

2 Revisão de literatura

O presente estudo está embasado em duas correntes de pesquisa sobre internacionalização das empresas, a saber, a Teoria de Uppsala e a Teoria do Empreendedorismo Internacional (EI). Na primeira delas visualiza-se um dos modelos acadêmicos pioneiros publicados sobre o processo de internacionalização das empresas, o qual defende o conceito de que esse processo ocorre de forma gradual e dinâmica. As conclusões desse importante estudo são de que as decisões de internacionalização são incrementais e dinâmicas, e se comportam através de um mecanismo de interação entre o aumento do conhecimento sobre o mercado estrangeiro e o progresso do comprometimento de recursos no exterior (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Outro conceito bem caracterizado pela teoria de Uppsala a ser explorado no decorrer desse estudo é o da distância psíquica, uma das variáveis a influenciar a escolha dos mercados a serem explorados pelos empreendedores.

Já a Teoria do Empreendedorismo Internacional sugere que empresas se tornam bem sucedidas em suas jornadas internacionais, por meio da combinação de comportamento inovador, proativo e voltado à aceitação de riscos, em busca de aumento de valor para suas organizações (KEUPP, GASSMANN, 2009). Com o avanço da globalização das economias, agregado à liberalização econômica de países emergentes e conseqüente destaque dessas economias nas empreitadas internacionais, o interesse pelo tema Empreendedorismo Internacional cresceu exponencialmente nas últimas duas décadas (OVIATT e MCDUGALL, 1994, 2000, 2005; ZAHRA, HAYTON, MARCEL e O'NEILL, 2001; SCHWENS e KABST, 2009; KEUPP e GASSMANN, 2009, DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003).

Embora seja recorrente o interesse apenas por empreendimentos que muito cedo iniciam operações no mercado internacional¹ nos estudos acadêmicos relacionados a essa teoria, já há algumas discussões sobre a lacuna que isso representa para a teoria de empreendedorismo internacional. Não há, nas diversas definições de empreendedorismo internacional, qualquer menção ao tamanho ou idade das empresas, e, portanto, estudos que analisem empresas que iniciaram o processo de internacionalização em seu estágio de maturidade podem contribuir para o aumento do conhecimento nessa área (KEUPP, GASSMANN, 2009).

Corroborada por estudos como o anteriormente mencionado, é entendimento da autora dessa dissertação que o campo Empreendedorismo Internacional deve ser entendido como a confluência de Negócios Internacionais e Empreendedorismo e que o mesmo deve ser analisado e entendido independente do tamanho e da idade das empresas estudadas. Com isso em mente, esse estudo pretende contribuir para o entendimento do Empreendedorismo Internacional em uma empresa empreendedora que se internacionaliza numa fase avançada de sua existência, além de reforçar a necessidade de expandir a teoria de Empreendedorismo Internacional para todas as empresas, novas ou consolidadas, pequenas ou grandes, mas com a característica comum de se aventurarem em terras estrangeiras, em busca de crescimento e evolução.

2.1. Modelo de Uppsala

2.1.1. O modelo original

Um dos mais reconhecidos modelos acadêmicos publicados sobre o fenômeno da internacionalização das empresas, o modelo de Uppsala, defende o conceito de que esse processo ocorre de forma gradual e dinâmica. O envolvimento da empresa que se internacionaliza no país estrangeiro escolhido vai aumentando gradualmente, geralmente iniciando-se com a simples exportação e muitas vezes finalizando com a implantação de unidades fabris no país em questão (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

¹Essas empresas são conhecidas em inglês pela sigla INV (*International New Ventures*) ou ainda *Born Globals* (empresas nascidas globais).

Esse estudo marcou o início do interesse que estudiosos do fenômeno de internacionalização das empresas passaram a ter pelos aspectos comportamentais, que se somaram às abordagens mais utilizadas até então, que eram fundamentalmente baseadas em teorias econômicas e de competitividade.

Os principais passos trilhados pela maioria das empresas estudadas pelos pesquisadores de Uppsala (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSEN e VAHLNE, 1977, 1990) podem ser vistos na Figura 1 a seguir.



Figura 1 – Esquema representando os passos trilhados para empresas que se internacionalizam,
Fonte: Johanson e Vahlne.

Esse processo é consequência da incerteza oriunda da dificuldade de se obter informações sobre o mercado estrangeiro e encontra-se associado a mudanças que fazem com que as decisões se moldem às transformações do mercado e da empresa.

Distância Psíquica

Outro aspecto evidenciado por Johanson e Vahlne (1977,1990) em seus estudos sobre as indústrias na Suécia, é o de que a maioria das firmas inicia as atividades em direção ao mercado externo em mercados psicologicamente próximos. Como mostra a Figura 1, o processo de internacionalização normalmente começa pelo passo que representa menos comprometimento, a exportação. À medida que os dirigentes dessas empresas aprendem mais sobre o mercado estrangeiro, arriscam-se mais por meio de canais com maior envolvimento e, por fim, se expandem para mercados psicologicamente mais distantes.

Esse processo gradual é justificado por Johanson e Vahlne (1977) pelo fato de que não se pode ser bem sucedido internacionalmente sem o aprendizado sobre cada país estrangeiro em que a firma pretende operar, e que esse aprendizado só é alcançado por meio da implantação de operações nesses mercados. Assim, continuamente, a cada sucesso e a cada passo no conhecimento das particularidades desses diferentes mercados, o empresário se sente melhor preparado para arriscar em outras regiões desconhecidas.

Distância psíquica é definida como o conjunto de obstáculos que dificultam a comunicação entre o vendedor, sediado no país exportador, e o comprador no país de destino, ou seja, fatores como língua, cultura, práticas de negócios, leis etc., podem diminuir ou aumentar a percepção da distância psíquica que uma firma tem sobre o país estrangeiro no qual pretende investir (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Quanto maior a distância psíquica, mais vagarosa é a entrada no mercado estrangeiro. Vários estudos posteriores ao de Johanson e Vahlne reforçaram a tese de que várias empresas iniciam seu processo de internacionalização em mercados com características similares – os ditos mercados psicologicamente próximos – e só depois da familiarização e do aprendizado sobre esses novos mercados essas empresas se arriscam em países menos assemelhados a seu país de origem.

Muitas vezes a escolha dos mercados estrangeiros, no processo de internacionalização de uma empresa, se dá levando-se em consideração a distância psíquica. Assim é que se torna comum o início de operações internacionais ocorrer em países de mesma língua, ou que apresentam similaridades culturais.

O modelo criado por Johanson e Vahlne, em 1977, apresenta um “mecanismo básico de internacionalização” (veja Figura 2), que se caracteriza pela simplicidade e pelo dinamismo e tem essa denominação porque os autores pretendiam criar um modelo que explicasse a internacionalização com a utilização de um único mecanismo como sustentação.

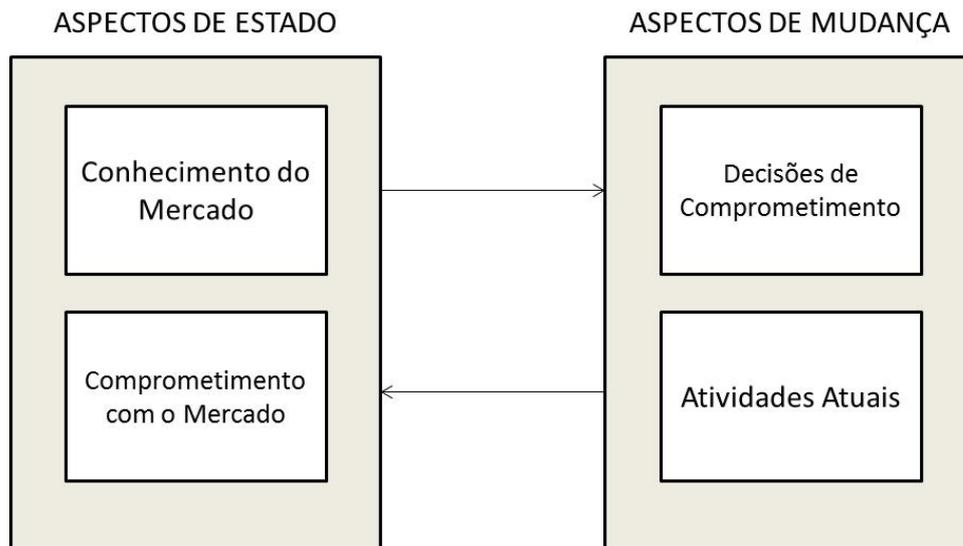


Figura 2 – Mecanismo Básico de Internacionalização no Modelo de Uppsala original
Fonte: Johanson e Vahlne (1977).

