo mundo com suas produções voltadas para o mercado de massa. Desta forma, restou aos novos empreendedores enfrentar essa competição internacional atuando em nichos de mercado internacionais.

Dado que as pressões de competição no mercado só tendem a aumentar, as BCs precisariam operar, cada vez mais, de forma global, pois o mercado estaria ainda mais competitivo e restrito.

A busca pelo escopo geográfico e organizacional abrangentes parece ter respaldo na obtenção de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Nesta linha de raciocínio, as BCs estariam espalhadas mundo afora para obterem de cada local uma vantagem competitiva, seja ela mão-de-obra, insumos, incentivo fiscal, estrutura logística e outras (DUNNING, 1980). Além disso, devido ao seu pequeno porte inicial e à natural escassez de recursos, as BCs vão atrás de investidores e parceiros globais numa tentativa de expansão (ASPELUND; MOEN, 2001). Assim, estariam minimizando os efeitos negativos de seu pequeno porte, perante a competitividade global.

Outra vantagem de atuar globalmente, desde o início de sua vida, é aquela que pode decorrer da própria posição de pioneira (*first mover*). A pioneira pode estabelecer barreiras de entrada para seus futuros concorrentes. O fato de ser a primeira a expor sua marca para os clientes já é, por si só, a imposição de uma barreira de entrada (MAZON; SILVA, 2009).

Por fim, cabe também ressaltar que o escopo geográfico e organizacional está relacionado com a sensação de risco do negócio. Ao se espalharem por vários mercados, as BCs diminuem a sensação de risco, que poderia, de alguma forma, atrapalhar seu processo de expansão (SHARADER; OVIATT; MCDUGALL, 2000).

Oviatt e McDougall (1994) pontuam que é difícil para uma firma ser global, posto que isso requer habilidades para coordenar suas atividades e para atuar em locais geograficamente diferentes. Contudo, acrescentam que, uma vez conseguindo sucesso nessa empreitada, aparentam possuir uma grande vantagem competitiva sustentável, devido à unicidade histórica, à ambigüidade causal e à não-imitabilidade de sua complexa rede social e alianças traçadas em vários países.

2.6.3. Mentalidade global

Embora possua concepção internacional precoce e escopo de atuação abrangente, talvez nenhuma outra característica seja tão evidente e importante numa BC como a mentalidade global que a permeia.

Autores como Gabrielsson et al. (2008) afirmam que visão global e comprometimento são os dois fatores de sucesso de uma *born global* que, após certo tempo de atuação no mercado internacional, pretende se manter operante, expandindo-se ainda mais.

O mesmo pode ser aplicado a uma BC, com o diferencial de que isso precede à própria criação da empresa, pois diferentemente do que Gabrielsson et al. (2008) afirmam, uma BC precisa ter escopo global abrangente, logo na sua concepção. Assim, uma mentalidade global parece permitir o movimento de internacionalização da empresa, que associado a determinados fatores, faz-se precoce e abrangente (DIB; ROCHA; SILVA, 2010), comprometendo-a com a internacionalização.

Este comprometimento, no caso de uma BC, é intenso e se perpetua no tempo, cabendo notar que, num momento de concepção de um empreendimento, ele decorre das perspectivas empreendedoras globais dos fundadores da empresa e não da experiência e aprendizado de mercado (GABRIELSSON ET AL., 2008). Em outras palavras, a mentalidade global dos empreendedores de uma firma os impulsionaria a serem internacionais, comprometendo-os com este processo.

Sobre o conceito de mentalidade global, há três perspectivas de abordagens diferentes, propostas por Levy et al. (2007): a cultural, a estratégica e a multidimensional.

De acordo com a perspectiva cultural, proposta pelos autores, os dirigentes de uma empresa enfrentam os desafios de superar a miopia nacional e uma atitude etnocêntrica, cruzando fronteiras culturais, interagindo com os funcionários de muitos países e gerenciando relacionamentos interorganizacionais culturalmente diversos.

A perspectiva cultural sugere que a resposta à gestão destes desafios é afastar-se de uma visão etnocêntrica de pensamento, desenvolvendo uma mentalidade global - uma do ponto de vista cultural, envolvendo o autoconhecimento, a abertura a e compreensão de outras culturas, e uma seletiva incorporação de valores e práticas estrangeiras.

