



CATÓLICA

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA / PORTO
Faculdade de Economia e Gestão

**O Impacto do Empreendedor Internacional nas
*Born Globals***

Autora: Ana Sofia Laranjeira, N° 355009007

Orientador: Professor Doutor Ricardo Morais

Porto, Março 2012

“A mind that opens to a new idea never comes back to its original size”

Albert Einstein

Índice

Índice de tabelas	5
Índice de figuras	5
Resumo	6
Abstract	7
Agradecimentos	8
1 - Introdução	9
1.1 – Questão de investigação	10
1.2 – Definições-chave	11
1.3 – Estrutura da dissertação	12
2 – Revisão de literatura	13
2.1 – Born global	13
2.1.1 – O fenómeno born global	14
2.1.2 – Born global e as teorias da internacionalização	17
2.1.3 – Características das <i>born globals</i>	25
2.1.4 – Factores que permitem o desenvolvimento das <i>born globals</i>	28
2.1.5 – O <i>marketing</i> das <i>born globals</i>	31
2.1.6 – A aprendizagem das <i>born globals</i>	34
2.2 – Empreendedor internacional	38
2.2.1 – Características do empreendedor internacional	39
2.2.2 – Redes sociais do empreendedor	47
3 - Metodologia	51
4 – Discussão	54
5 – Proposições	58
5.1 - Conhecimentos	58
5.2 – Orientação internacional	60
5.3 – Redes de contacto	61
5.4 - Aprendizagem	64

5.5 - Empreendedor	65
6 – Conclusões.....	68
7 – Referências bibliográficas	71

Índice de tabelas

Tabela 1 - Definições de <i>Born Global</i>	16
Tabela 2 - Estados de Internacionalização no Modelo de Internacionalização em Rede.....	22
Tabela 3 - Três Modelos alternativos de Internacionalização empresarial.....	24
Tabela 4 - Tipos de estratégia de pesquisa e questões associadas	52
Tabela 5 - Síntese das Proposições.....	67

Índice de figuras

Figura 1 - Tipologia das International New Ventures.....	15
Figura 2 - Dois modelos distintos de Internacionalização: Modelo Tradicional versus Born Global.....	18
Figura 3 - Criação e Desenvolvimento das <i>Born Global</i>	26
Figura 4 - Características das <i>Born Globals</i>	28
Figura 5 - Factores de proliferação das <i>Born Globals</i>	30
Figura 6 - <i>Marketing</i> das <i>Born Globals</i>	33
Figura 7 - Modelo do desenvolvimento de novos conhecimentos nas <i>Born Globals</i>	36
Figura 8 - Aprendizagem das <i>Born Globals</i>	38
Figura 9 - Características do Empreendedor Internacional	47
Figura 10 - Redes Sociais do Empreendedor Internacional	50
Figura 11 - Quadro Síntese	54

Resumo

A teoria das *born globals* surgiu em 1993 e desde então, tem desafiado várias teorias de internacionalização. Este conceito refere-se a empresas que vêem o mercado global como o seu espaço de actuação e cujos empreendedores são cruciais na internacionalização da empresa.

Este trabalho analisa, por isso, o impacto do empreendedor internacional na criação e desenvolvimento das *born globals*.

Com base numa revisão de literatura, desenvolveu-se um modelo conceptual que especifica a interligação entre as duas variáveis em estudo - perfil internacional do empreendedor e *born global*. Apesar de o estudo ser exclusivamente teórico, foi possível desenvolver proposições para investigação futura.

Este estudo clarifica, em particular, a relação positiva entre o conhecimento e a personalidade do empreendedor e a criação e desenvolvimento das *born globals*.

Palavras-chave: empreendedor, *born global*

Abstract

The theory of *born globals* emerged in 1993 and since then has challenged several theories of internationalization. This concept refers to companies that regard the global market as their natural context and whose entrepreneurs are crucial in the internationalization of the firm.

This study analyses, therefore, how the international profile of the entrepreneur influences the creation and development of the *born globals*.

Based on literature review, it was possible to develop a framework that specifies the link between the two variables under study – international profile of the entrepreneur and *born global*. Although this study is exclusively theoretical, it was possible to develop propositions for future research.

This study clarifies, in particular, the positive association between the knowledge and personality of entrepreneur and the creation and development of *born globals*.