Os autores observam que a ideia do modelo é a de um ciclo de causa e efeito, onde o comprometimento de recursos com os mercados externos e o conhecimento do mercado estrangeiro são modificados pelas decisões de comprometimento e pelos resultados das operações, ao mesmo tempo em que as influenciam (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Aprendizado

No modelo, os autores assumem que o conhecimento de um mercado externo só é adquirido por meio de experiência operacional vivenciada no próprio país estrangeiro. A partir dessa hipótese, pode-se derivar que a experiência de mercado é o alicerce para a geração de oportunidades de negócios e subsequente expansão internacional. Adicionalmente, conhecimento através da experiência também é fator fundamental para redução de incerteza. Portanto, é natural supor que uma empresa estrangeira incremente seu comprometimento gradualmente em determinado país, à medida que adquire experiência nesse mercado, com a ressalva de que essa experiência é essencialmente específica para aquele determinado país (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Um estudo de 1998, baseado na teoria de internacionalização gradual pregada pelos teóricos de Uppsala, sugere que toda empresa que se internacionaliza o faz através de um processo incremental, mas cada uma apresenta velocidade própria. De fato, nessa análise os autores concluem que, além do conhecimento de mercado, variáveis como recursos investidos no mercado estrangeiro, volume de vendas alcançado e aumento da competitividade global afetam positivamente a velocidade de comprometimento da empresa com o novo país (PEDERSEN e PETERSEN, 1998).

O conceito de um processo contínuo de evolução também é utilizado no modelo de estágios desenvolvido por HUTZSCHENREUTER, D'AVENI, e VOLL (2009), no qual o crescimento no mercado internacional acontece através de um processo de “*path-dependence*”, ou seja, onde cada posição alcançada influencia o próximo passo. Em linha com o modelo de Uppsala, os autores argumentam que o aumento de conhecimento adquirido em cada operação no exterior aumenta os horizontes de países a explorar, porém esse fenômeno não pode ser considerado universal, pois depende da experiência internacional individual adquirida por cada empresa e da competitividade da indústria onde está inserida.

2.1.2. O modelo revisado

Em meados dos anos 1990, observa-se uma mudança na velocidade de internacionalização das empresas, que parece acelerar-se. É consenso entre acadêmicos e executivos de que tal fenômeno ocorre pressionado pelo aumento da competitividade global e estimulado pelo desenvolvimento veloz da tecnologia (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Alguns estudos questionam a proposta do modelo de Uppsala como o único caminho para a internacionalização. Shenkar (2001), por exemplo, argumentou que algumas vezes a distância cultural pode, inclusive, se apresentar como vantagem competitiva para a empresa que inicia negócios em outro país. De fato, algumas pesquisas encontraram evidências de que empresas que gradualmente aumentam a distância psíquica de seus investimentos externos têm menor probabilidade de falharem em suas jornadas internacionais. Outros estudos

mostraram situações em que a rede de relacionamentos tinha maior peso na decisão do país a ingressar do que as similaridades culturais ou linguísticas. (BELL, 1995; COVIELLO e MUNRO, 1997; JOHANSON e VAHLNE, 2003).

Desafiando o postulado da distância psíquica, um estudo (ARENIUS, 2005) comparou a variável distância psíquica com a velocidade de entrada em mercados estrangeiros. A conclusão desse estudo sugere que, apesar de recentemente as empresas, em particular as de tecnologia, parecerem ser menos afetadas pelo fator distância psíquica na escolha de entrada em países estrangeiros, o processo de penetração no novo mercado é tanto mais demorado quanto maior a distância psíquica. Em contrapartida, a velocidade pode ser aumentada caso a firma possua uma rede de relacionamentos relevante no mercado almejado, porquanto essa rede ajuda a diminuir as deficiências e vulnerabilidades decorrentes de a firma ser estrangeira, fenômeno conhecido como “*liability of foreignness*”.²

Dentre as indústrias de tecnologia, uma de grande interesse para os pesquisadores tem sido a de software, por sua importância estratégica, principalmente em alguns mercados emergentes. Um estudo sobre pequenas empresas de software encontrou uma preponderância na escolha dos mercados estrangeiros por três caminhos (i) através da rede de relacionamentos - seguindo parceiros domésticos ou adquirindo empresas, (ii) buscando nichos de mercados e (iii) entrando em países líderes na indústria de computação. A distância psíquica ou geográfica, nesses casos, exerceu pouca influência na escolha dos países a penetrar (BELL, 1995).

Redes

Em resposta aos questionamentos no meio acadêmico com relação à aplicabilidade do modelo de Uppsala às novas tendências de internacionalização, Johanson e Vahlne (2003) introduzem modificações substanciais no modelo original, dando um novo passo na explicação do processo de internacionalização das empresas. Eles observam que há um grande foco em redes de relacionamento nas pesquisas de empresas que se internacionalizam cedo, porém há também inúmeros estudos que corroboram as teses comportamentais. Particularmente, o

²O termo *liabilities of foreignness* pode ser traduzido por “passivo decorrente de ser estrangeiro”.

interesse demonstrado por vários estudiosos no aprendizado através da experiência e sua relação com os resultados obtidos pela empresa seriam indicativos da possibilidade de se criar um modelo unindo esses dois conceitos.

Relacionamentos oferecem potencial para aprendizado e para construção de confiança e comprometimento, sendo que aprendizado e comprometimento são dois elementos básicos do modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 2009). No modelo revisado, as duas variáveis - conhecimento e comprometimento - não dizem mais respeito ao mercado a ser explorado (país), mas sim aos parceiros do negócio. Toda firma tem uma rede de relacionamentos de negócio, formada essencialmente por clientes e fornecedores. Essa rede é desenvolvida no longo prazo, permitindo que os parceiros conheçam melhor as necessidades, estratégias e recursos mutuamente, de forma que a ampliação desse conhecimento também aumente o comprometimento com o relacionamento (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

A experiência a ser adquirida pode ser dividida em dois tipos: a relativa ao entendimento das particularidades do mercado estrangeiro e aquela pertinente ao modo de operação. A primeira se restringe ao conhecimento daquele mercado específico e, portanto, dificilmente poderá ser transferida para outros mercados. A segunda, o modo de operação, compreende o aprendizado referente ao modo como a empresa se organiza e desenvolve suas operações fora do país de origem (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

Para entender melhor o modelo desenvolvido, é necessário entender o conceito de rede de negócios usado pelos autores. Para eles, “*rede de negócios é um conjunto de relacionamentos de negócios interconectados, nos quais cada troca de relações ocorre entre empresas, definidas como atores coletivos*”. Todas as firmas estão conectadas a um conjunto finito de relacionamentos comerciais – clientes e fornecedores – que, por sua vez, têm relacionamentos com outras empresas e, portanto, toda firma faz parte de uma rede de negócios sem fronteiras (JOHANSON e VAHLNE, 2003, p. 92).