Os autores ainda propõem o perfil de gerente cosmopolita para delinear esta abordagem. Segundo os autores, um gerente cosmopolita se vale de uma visão de mundo globalizado para lidar com as diferentes culturas estrangeiras, alinhando-se ao conceito proposto por Hannerz (1996, p. 193), que afirma ser uma “questão de competência [...] uma habilidade pessoal para entender a maneira de outras culturas, através da escuta, da observação, intuição e reflexão.”

Já a abordagem estratégica é pautada nos preceitos de Bartlett e Ghoshal (1989, 1990, 1992), que definiram a organização transnacional. Ela não é uma postura estratégica específica ou uma forma de organização em particular, mas uma mentalidade de gestão que reconhece que as exigências ambientais e oportunidades variam muito, de país para país, e também, que diferentes partes da empresa possuem diferentes capacidades.

A literatura sobre a abordagem estratégica demonstra que a complexidade do ambiente, gerada pela globalização, em qual as empresas operam precisa estar refletida nas habilidades cognitivas de seus gestores, demonstrando sua mentalidade global (LEVY ET AL., 2007).

Por último, Levy et al. (2007) apresentam uma perspectiva mista, a abordagem multidimensional. Segundo os autores, esta abordagem é pautada nas assertivas de Rhinesmith (1992).

Para Rhinesmith (1992):

“as pessoas com uma mentalidade global tendem a uma visão maior, uma imagem mais ampla das coisas, aceitando a vida como um equilíbrio de contraditórias forças. Acreditam em processos organizacionais, em vez de confiar em estruturas, valorizam a diversidade, sentem-se confortáveis com surpresas e ambiguidades e procuram ser abertos para si mesmos e para os outros”.

Assim, de acordo com esta definição, a mentalidade global implica elevados níveis de capacidades cognitivas, especialmente, no tocante ao processamento de informação, bem como a capacidade de equilibrar as realidades e demandas concorrentes, apreciando a diversidade cultural. Para Levy et al. (2007), a proposta de Rhinesmith representa uma perspectiva multidimensional da mentalidade global, pois incorpora não só os aspectos culturais e as dimensões estratégicas, mas também, as características individuais, retiradas da literatura sobre a liderança global.

No presente estudo, será utilizada a definição de Levy et al (2007), baseada numa integração das três abordagens, discutidas anteriormente. Para os autores, mentalidade global é:

“uma estrutura cognitiva altamente complexa, caracterizada por uma visão aberta e articulada de múltiplas realidades culturais e estratégicas, em ambos os níveis global e local, bem como a capacidade cognitiva para mediar e integrar toda esta multiplicidade”.

A definição é caracterizada por três aspectos complementares:

- a)** uma abertura para a consciência de múltiplas esferas de significado e ação;
- b)** representação complexa e articulação de dinâmica cultural e estratégica, e
- c)** a mediação e integração de ideais e ações orientadas tanto para o global e o local.

Para Levy et al (2007), indivíduos com uma mentalidade global desenvolvida atuam no mundo todo, estando atentos e abertos para todas as possibilidades, sendo capazes de integrar a complexidade dessa realidade, convertendo-a em ações.

2.7.

Fatores supostamente atrelados ao fenômeno das BCs

Diante do conceito proposto de BC, fica evidente a sua proximidade com o fenômeno das BGs. Disto se pode inferir que os fatores atrelados ao estudo das BGs também poderiam estar correlacionados com o surgimento das BCs (DIB; ROCHA; SILVA, 2010), dentre os quais sugerem-se os já citados:

- a) fatores ambientais relacionados aos aspectos do ambiente de negócios (KNIGHT; MADSEN; SERVAIS, 2004; ZUCHELLA, 2002);
- b) fatores estratégicos, aqui citados os aspectos atrelados ao produto/serviço comercializado, tipo de indústria etc (RENNIE, 1993); e
- c) fatores relacionados ao empreendedor (OVIATT; MCDOUGALL, 1995) e da firma em si (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000).