Keywords: entrepreneur, *born global*

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado não é apenas resultado de um empenho individual, mas sim de um conjunto de pessoas que me permitiram ter estrutura e solidez suficiente para o desenvolver. Sem essas pessoas, todo este caminho que agora termino teria sido muito mais árduo. O término desta etapa representa mais um marco importante na minha vida pessoal e profissional.

Assim, desde já muito obrigada a todos os que estiveram presentes durante este período da minha vida, porque por um motivo ou outro foram fundamentais para a realização deste projecto.

Ao meu orientador, Doutor Ricardo Morais, pela maneira como me orientou, pelo entusiasmo e motivação, e pelo seu apoio e confiança.

À minha amiga Mónica, colega de mestrado e parceira de noites intermináveis, que nunca desistiu de mim, nem me deixou fraquejar até aos últimos minutos.

Às minhas amigas Filipa, Ana Sofia, Carolina, Mariana e Neuza, a amizade infinita, a dedicação e a compreensão nos momentos mais difíceis.

Ao Ricardo, pela tolerância, motivação e carinho e pelo tempo que não lhe concedi.

À minha família, tios e primos, pela preocupação e incentivo.

E como os últimos são sempre os primeiros,

Aos meus avós, aos que estão e aos que já não estão comigo, pela forma como me ensinaram a viver e pelos exemplos de vida que foram e são para mim.

Aos meus pais e irmã, que desde o início me apoiaram neste projecto, e nunca desistiram de mim, mesmo quando o tempo que tinha para eles era quase nenhum! A vocês os três, obrigada por serem quem são, por me ensinarem a ser melhor pessoa todos os dias, e por gostarem de mim incondicionalmente!

1 - Introdução

A globalização tem levado as empresas a internacionalizarem-se. A expansão internacional proporciona às empresas a actuação em mercados novos e potencialmente mais lucrativos, ajuda a aumentar a sua competitividade e facilita o acesso a novas ideias de produtos, inovações de produção e à mais recente tecnologia.

Grande parte das empresas segue o processo tradicional de internacionalização. No entanto, na década de 90, aparece pela primeira vez o conceito de *born global*, através de Rennie (1993), sugerindo um novo padrão de internacionalização.

As empresas globais à nascença, revelam um comportamento internacional diferente do tradicional. Desde a sua criação actuam nos mercados internacionais, ou seja, globalizam rapidamente, sem qualquer período prévio de desempenho no mercado nacional (Oviatt e McDougall, 1994; Gabrielsson e Kirpalani, 2004).

As *born globals* tendem a ser formadas por empreendedores com competências técnicas e com conhecimento dos mercados externos, actuam em nichos de mercados mundiais, estando associados a produtos inovadores e diferenciadores, e procuram captar saberes diversos em vários locais.

Segundo Gabrielson *et al.* (2004), o que influencia as decisões de internacionalização por parte das empresas é o perfil do empreendedor, defendendo ainda que os factores-chave para a criação das *born globals* são o empreendedor e a sua visão global. Estes autores vão ainda mais longe quando dizem que são os empreendedores que já tiveram experiências profissionais no estrangeiro, que têm um maior conhecimento do mercado global.

O tema das *born globals* tem ganho vários adeptos de diversas áreas, nomeadamente na área dos Negócios Internacionais, do *Marketing* Internacional e do Empreendedorismo. A maior parte destes trabalhos são simplesmente explicativos, arriscando entender e esclarecer quais os motivos da internacionalização precoce destas empresas. Esta dissertação não é excepção, sendo que este trabalho vai ser dedutivo e não empírico. Assim,

será elaborada uma rigorosa revisão de literatura para posteriormente, numa discussão, serem desenvolvidas proposições na tentativa de dar resposta à questão de investigação.

1.1 – Questão de investigação

Se já se conhecem algumas condições que favorecem a criação das *born globals*, ainda não há uma investigação que consiga explicar perfeitamente este fenómeno (McDougall e Oviatt, 2000, 2005; Autio, 2005; Rialp *et al.* 2005). A verdade é que por causa disso, estas empresas têm ganho cada vez mais relevância nas investigações de muitos estudiosos (Rennie, 1993; Oviatt e McDougall, 1994; Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997), não só na área da internacionalização, mas também na área do empreendedorismo (McDougall e Oviatt, 2000).

É neste sentido que a proposta geral desta dissertação se centra na influência que o empreendedor internacional tem na *born global*.