Na teoria de redes, ao contrário da de Uppsala, as características inerentes ao país estrangeiro perdem importância e são as interações com clientes e fornecedores específicos do novo mercado as que se mostram relevantes. Mas a experiência e o comprometimento continuam a fazer parte do processo de internacionalização, desta vez não com relação ao país estrangeiro, mas aos novos parceiros. A troca de conhecimento – o aprendizado mútuo sobre estratégias, necessidades e recursos – toma muito tempo e requer investimentos, fazendo com que os parceiros se comprometam cada vez mais com esse relacionamento (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

Há quatro tipos de aprendizado em redes de negócios: (i) em relacionamentos cliente-fornecedor é comum a troca de aprendizado com relação às formas de reações a situações de cada firma, aos papéis exercidos pelos indivíduos, à flexibilidade ou não de cada parte, a como coordenar as atividades etc.; (ii) os parceiros podem adquirir novas habilidades uns dos outros, que podem também ser transferidas para serem usadas em outros relacionamentos; (iii) ao interagirem, os parceiros aprendem a coordenar um relacionamento com outros, como, por exemplo, em processos *just-in-time*, a necessidade de se coordenar de forma precisa vários fornecedores; (iv) como consequência dos três tipos de aprendizado anteriores, a empresa aprende como criar novos relacionamentos e como conectá-los aos já existentes (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

Nos estudos de internacionalização existem duas questões principais: o modo de entrada em mercados externos e a expansão da firma em mercados externos. Embora sejam considerados separadamente, há forte inter-relação entre esses dois aspectos da estratégia de internacionalização de uma empresa (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

Conclui-se que, nesse novo cenário, as empresas se organizam visando desenvolver e apoiar relacionamentos, mas também crescem em função do próprio fortalecimento dos relacionamentos. O comprometimento pode ser contínuo – quando cresce à medida que os relacionamentos se fortalecem – ou descontínuos – como, por exemplo, quando há a decisão de aquisição de outras firmas. A decisão de aquisição pode ocorrer tanto para manter relacionamentos críticos, quanto para criar novos relacionamentos, e causam uma mudança no conjunto de relacionamentos cruciais da rede de negócios até então existente (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

A construção de relacionamentos é custosa e demorada, o que sugere que o empreendedorismo bem sucedido seja fortemente calcado na rede de relacionamentos do empreendedor, influenciando a decisão de em que mercado entrar. A perspectiva de redes entende que há várias entradas possíveis em mercados externos, e que estabelecer relacionamento com um cliente abre um grande número de outros relacionamentos a explorar (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

Diferentemente do pregado nas teorias de internacionalização mais antigas, não existe na teoria de redes forte diferenciação entre os conceitos de entrada e expansão em mercados externos. Tanto a entrada quanto a expansão possuem questões e características similares, já que a expansão se dá por meio da construção de mais relacionamentos, em processo similar ao estabelecimento do relacionamento inicial (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

Os autores salientam que seu modelo revisado, baseado no mesmo mecanismo de aprendizado-comprometimento da teoria de Uppsala, restringe a importância das diferenças culturais entre países como barreira para a internacionalização da firma. Eles entendem que essas diferenças deixaram de ser relevantes por dois motivos: (i) pelo advento da globalização, e, ainda mais importante, (ii) pela constatação de que as distâncias podem ser reduzidas por meio da construção de confiança mútua entre os parceiros de negócios e do aprendizado pela experiência (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

Como conclusão do estudo, é apresentada outra mudança radical nesse novo modelo, concernente ao modo de entrada em mercados externos. Em relacionamentos fortes e duradouros, a importância do controle de propriedade perde importância diante do evidente controle que cada parte exerce sobre a outra (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

Posteriormente, JOHANSON e VAHLNE (2009) questionam a importância da distância psíquica, colocando o conceito do “estranho” (*outsider*) em relação à rede como sendo a origem principal das incertezas que a decisão de internacionalização traz consigo. Em outras palavras, os autores entendem que pertencer às redes consideradas relevantes é fator imprescindível para o sucesso de uma estratégia de internacionalização. Daí decorre o uso, pelos autores, do termo *liability of outsidership*, em contraposição a *liability of foreignness*³.

Nesse sentido, uma empresa que não se encontra adequadamente posicionada em alguma rede do mercado-alvo – ou seja, uma “estranha” (*outsider*) – terá muita dificuldade para ser bem sucedida nesse mercado. Para se tornar parte da rede, a firma deverá alavancar os relacionamentos pessoais ou profissionais já existentes ou promover a criação de parcerias (ROCHA, MELLO, DIB, MACULAN, 2005).

O desenvolvimento de oportunidades é outra questão vista como crucial para o entendimento do processo de internacionalização. Na teoria de redes, as firmas têm acesso privilegiado a informações sobre outros participantes das redes onde estão inseridas, construindo conhecimento juntos e aumentando o comprometimento e a confiança entre os parceiros. Nesse contexto, o reconhecimento de oportunidades emerge como consequência natural do conhecimento privilegiado desenvolvido por estes parceiros e se mostra muito mais eficaz para se detectar novas oportunidades do que as pesquisas de mercado (JOHANSON e VAHLNE, 2009).

Há muitas discussões em torno da arte de criação de oportunidades e do processo envolvido no reconhecimento de um bom negócio. Enquanto na literatura mais antiga se encontram defensores da existência de um processo estruturado de busca de oportunidades, mais recentemente alguns autores defendem que o reconhecimento de um bom negócio acontece ao acaso, quando indivíduos empreendedores, atentos e abertos a novidades tropeçam em informações de valor (ARDICHVILI et al, 2003).

³ O termo *liability of outsidership* pode ser traduzido imperfeitamente para o português como “passivo decorrente de ser um estranho à rede”. Devido à dificuldade de encontrar uma tradução precisa e concisa em português, o termo é geralmente utilizado em inglês pelos autores de língua portuguesa.

Johanson e Vahlne (2009) atribuem a recente popularidade de aquisições internacionais a ser esta uma forma pela qual empresas com boa saúde financeira podem obter acesso rapidamente a alguma rede do mercado alvo. No entanto, sugerem que o sucesso desse tipo de ação será mais facilmente alcançável caso tenha havido inicialmente algum tipo de troca de conhecimento entre os parceiros, permitindo elevar o grau de comprometimento entre os mesmos. Quando essa troca só ocorre após a aquisição, há muita chance de conflitos e desperdício de tempo e dinheiro.

No modelo de Uppsala revisado, Johanson e Vahlne (2003, 2009) entendem que internacionalização passa a ser um resultado das diversas ações impetradas pela empresa com o objetivo de assegurar posições nas redes relevantes de seu interesse. Em outras palavras, a investida em outros mercados é impulsionada primordialmente pela necessidade de melhorar ou até mesmo assegurar uma posição no mercado. Em decorrência, as relações de negócio da firma têm papel preponderante sobre a decisão de em que mercado e de que modo irão penetrar no novo ambiente.

As principais diferenças entre as duas versões do Modelo de Uppsala (o de 1977 e o de 2009) estão centradas no conceito de redes de relacionamento. A palavra Oportunidade, significando a busca por oportunidades, passou a ser considerada a parte mais importante da variável Conhecimento, já presente no modelo anterior, mas que também comporta os conceitos de capacitação e recursos dos outros participantes da rede. Quanto maior o conhecimento entre os participantes da rede, mais forte é o relacionamento entre os mesmos (SCHWEIZER et al, 2010).

E no mesmo quadrante de variáveis fixas, surge o atributo Posição na Rede, substituindo Comprometimento com o mercado, reforçando a proposição de que o processo de internacionalização ocorre dentro de uma rede (JOHANSON e VAHLNE, 2009) e que as empresas que se encontram bem posicionadas na rede estão mais bem servidas pelos benefícios oriundos da rede (SCHWEIZER, VAHLNE e JOHANSON, 2010).

