

## 6 Conclusão

### 6.1. Considerações iniciais

A presente pesquisa pretendeu avaliar o padrão de comportamento das empresas sem fronteiras, um novo fenômeno que parece estar relacionado com o surgimento das empresas BG. No entanto, apesar de similar, presumia-se que este novo empreendimento internacional, intitulado de BC, seria diferente de uma BG por ser lançado ao mercado internacional, imediatamente após sua concepção. Além disso, o escopo de internacionalização da BC, por ser regido por uma mentalidade global intensa, é muito mais amplo que o verificado na maior parte das BGs.

Outra intenção desta pesquisa foi apontar os fatores que estariam propiciando o surgimento deste fenômeno. Neste caso, esperava-se que os mesmos fatores que influenciaram o surgimento das BG fossem aplicáveis às BC, o que de fato ocorreu, mas sob certas observações, descritas mais adiante neste capítulo.

As teorias comportamentais se mostraram adequadas ao embasamento teórico necessário para o estudo de caso, sobretudo a teoria dos novos empreendedores internacionais e a perspectiva de *born globals*, sem descartar algumas considerações do modelo de Uppsala. Alguns conceitos das teorias econômicas também foram úteis à pesquisa.

### 6.2. O processo de internacionalização de uma BC

A questão de pesquisa a ser respondida foi: quais características distinguiriam empresas sem fronteiras daquelas nascidas globais (BG) [e daquelas internacionalizadas tradicionais] ?

O quadro 9, a seguir, aborda as características verificadas na empresa *RacingThePlanet*, uma típica *Bordless Company*.

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

Quadro 9 – Comparativo do processo de internacionalização de firmas tradicionais versus BG versus *RacingThePlanet*.

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

Neste estudo, confirmou-se a percepção de que a empresa sem fronteiras analisada é possuidora de uma mentalidade global intensa, atuando sob escopo global amplo e o fazendo desde sua concepção.

Sobre a mentalidade global (dentre outras características), verificou-se que é a propulsão para um processo de internacionalização abrangente (DIB, ROCHA e SILVA, 2010).

Para que exista um terreno fértil para o desenvolvimento desta mentalidade, é preciso que a visão do fundador da empresa seja cosmopolita e seus processos cognitivos, complexos e adequados às dificuldades impostas pela globalização dos mercados.

É natural que estes indivíduos afirmem que existam dificuldades diversas, decorrentes de vários fatores, em diferentes países, mas estas precisam ser superadas e não podem impedir a atuação global da empresa.

Por conta de tudo isso, as características pessoais desses fundadores devem ser típicas de uma pessoa empreendedora, pautadas em inovação e abertura para novas oportunidades, refletindo-se sobre as decisões da firma (LEVY ET AL., 2007).

Foi verificado também que a existência dessa mentalidade gera na BC um intenso comprometimento com a internacionalização da empresa, tal como citam Gabrielsson et al.(2008).

Outro aspecto de uma BC é o escopo adotado no processo de internacionalização.

O presente estudo de caso permitiu inferir que a empresa analisada adota um amplo escopo global psíquico (SILVA; ROCHA; FIGUEIREDO, 2007) porque a mentalidade global de seus dirigentes a faz enxergar o mundo sem fronteiras, demonstrando uma imensa flexibilidade operacional, capaz de adaptar-se às diferentes situações, em diferentes mercados mundiais (LEVY ET AL., 2007).

Quanto ao escopo geográfico e organizacional, verificou-se também a adoção de um padrão amplo, favorecendo principalmente a:

- a) uma diminuição da sensibilidade do risco de operar em mercados estrangeiros devido ao *trade-off* existente na diluição deste risco por vários países, conforme pontuaram Sharader, Oviatt e McDougall (2000), em vez de concentrá-lo numa expansão dirigida a um único mercado por vez, como fazem, normalmente, as empresas internacionalizadas tradicionais (JOHANSSON; VAHLNE, 1977);
- b) um processo de exploração das oportunidades de obter os melhores recursos de cada lugar do mundo (DUNNING, 1980) na busca pela vantagem competitiva (BARNEY, 1991);
- c) uma maior exposição no mercado mundial, minimizando as desvantagens do tamanho dessas empresas e suas dificuldades de obter recursos financiadores nos seus países, permitindo que estas tenham uma maior chance de sucesso (ASPELUND; MOEN, 2001);
- d) minimizar a competição com as grandes empresas, na medida em que captariam um maior número de nichos de mercado, voltados para sua produção, ao longo de todo o globo (ZUCHELLA; PALAMARA, 2007); e
- e) um estabelecimento de vantagens decorrentes do pioneirismo, ao longo dos diversos mercados mundiais (MAZON; SILVA, 2009).

### 6.3.

#### Fatores relacionados com o surgimento das BC

Além de elencar as facetas do processo de internacionalização de uma empresa BC, esta pesquisa buscou saber quais os (possíveis) fatores determinantes da ocorrência deste fenômeno. Pode-se verificar também como cada fator influencia um determinado aspecto da BC, correlacionando-o à concepção, escopo ou mentalidade de uma BC. O quadro 10 sintetiza esta análise.