Grande parte dos autores que estudam o modo de internacionalização destas empresas, centram as suas atenções no empreendedor. Muito embora se reconheça a relevância destes indivíduos, a verdade é que importa perceber se as exigências colocadas pelo desenvolvimento das *born globals* podem ser conduzidas apenas pelos empreendedores, ou se estes necessitam de recorrer a alguma ajuda (Dominginhos, 2007). Assim, identifica-se aqui uma lacuna de investigação, sendo que é essencial relacionar os conhecimentos e contactos que o empreendedor adquiriu no estrangeiro com a sustentabilidade das *born globals*.

É neste sentido que surge a questão de investigação a desenvolver nesta dissertação:

Como é que o empreendedor internacional influencia a criação e desenvolvimento de uma *born global*?

1.2 – Definições-chave

Antes do desenvolvimento desta dissertação, é preciso definir os conceitos chave que lhe são inerentes. Neste sentido, é essencial compreender o significado dos termos *born global* e o perfil internacional do empreendedor.

Durante vários anos, inúmeros estudos foram realizados para estudar o comportamento de empresas recém-criadas que desde a sua origem se regem por uma estratégia global não sendo coerentes com as teorias tradicionais de internacionalização (McDougall e Oviatt, 1994; Knight, 1997). Estas organizações são chamadas de *born globals* (Rennie, 1993; Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997), *global start-ups* (McDougall e Oviatt, 1994), *high technology start-ups* (Jolly, Alahuta e Jeannet, 1992), *infant multinationals* (Lindqvist, 1991), *instant internationals* (Preece, Miles e Beatz, 1999) e *international new ventures* (McDougall, Shane e Oviatt, 1994). Nesta dissertação, o conceito utilizado será o de *born global*.

Existem várias definições do termo *born global*, umas mais quantitativas, outras mais qualitativas. Feita uma análise qualitativa, existem duas variáveis que estão nas várias definições de *born global*: uma é relativa ao tempo que estas empresas levam a internacionalizar-se enquanto a outra refere-se aos mínimos de exportação. No entanto, os estudos empíricos não têm permitido um consenso generalizado em relação a nenhuma das condições referidas, sendo que há estudos em que não é relatado o limite temporal, e outros estudos que falam em um ano, em dois, em três e até em seis anos antes de se internacionalizarem (Dominguinhos e Simões, 2004). Por outro lado, não há investigações que se refiram às percentagens dos mínimos de exportação e outras em que estes podem ser de 5%, 10% ou 15% (Dominguinhos e Simões, 2004).

Neste sentido, e não havendo um completo acordo, nesta dissertação vai ser adoptada uma definição que reflecte o conceito em estudo. Em particular, as *born globals* são definidas como empresas que desde a sua origem vêem o mundo como um único grande mercado.

As *born globals* são conhecidas pela capacidade empreendedora e internacional dos seus negócios (Gabrielsson *et al.*, 2008). Para estas empresas, o papel do empreendedor é fulcral, e Andersson (2000) diz mesmo

que é a actuação deste que é a força condicionante para a internacionalização destas empresas. Empreendedores com experiências internacionais, que nesta dissertação são designados como empreendedores internacionais, beneficiam de experiência e conhecimentos prévios que lhes abrem possibilidades para novos negócios (Madsen e Servais, 1997).

1.3 – Estrutura da dissertação

Esta dissertação está dividida em seis capítulos.

O primeiro capítulo introduz o tema de estudo, a lacuna de investigação e as palavras-chave.

O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura relevante para o tema da dissertação, designadamente sobre a relação entre o empreendedor internacional e a criação e desenvolvimento da *born global*. Esta relação será depois subdividida em várias dimensões, para facilitar a compreensão da literatura existente.

O terceiro capítulo é dedicado à metodologia. Serão apresentadas as diferenças entre o estudo empírico e teórico com uma maior incidência no último, uma vez que esta dissertação vai ser desenvolvida numa abordagem exclusivamente conceptual.

O quarto capítulo consiste na apresentação de uma síntese das várias dimensões descritas na revisão da literatura.

No quinto capítulo são desenvolvidas várias proposições na tentativa de dar resposta à questão de investigação.

O último capítulo é dedicado às considerações finais. Estas englobam as conclusões do estudo, incluindo recomendações para investigação futura e implicações práticas.

2 – Revisão de literatura

O enfoque desta dissertação é a relação entre o empreendedor internacional e a criação e desenvolvimento da *born global*. Neste sentido, a revisão da literatura contém o conhecimento adquirido em pesquisas prévias que se relacionam com estes dois temas. Em relação às *born globals*, importa perceber como é que este conceito foi criado, quais as características destas empresas, quais são os factores que permitem o seu desenvolvimento, que acções de *marketing* empreendem e por fim, como é desenvolvida a sua aprendizagem. Relativamente ao internacional do empreendedor, interessa saber quais as características deste individuo designadamente em termos de redes de contacto, bem como as motivações que o levam a criar empresas.