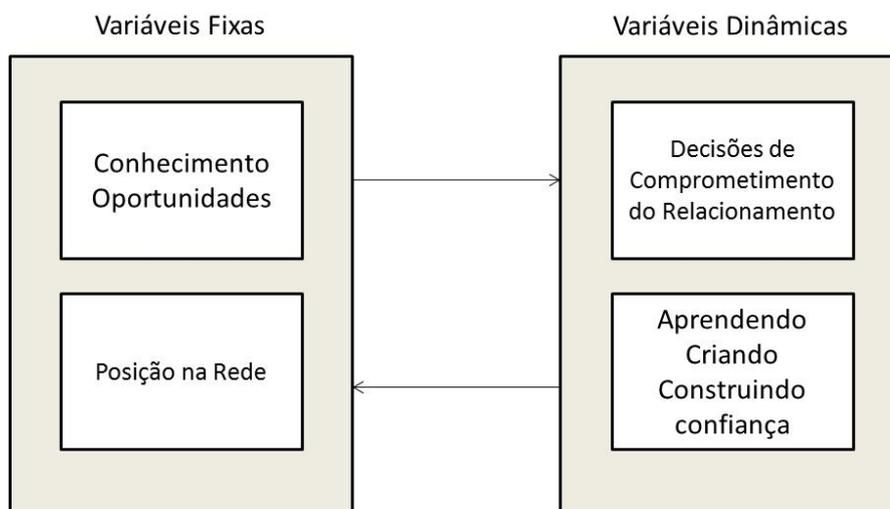


Figura 3 - O modelo do processo de internacionalização de Redes de Negócio.
Fonte: Johanson e Vahlne (2009).

No quadrante dinâmico, os autores elaboraram com mais detalhes o conceito de Atividades Atuais, dando maior ênfase ao processo de Construção de Confiança, e Criação de Oportunidades, pois é entendimento dos mesmos que, quanto maior o conhecimento, a confiança e o comprometimento entre as partes, mais criativo e eficaz se tornam os processos gerados nessa parceria (veja figura 3 acima). Também nesse quadrante o aspecto de relacionamento das redes foi associado ao de comprometimento, sugerindo que este último pode influenciar as decisões de construção de novos negócios, assim como assegurar a permanência de relacionamentos estratégicos da empresa (JOHANSON e VAHLNE, 2009).

O mesmo modelo sofre mais um aperfeiçoamento em 2010, desta feita por Schweizer, Vahlne e Johanson, que acrescentam a capacidade empreendedora como variável fixa, e exploração de contingências como variável dinâmica.

Os autores reconhecem a importância dos aspectos de empreendedorismo no processo de internacionalização de empresas, ressaltando que essas características estão mais presentes em pequenos países e em indústrias de tecnologia. Eles destacam que empreendedores normalmente agem através de um processo de efetuação, ou seja, um processo no qual as ações se fundamentam no que pode ser feito com base nos recursos disponíveis, ao invés de tomar decisões com base em previsões do futuro. Nesse contexto, a internacionalização surge como subproduto da tentativa, por parte do empreendedor, de melhorar a posição da firma em numa rede ou de entrar em uma nova rede.

Johanson e Vahlne (2009) argumentam que um problema no processo de internacionalização é o fato de a empresa não pertencer a qualquer rede relevante em um mercado estrangeiro, o que seria muito mais impactante do que o fato de que a mesma seja estrangeira. Uma das maneiras mais eficazes de uma firma proceder à internacionalização seria, portanto, através de inserção nessas redes de relevância do mercado estrangeiro almejado (SCHWEIZER, VAHLNE e JOHANSON, 2010).

Várias são as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores que almejam penetrar numa rede estrangeira, primordialmente aquelas advindas das diferenças culturais e afins, conhecidas como distância psíquica. Empreendedores, mesmo aqueles mais arrojados ou experientes, precisam investir muito tempo e recurso para construir redes internacionais, e terem em mente que trabalhar fora de seus países não é uma empreitada simples.

2.2. Empreendedorismo internacional

Sendo uma das teorias de internacionalização mais recentes, Empreendedorismo Internacional pressupõe que as facilidades hoje encontradas na economia global promovem o aparecimento de empresas com orientação eminentemente global (ROCHA, MELLO, DIB, MACULAN, 2005). De fato, é cada vez mais fácil obter informações sobre outros países e culturas, mesmo sobre aqueles que eram completamente desconhecidos ou incompreensíveis para o resto do mundo há alguns anos atrás. É fato também que viajar ao redor do mundo se tornou corriqueiro, rápido e menos oneroso. Mais relevante ainda, é pensar na influência que o avanço da tecnologia, especialmente a das comunicações, teve sobre o fenômeno da globalização.

Esse tema – empreendedorismo internacional - alavancado pela globalização da economia, pelas mudanças tecnológicas, pelo fortalecimento dos países emergentes e suas populações gigantescas, tem sido bastante explorado por um grupo de pesquisadores nas duas últimas décadas (KEUPP e GASSMANN, 2009; OVIATT e MCDOUGALL, 1994, 1997, 2000, 2005; ZAHRA, 2001, 2005; KISS, DANIS e CAVUSGIL, 2011; SCHWENS e KABST, 2009). Por fim, sobrepondo-se a esses fatores, há o desafio de se explorar, tanto metodologicamente quanto teoricamente, um tema de alta complexidade e que deriva da junção de duas

escolas de pensamento: Negócios Internacionais e Empreendedorismo, que já são disciplinas complexas em si mesmas (DIMITRATOS e JONES, 2005).

Uma das características mais comuns aos estudos sobre empreendedorismo internacional é a de que as empresas escolhidas para serem analisadas são, via de regra, empresas novas e de pequeno porte. Muito embora essa recorrência possa vir a ser justificada pelo fato de o artigo seminal de Oviatt e McDougall (1994) concentrar claramente seu foco em firmas recém-criadas, inclusive gerando a nomenclatura INV (*International New Ventures*), os mesmo autores trataram empreendedorismo internacional de forma mais genérica em artigo posterior, publicado em 1997. Além disso, recentemente, alguns estudos começaram a explorar de forma mais abrangente o empreendedorismo internacional, deixando de focar exclusivamente empresas pequenas e jovens (MCDONALD, et al., 2003; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; OVIATT e MCDOUGALL, 2005).

Há vários aspectos sobre internacionalização de empresas que necessitam aprofundamento, muitos deles não estão relacionados ao tamanho ou idade da firma. Aspectos como a influência que a internacionalização da indústria tem sobre a decisão de um empreendedor ao internacionalizar sua firma, ou o controle do risco através da aplicação de uma estratégia bem definida de internacionalização, são de extrema importância no estudo do processo de internacionalização das firmas (OVIATT e MCDOUGALL, 1997).

Até mesmo o capital humano e social da liderança da empresa pode ser um indicador mais eficiente de internacionalização do que o tamanho ou idade da firma (WESTHEAD, WRIGHT e UCBASARAN, 2001). De fato, em ampla revisão de artigos de empreendedorismo internacional compreendendo o período de 1989 a 2009, Jones, Coviello e Tang (2011) concluem que, além do tamanho e da idade da firma, também são determinantes para a definição de empreendedorismo internacional atributos como capacitação, orientação e capital social que a empresa possui. Os autores seguem sugerindo mais estudos comparativos entre empresas novas ou pequenas e antigas ou grandes no campo de empreendedorismo internacional.

Seguindo essa mesma linha, Mathews e Zander (2007) sugerem haver também abertura para o estudo dos aspectos envolvidos no processo que se inicia com a intenção, passa pela procura e finaliza na descoberta de oportunidades internacionais. A maneira como ocorre a identificação de uma oportunidade pode ser determinante para definir a trajetória de internacionalização de uma empresa e seus passos subsequentes. Em outras palavras, outro tema a se explorar dentro do campo de empreendedorismo internacional é o de percepção de oportunidades internacionais e como esta percepção ocorre dentro das empresas empreendedoras (DIMITRATOS e JONES, 2005).

Algumas firmas se internacionalizam de forma rápida e eficiente, e sem aparente motivação, mesmo depois de bem posicionadas em seu mercado doméstico (BELL, MCNAUGHTON e YOUNG, 2001). Muitas vezes o processo de internacionalização surge como forma natural de melhorar a participação da empresa em sua rede de relacionamentos (SCHWEIZER, VAHLNE e JOHANSON, 2010). Há também casos de empresas com fortes características inovadoras, mas que escolhem o caminho tradicional de internacionalização (MCDONALD et al., 2003).