FATORES:		CARACTERÍSTICA MAIS INFLUENCIADA
AMBIENTAIS	Globalização	Concepção e Mentalidade global
	Evolução na Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)	Concepção e Escopo geográfico e organizacional
ESTRATÉGICOS	Estratégia de nicho	Escopo geográfico e organizacional
	Tipo de indústria	Escopo geográfico e Organizacional
	Tipo de produto	Escopo geográfico e organizacional
ORGANIZACIONAIS	Relacionamentos Pessoais	Escopo geográfico e organizacional
	Grau de Aversão ao Risco	Escopo geográfico e organizacional
	Experiência e conhecimento internacionais	Concepção, Mentalidade global e Escopo psíquico, geográfico e organizacional
	Orientação Internacional	Mentalidade global e Escopo psíquico

Quadro 10 – Influência dos fatores antecedentes sobre as características de uma BC.

Fonte: Própria

Especificamente sobre os antecedentes das BCs, percebeu-se uma relação entre os fatores ambientais, estratégicos e organizacionais com a formação de uma mentalidade global, considerando o conceito proposto por Levy et al (2007), que integra aspectos culturais, estratégicos e do próprio empreendedor.

No caso, os fatores ambientais, destacando-se a melhoria nos transportes e o avanço tecnológico das comunicações (internet) (OVIATT; MCDUGAL, 2005) provocariam a sensação de um mundo cada vez mais globalizado, sem fronteiras, guardando relação estreita com a formação de uma mentalidade global (LEVY ET AL, 2007). Além disso, eles influenciariam na concepção de uma firma BC, facilitando sua existência (OVIATT e MCDUGALL, 2005).

Os fatores estratégicos também se relacionam com a mentalidade global, na medida em que esta também possui uma componente baseada na estratégia (LEVY ET AL, 2007). Contudo, os fatores estratégicos, ressaltando-se a questão do tipo de produto comercializado pela BC, estariam relacionados também com escopo adotado pela firma. Produtos intensivos em conhecimento, ou seja, fortemente amparados em *know-how*, favorecem a expansão das empresas (MCNAUGHTON, 2001,2003), permitindo que estas adotem um amplo escopo global.

Por fim, há que se ressaltar também a relação entre os fatores organizacionais, no caso, o perfil do empreendedor<sup>2</sup> e a formação de uma mentalidade global. Segundo Kedia e Mukherji (1999) um empreendedor global precisa de conhecimento e habilidades (que podem ser exemplificadas como tolerância ao risco e orientação internacional, dentre outros) para sustentar uma mentalidade global e, portanto, ampliar o escopo de atuação de sua empresa.

No entanto, apesar de se concluir pela existência dessas implicações entre as características de uma BC e seus fatores antecedentes, não se pode medir a intensidade da relação entre estes.

---

<sup>2</sup> Não há fatores organizacionais referentes à empresa, pois se está analisando o período que precede a sua existência ou imediatamente seguinte a sua fundação.

#### 6.4. Sugestões de pesquisas futuras

Inicialmente, é preciso lembrar que um estudo de caso não é generalizável a uma população, mas pode sê-lo para a teoria (YIN, 2010). Por isso, pode-se afirmar que ainda há espaço para a realização de vários outros estudos similares a este, de forma a se tentar observar padrões consistentes de resultados, obtidos na replicação do fenômeno estudado.

Sugere-se ainda uma pesquisa mais aprofundada sobre a questão dos fatores que antecedem o surgimento de uma empresa BC, comparando-os com os fatores causais das BGs.

Pelo que foi verificado na presente pesquisa, parece sugestivo que o tempo de amadurecimento do negócio, ou seja, o período antes deste ser lançado internacionalmente estaria relacionado ao aparecimento das BCs. Enquanto que as BG, após sua fundação, levam pouquíssimo tempo de preparação e logo se expandem para outros países; as BC o fazem antes de serem fundadas (período de latência), ainda durante o processo de concepção de seu negócio.

Por fim, a literatura sobre empreendedorismo internacional e *born globals* cita que há uma tendência de que empresas BG são estudadas somente no início de suas vidas, faltando estudos que as observem após o período inicial de rápida expansão. Não foi possível avaliar isso para as firmas BC, pois o foco de pesquisa foi o momento de sua criação. Assim, a janela temporal e a retratação histórica determinadas como ideais para o objetivo deste estudo fizeram com que os fatos investigados não fossem conclusivos a respeito de como as firmas BC se comportariam tempos depois de iniciarem o seu processo de internacionalização. Diante do exposto, outra possibilidade de pesquisa está na observação de uma BC ao longo do tempo. Aqui os estudos longitudinais seriam aplicáveis para se tentar entender a progressão da expansão internacional de uma firma com tais características.