Várias definições são encontradas sobre empreendedorismo internacional na literatura, algumas mais focadas em Negócios Internacionais, outras fazendo referência ao Empreendedorismo, e há também algumas tentativas de juntar as duas ao definir internacionalização como um processo de comportamento empreendedor (JONES e COVIELLO, 2005). Oviatt e Mcdougall (2000) definiram empreendedorismo internacional como uma combinação de comportamento inovador, proativo e de aceitação de risco que atravessa fronteiras nacionais e tem a intenção de criar valor nas organizações.

Já Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) propõem outra definição de empreendedorismo internacional, desta feita abrangendo o conceito de cultura organizacional, defendendo a ideia de que empreendedorismo internacional é um processo intrínseco à cultura da organização, criado para gerar valor através de busca de oportunidades no exterior. De fato, estudos sobre internacionalização mostram que as decisões sobre internacionalização adotadas pelas empresas são fortemente influenciadas pela mente de seus dirigentes e suas percepções com relação ao mundo. Líderes que apresentam características mais abertas, e que percebem suas empresas competindo em um ambiente global e não apenas

doméstico, tendem a optar pela internacionalização em suas decisões estratégicas (ROCHA e SILVA, 2009).

A ideia de que empreendedorismo internacional é um processo implica entender que a internacionalização é dinâmica e que evolui ao longo do tempo, consumindo recursos e exigindo esforço e investimentos em longo prazo (DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003).

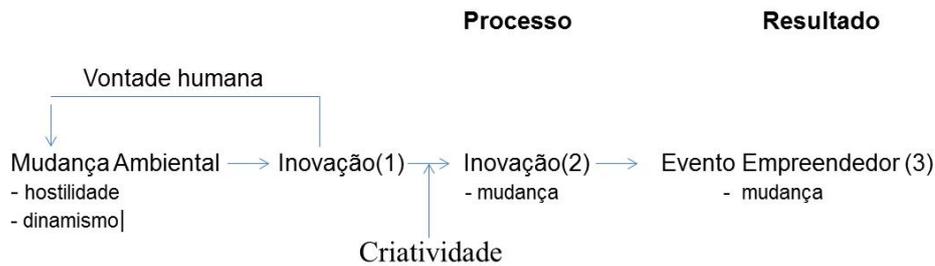
Em outro artigo mais recente, Oviatt e Mcdougall (2005) se basearam em uma definição de empreendedorismo apresentada por Shane e Venkataraman (2000) para concluírem que:

“Empreendedorismo Internacional é a descoberta, a sanção, a avaliação e exploração de oportunidades – atravessando fronteiras nacionais – para criar produtos e serviços futuros.” (OVIATT e MCDOUGALL, 2005, p. 540).

Nesse sentido, OVIATT e MCDOUGALL (2005) frisam que aqueles pesquisadores que: (1) estudam organizações ou indivíduos (atores) que atravessam fronteiras para descobrir, sancionar, avaliar e explorar oportunidades, (2) examinam a maneira como esses atores agem e (3) analisam as consequências de suas ações, estão estudando questões afetas ao empreendedorismo internacional.

Diante de vários estudos e revisões clamando por teorias mais robustas, alguns autores interessados em empreendedorismo internacional desenvolveram modelos para explicar esse fenômeno contemporâneo. Construindo sobre contribuições teóricas já existentes, Jones e Coviello (2005) propuseram um modelo que congrega os elementos básicos de empreendedorismo internacional – tempo e comportamento – com os elementos de outros dois modelos. O primeiro deles (Figura 4) um modelo simples do processo empreendedor desenvolvido por Brazeal e Herbert (1999), e o segundo (Figura 5), um modelo do processo de internacionalização desenvolvido pelos próprios Jones e Coviello (2005).

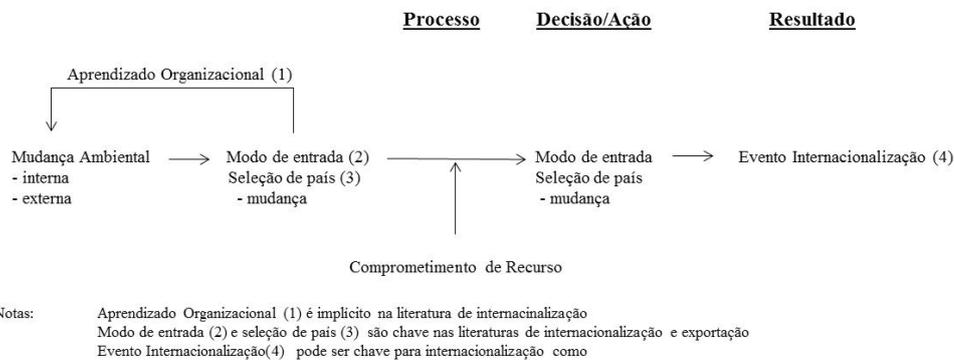
Um Modelo Simples do Processo Empreendedor: Os Papéis da Mudança, da Criatividade e da Inovação



Notas: Inovação (1) está inserida na literatura de tecnologia.
 Inovação (2) está inserida na literatura de psicologia
 Evento Empreendedor (3) está inserido em literatura de negócios

Figura 4 – Um modelo simples do Processo Empreendedor: Os Papéis da Mudança, da Criatividade e da Inovação

Fonte: Brazeal e Herbert, 1999.



Notas: Aprendizado Organizacional (1) é implícito na literatura de internacionalização
 Modo de entrada (2) e seleção de país (3) são chave nas literaturas de internacionalização e exportação
 Evento Internacionalização(4) pode ser chave para internacionalização como

Figura 5 – Um modelo simples do Processo Internacionalização

Fonte: Jones e Coviello, 2005.

No modelo de Brazeal e Herbert, é possível perceber que o evento empreendedor é resultado de um processo cíclico de criatividade e da vontade humana. No modelo de Jones e Coviello (2005), o evento de internacionalização aparece como evidência da decisão de modo de entrada e escolha do país, que por sua vez emana do processo cíclico de aprendizado organizacional e comprometimento de recurso. Em comum, os dois modelos demonstram inovação, mudança, e um processo cíclico de comportamento que propiciam um evento específico.

A partir dos dois modelos simples acima descritos, (modelo do processo empreendedor e modelo de internacionalização), Jones e Coviello (2005) criaram um terceiro modelo geral, chamado de modelo do processo empreendedor de internacionalização. Reconhecendo que há duas dimensões primárias no conceito de internacionalização empreendedora, que são o tempo e o comportamento, os autores então as integram aos modelos básicos descritos acima. Dessa integração surgem seis componentes principais para um modelo geral de comportamento de internacionalização empreendedora:

“Esses componentes são eventos de valor agregado que se manifestam como (1) comportamento de internacionalização influenciado por (2) o empreendedor e (3) a firma e moderado pelo (4) ambiente externo. O processo de comportamento é pautado por inovação e mudança e consiste de ações e decisões que determinam o desenvolvimento internacional e (5) o desempenho da firma. O processo inteiro é visto como fluido e potencialmente interativo como resultado do aprendizado obtido do comportamento e do desempenho. Finalmente, a internacionalização empreendedora acontece dentro e caracterizada por aspectos do (6) tempo”. (Jones & Coviello, 2005, p. 289).

Como reforçam DIMITRATOS e JONES (2005), há grande concentração de estudos sobre firmas de determinado tipo e tamanho (as *Bornglobals* ou INVs), esquecendo-se das firmas maduras e de médio e grande porte, que também se aventuram em mercados internacionais com atitudes empreendedoras. Os autores afirmam haver ainda bastante campo de pesquisa para o avanço do tema de empreendedorismo internacional, abrindo os horizontes de seus modelos para outros setores e padrões de empresas (DIMITRATOS e JONES, 2005), explorando as diversas facetas de empreendedorismo, como por exemplo, propriedades da organização, o empreendedor, o mercado e o ambiente internacional (ETEMAD, 2004).

De fato, alguns estudos indicam que mesmo médias empresas conciliam empreendedorismo com atitudes inovadoras sem, contudo, deixarem de agir de forma gradual e com segurança (MCDONALD et al., 2003).

Oviatt e McDougall (2005) apresentam um modelo para explicar empreendedorismo internacional, que congrega várias dimensões para que se entenda a velocidade de internacionalização de uma empresa. Segundo esse modelo, cinco forças influenciam o resultado da trajetória de internacionalização de uma empresa, a saber: o conhecimento do mercado externo, a tecnologia, o reconhecimento da oportunidade, a competição e a rede de relacionamentos (Figura 6).

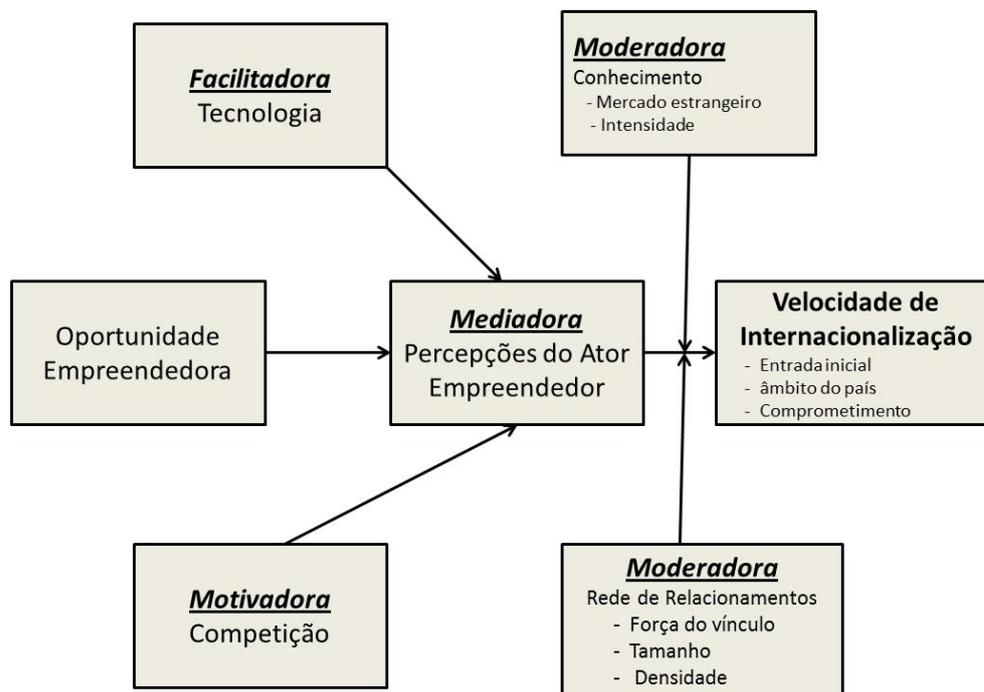


Figura 6 – Modelo de forças que influenciam a velocidade de internacionalização
Fonte: Oviatt e McDougall (2005).

Para explicar o modelo, é preciso perceber que a oportunidade empreendedora potencial é o ponto de partida, e que a rapidez de internacionalização é tão maior quanto maior for a participação das quatro forças do modelo definidas como: facilitadora, motivadora, mediadora e moderadora (OVIATT e MCDUGALL, 2005).

A força mediadora, ou seja, a percepção do empreendedor, é central no modelo, porque articula a constatação de três fenômenos: a oportunidade em si, a percepção do favorecimento da tecnologia ao processo de internacionalização e a observação da ameaça dos competidores. São essas três percepções que irão guiar as decisões do empreendedor.

Tecnologia (transporte, comunicação, etc...) é o grande fator facilitador, seja por meio de redução de custo ou de tempo, reduzindo distâncias e acelerando a comunicação.

A força motivadora vem da competição no mercado doméstico, pois o medo de ter seu produto velozmente copiado encoraja o empreendedor a estabelecer presença em muitos países em passo acelerado.

A quarta força do modelo, a moderadora, é dividida em dois componentes: a intensidade do conhecimento da oportunidade e a rede de relacionamento do empreendedor. Em outras palavras, como colocado por Oviatt e McDougall (2005), há três tipos de empresas que dependem de conhecimento, com diferentes implicações em termos de aceleração do processo de internacionalização: (1) empresas tradicionais, que apenas necessitam adaptar tecnologias maduras em novos mercados, são rápidas em internacionalizar e se enquadram na Teoria de Uppsala; (2) empresas que precisam de expertise avançada para desenhar novos produtos também são rápidas, pois apresentam vantagens competitivas, aplicáveis em vários países e difíceis de serem copiadas; e (3) empresas baseadas em conhecimento, cuja existência é completamente dependente de algum conhecimento inovador. Estas são as que se internacionalizam de forma mais rápida, pois contam com uma oferta diferenciada e provavelmente com boa demanda reprimida em vários países.

No aspecto da rede de relacionamentos, três componentes afetam diretamente a velocidade de internacionalização: a força, o tamanho e a densidade da rede.

Keupp e Gassmann (2009) analisaram 179 artigos relacionados ao empreendedorismo internacional, publicados em jornais acadêmicos de relevância, no período de 14 anos. Como resultado desse artigo, foi gerado um modelo (Figura 7) que define três níveis de análise sobre os quais pesquisas em empreendedorismo internacional (EI) podem se desenvolver. São elas: antecedentes de EI, elementos de EI e resultados de EI. Apesar de os autores frisarem que a grande maioria dos artigos analisados se concentrou em pequenas e recém-criadas empresas, o modelo citado se apresenta perfeitamente aplicável também a empresas com trajetórias consolidadas.

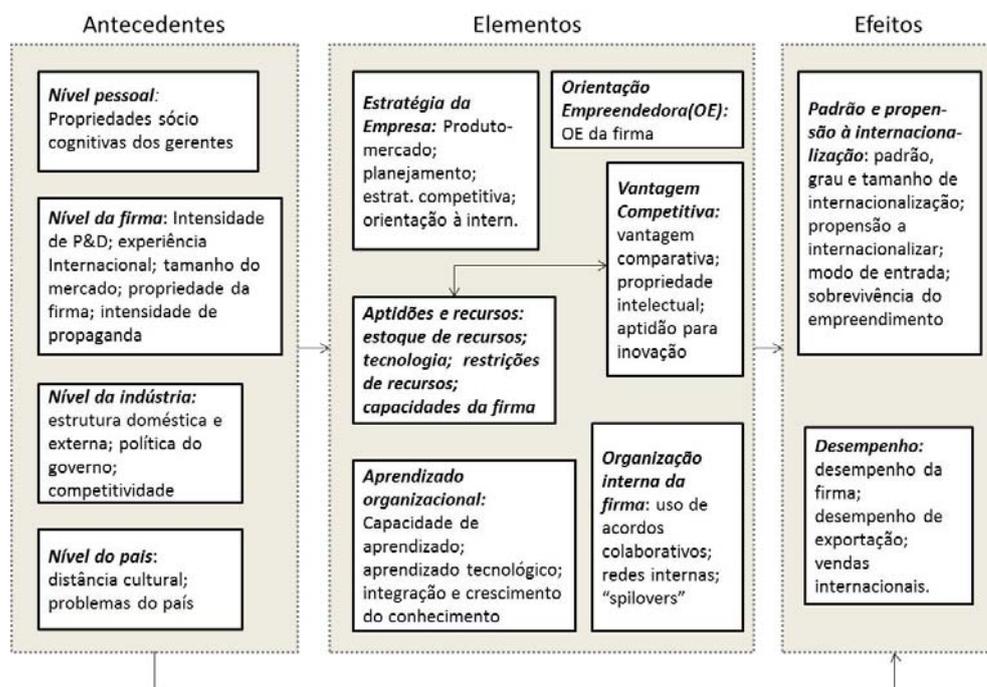


Figura 7 – Contagem dos tópicos mais frequentes tratados na literatura.
Fonte: Keupp e Gassmann (2009).

Os autores também apontam, dentre outras, uma lacuna de conhecimento na teoria de empreendedorismo internacional, qual seja, o enfoque exagerado e unilateral em pequenas firmas. Essa tendência não se explica quando se analisam as definições de empreendedorismo internacional mais recentes na literatura acadêmica. De fato, todas as definições citadas pelos autores se mostraram independentes do tamanho e da idade da firma, como por exemplo, a definição já citada de Oviatt e McDougall (2000).

É, portanto, de real valor acadêmico, qualquer contribuição empírica que aumente o conhecimento sobre firmas já estabelecidas que se aventuram em mercados externos.

Muitos autores publicaram definições de empreendedorismo, a maioria delas versando sobre inovação, capacidade de lançamento de novos produtos, serviços e mercados ou sobre busca de oportunidades para criação de riqueza, mas em nenhuma publicação avaliada nesse trabalho ocorreu menção ao tamanho ou à idade da firma como elemento definidor de empreendedorismo.

Um dos caminhos futuros a seguir, segundo sugerem Keupp e Gassmann (2009), é o de analisar o processo de internacionalização de firmas sob a ótica do gerenciamento estratégico. Nessa linha, consideram interessante a seleção de empresas que geram valor quando unem empreendedorismo (através de comportamento efetivo de busca de oportunidades) e gerenciamento estratégico (através de comportamento efetivo de busca de vantagens).

Kiss, Danis e Cavusgil (2011), em revisão bastante robusta de artigos sobre empreendedorismo internacional, chamam a atenção para outro fenômeno que abre novas oportunidades de pesquisa no campo do empreendedorismo internacional: a internacionalização de firmas de mercados emergentes. Os autores identificam as lacunas na literatura e concluem que é premente a necessidade de se avaliar o quanto as teorias existentes, pautadas nos casos de empresas oriundas de mercados desenvolvidos, se aplicam ou não aos processos executados pelas empresas de mercados emergentes.

Outros aspectos levantados nessa revisão foram o da necessidade de se entender melhor os métodos utilizados pelos empreendedores em mercados emergentes para sobrepujarem dificuldades comuns nessas regiões, tais como barreiras culturais, políticas, dificuldades inerentes de suas economias ainda em desenvolvimento e também os aspectos relacionados a cultura, valores e práticas institucionais, tão diferentes dos encontrados nos mercados mais avançados (KISS, DANIS e CAVUSGIL, 2012).

Com relação às estratégias adotadas pelos empreendedores de mercados emergentes, os autores relatam algumas diferenças marcantes com relação aos mercados desenvolvidos. O comprometimento de recursos iniciais é geralmente acanhado e há forte tendência a que os países estrangeiros escolhidos sejam próximos geograficamente (KISS, DANIS e CAVUSGIL, 2012).

Vários são os motivadores para que firmas de mercados emergentes decidam investir no exterior (Figura 8). Dentre as mais relevantes, Luo e Tung (2007) citam o possível contra ataque de competidores globais que ameaçam entrar em seu mercado doméstico, a exploração de eventuais vantagens competitivas em outros mercados, o encorajamento por parte de seus governos em busca de competição global, ou simplesmente por características empreendedoras de sua liderança.

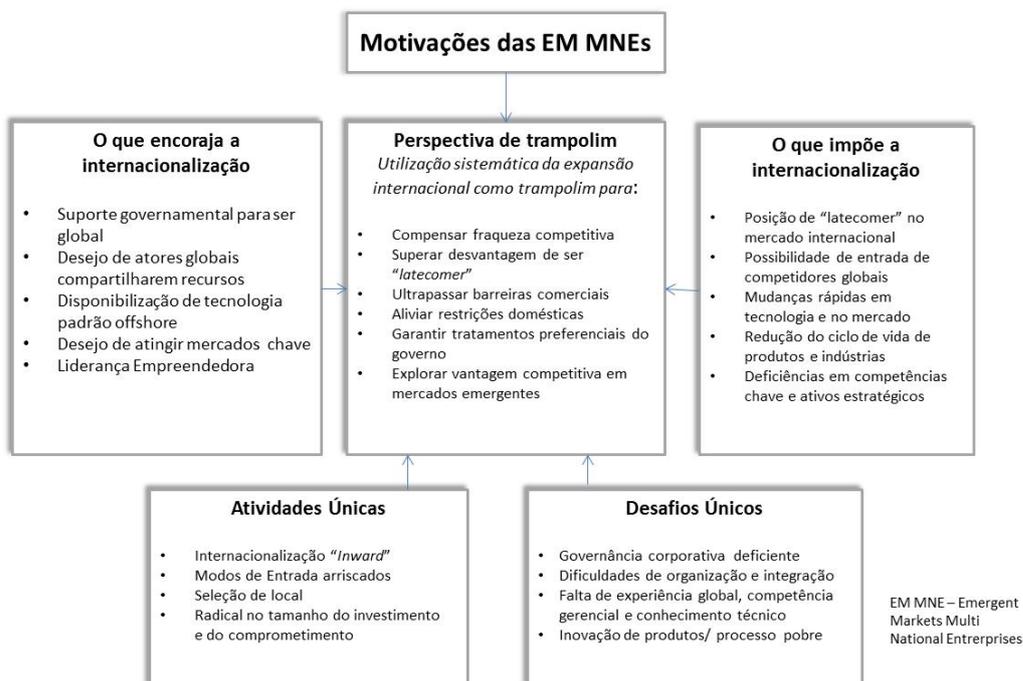


Figura 8 – Expansão Internacional das EM MNEs – uma perspectiva de trampolim
Fonte: adaptado de Luo e Tung 2007.

Alguns estudos sobre internacionalização de empresas analisam o processo de aprendizado que as empresas atravessam, buscando entender a relação entre esse processo e o sucesso dessas empreitadas (SCHWENS e KABST, 2009). Nesse contexto, é importante entender a forma de aprendizado na fase inicial de internacionalização, analisando as diversas maneiras escolhidas pelas empresas. Seguindo essa linha, os autores buscaram investigar três tipos de aprendizado: (1) através de experiência direta, (2) por meio de experiência de outros ou (3) usando paradigmas de interpretação.

Paradigma de interpretação é definido como uma forma de aprendizado aplicada por uma firma, na qual ela imita as melhores práticas de empresas do mercado em que está entrando (SCHWENS e KABST, 2009). Enquanto alguns autores entendem que tanto empresas recém-criadas quanto empresas maduras tendem a adquirir conhecimento de forma similar em seus processos de internacionalização (por exemplo, AUTIO, SAPIENZA e ALMEIDA, 2000), outros argumentam que é a diferença de abordagem no processo de aprendizado que permite entender o porquê de empresas que se internacionalizam cedo obterem sucesso desde o início (por exemplo, ZAHRA, 2005).

Empresas sólidas e maduras têm um processo contínuo de aprendizado e ganho de conhecimento sobre os mercados internacionais onde escolhem adentrar. Em linha com o modelo de Uppsala, elas conjugam experiências diretas com novos aprendizados para formar os alicerces que facilitarão sua internacionalização, pois como empresas maduras possuem processos e rotinas consolidados, e força de trabalho experiente, especialmente no grupo dirigente (SCHWENS, e KABST, 2009).

O avanço da tecnologia recente tem facilitado o trabalho das firmas que buscam cultivar inovação em seu dia a dia. Como exemplo, algumas empresas têm se utilizado de tecnologia para encorajar e estimular a inovação de processos e produtos, tais como redes de discussão internas, que permitem rápida troca de ideias e compartilhamento de experiências entre empregados, mesmo que em países ou regiões diferentes. Em contrapartida, empresas que se internacionalizam precocemente, apresentam iniciativas mais arriscadas e proativas, utilizando mais comumente as abordagens de aprendizado por meio de experiências de outros ou copiando melhores práticas do novo mercado, contrariando a teoria proposta pelo Modelo de Uppsala (SCHWENS, KABST, 2009).

Outra característica encontrada no estudo de Schwens e Kabst (2009) diz respeito ao modo como as empresas dão continuidade a seu processo de internacionalização, ou seja, se mantêm o padrão usado inicialmente ou se buscam novas alternativas. Empresas que se internacionalizam no início de sua existência tendem a continuar o processo de internacionalização através de cooperação, estabelecendo processos de aprendizado por meio de sua inserção em redes no país estrangeiro, adquirindo conhecimento e garantindo crescimento de forma mais flexível e rápida (OVIATT e MCDUGALL, 1994). Por outro lado,

empresas mais estabelecidas utilizam o método de tentativa e erro para acumular conhecimento, buscando o ganho de escala, a melhora de eficiência e a replicação de seus bem sucedidos processos já utilizados no mercado doméstico, atitude essa que culmina, frequentemente, com o estabelecimento, nos mercados internacionais, de subsidiárias totalmente controladas pela empresa mãe (SCHWENS e KABST, 2009).

Aventurar-se em mercados externos pode ser um caminho longo e arriscado quando se consideram fatores como sucesso e rentabilidade. Por isso, algumas empresas simplesmente implantam cópias de seus modelos já aprovados em seu mercado de origem, na tentativa de reduzir riscos, ou apenas adaptam seus produtos para a realidade dos novos mercados internacionais (ZAHRA et al., 2001).

É nesse caminho que trabalham as teorias sobre empreendedorismo, um tema atrelado ao conceito de inovação e ousadia no mundo dos negócios, características que se distinguem nas empresas que se arriscam em novos mercados. Dois atributos são cruciais para que uma empresa tenha uma bem sucedida estratégia de crescimento internacional: estar alerta a oportunidades e ter o “DNA de inovação” em seus processos, produtos e na sua organização. É esse “DNA de inovação” que aumenta a probabilidade de sucesso de uma empresa que se lança em projetos internacionais (ZAHRA, et al., 2001).

Afora isso, há também que ser considerada a diferença cultural quando uma empresa entra num país estrangeiro. Muitas vezes essa diferença é ignorada, pois a empresa já estabelecida entende que seus processos e produtos já estão bem testados e aprovados no mercado doméstico, mas a diferença cultural pode se tornar a diferença entre sucesso e fracasso dessa jornada. Esse argumento é reforçado por ZAHRA, et al. (2001, p.360):

“Empresas que se tornam bem sucedidas internacionalmente se esforçam para adaptarem seus produtos à cultura local, ou mesmo desenvolvem novos produtos que atendem especificamente a esses mercados.”

A entrada de uma firma em mercados internacionais a induz a construir uma rede, constituída por parceiros, fornecedores, clientes, e até por novos competidores. Da mesma forma, essa empreitada coloca a firma diante de novas culturas, novos mercados, novos princípios de inovação, e tudo isso leva a empresa a adquirir novos conhecimentos, expandindo horizontes e aumentando sua capacitação para lidar tanto com os mercados externos quanto com o nacional (ZAHRA et al., 2001). Adicionalmente, essa experiência tão rica pode até mesmo servir para fortalecer as empresas no combate à entrada de concorrentes externos em seu mercado de origem. Como um processo retro alimentador, a própria exposição a novos mercados acaba encorajando a empresa a inovar, ou seja, inovação parece ser uma condição anterior à internacionalização, mas também uma consequência positiva do processo de internacionalização (ZAHRA et al., 2001).

O potencial empreendedor de uma empresa também se beneficia da entrada em mercados internacionais. Várias são as vantagens que a ida a mercados estrangeiros proporciona a uma empresa: (1) a aquisição de novos conhecimentos, (2) o acesso a dados sobre novas tendências de mercado, (3) embasamento para comparar e melhorar seus processos e produtos, e por fim (4) perceber novos nichos de mercado. Todos esses ganhos levam a empresa a galgar um degrau em termos de empreendedorismo (ZAHRA et al., 2001).

Como pode ser visto na Figura 9, internacionalização, empreendedorismo e aprendizado são elementos que vão se somando e formam um ciclo contínuo que propiciam a expansão da internacionalização (ZAHRA et al., 2001).



Figura 9 – International Expansion, Entrepreneurship and Learning
 Fonte: Zahra, Hayton, Marcel e O'Neill, 2001

Em linha com vários artigos que demandavam mais embasamento teórico para os estudos de empreendedorismo internacional, Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) desenvolveram um modelo que explora o tema aliado à cultura organizacional. Nesse modelo (Figura 10), os autores consideram seis dimensões que estão inter-relacionadas, para definir um quadro conceitual que independe de idade e tamanho da firma e que enfatiza o fenômeno do empreendedorismo internacional como processual, ou seja, que evolui ao longo do tempo. As dimensões descritas no modelo são:

- orientação a mercados internacionais,
- orientação a aprendizado internacional,
- propensão à inovação internacional,
- atitude de risco em âmbito internacional,
- orientação à rede internacional e
- motivação internacional.

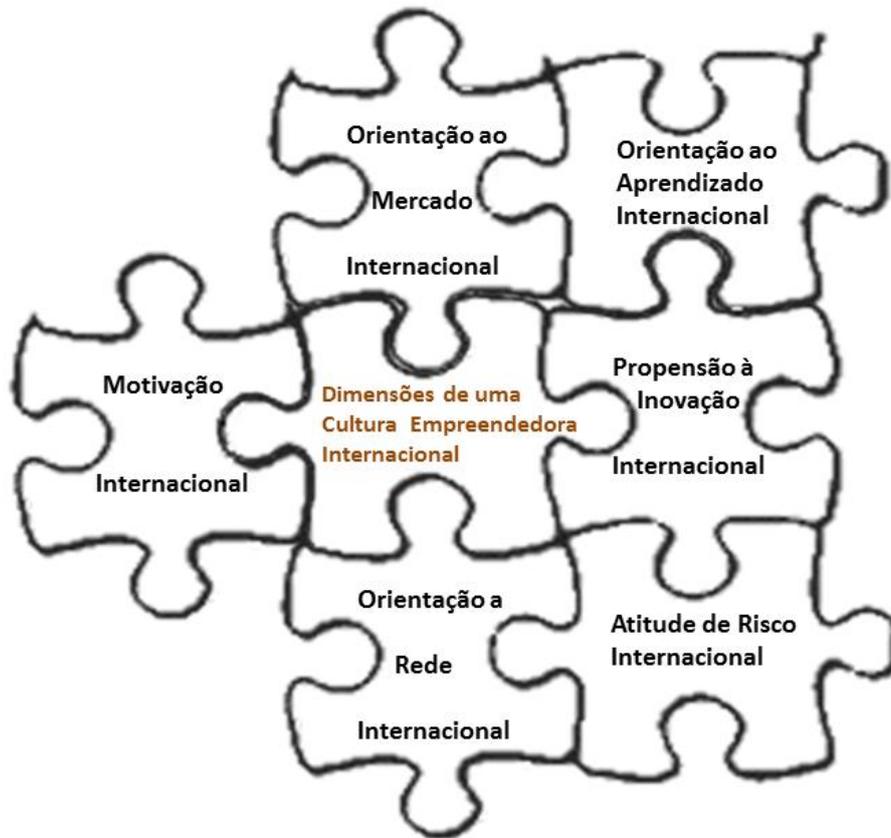


Figura 10 – Modelo das dimensões da cultura empreendedora internacional.
 Fonte: Dimitratos e Plakoyiannaki (2003).

As empresas se lançam em mercados externos em função das decisões tomadas por sua liderança, portanto a análise da forma como esses dirigentes percebem oportunidades em outros países é de interesse para aqueles que estudam empreendedorismo internacional. O entendimento sobre a forma pela qual as firmas decidem iniciar suas buscas, onde e como descobrem as oportunidades internacionais e como decidem investir nas oportunidades escolhidas é outra lacuna que necessita de mais atenção por parte dos estudiosos dessa área, já que a competitividade entre as firmas está cada vez mais acirrada (DIMITRATOS e JONES, 2005).