Assim, no ponto 2 desta dissertação, serão citadas fontes de vários autores que permitiram a fundamentação deste trabalho.

2.1 – Born global

O padrão de internacionalização proposto pela escola nórdica, o modelo Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977, 1990), é uma teoria que explica como as empresas intensificam gradualmente as suas actividades nos mercados internacionais. No entanto, e tendo em conta a realidade empresarial global, surgiram exemplos que vieram desafiar esta teoria, demonstrando que a internacionalização das empresas não precisa de obedecer a um modelo pré-definido. Assim, enquanto muitas empresas já estabelecidas continuam a expandir-se seguindo um caminho mais lento e evolutivo de desenvolvimento (Johanson e Vahlne, 1990), outras mais dinâmicas estão a internacionalizar-se aquando da sua origem ou pouco tempo depois. Estas são as chamadas *born globals*, um fenómeno recente que abalou de tal modo as teorias de internacionalização tradicionais, que levou Cavusgil (1994) a afirmar que a internacionalização gradual estava morta.

2.1.1 – O fenómeno born global

Em 1989, McDougall desenvolveu um estudo empírico e pioneiro, onde comparou as principais disparidades entre as empresas internacionais e nacionais nos Estados Unidos da América da indústria das telecomunicações e de computadores. Através desta investigação, McDougall constatou que as empresas que se internacionalizam diferem significativamente das que actuam a nível doméstico, principalmente ao nível do empreendedorismo internacional, através da orientação global dos seus gestores e da experiência internacional destes, da centralização em indústrias que já estejam globalmente integradas e das estratégias utilizadas em relação aos produtos de qualidade superior e dos canais de distribuição.

No entanto, é em 1993 através de Rennie, que surge pela primeira vez o conceito de *born global* associado a um modelo de internacionalização. Este termo aparece num estudo da consultora McKinsey & Co feito com base num conjunto de empresas australianas de vários sectores industriais, ao contrário do estudo desenvolvido por McDougall que apenas se centrava nos sectores de maior intensidade tecnológica. Este estudo descreve um grupo de empresas que iniciaram as suas exportações nos primeiros dois anos de vida e cujas vendas externas demonstraram uma percentagem significativa do total (76%), comprovando assim ser possível ter sucesso nos mercados mundiais sem ter uma base estabelecida nos mercados domésticos. Surge assim, a alusão a um novo tipo de empresas que vêem o mundo como o seu mercado de actuação, desafiando desta forma, os modelos tradicionais de internacionalização.

Em 1994, McDougall e Oviatt, escreveram um artigo onde, através da análise de 24 casos, procuraram explicar a formação das *born globals*, chamando-as de novas empresas internacionais, *international new ventures*. Para isso, definiram quatro condições necessárias e suficientes para a existência deste tipo de empresas: internalização de funções para uma melhor formação organizacional, forte dependência de estruturas governativas alternativas para ter acesso a recursos, criação de vantagens no exterior e controlo de recursos únicos. Segundo os mesmos, as *international new ventures* são empresas que desde a sua origem pretendem obter uma significativa vantagem competitiva a partir da utilização dos recursos e das

vendas em vários países. No entanto, e tentando ser mais específicos nos conceitos utilizados na definição, elaboraram um quadro análise onde cruzam a coordenação das actividades da cadeia de valor destas empresas com o número de países envolvidos, considerando uma nova tipologia destas empresas representadas na figura abaixo.

		Número de Países Envolvidos	
		Poucos	Muitos
Coordenação de Actividades da Cadeia de Valor	Poucas Actividades coordenadas entre países	<i>Export/Import Start-up</i>	<i>Multinational Trader</i>
	Muitas actividades coordenadas entre países	<i>Geographically focused Start-Up</i>	<i>Global Start-Up</i>

FIGURA 1 - TIPOLOGIA DAS INTERNATIONAL NEW VENTURES

Fonte: Adaptado de Oviatt e McDougall, 1994

Esta tipologia permite definir de uma forma mais precisa os diferentes tipos de empresas estudadas. Na parte superior, encontram-se as empresas que operam como exportadores e importadores, sendo que a sua vantagem competitiva é o seu conhecimento em logística. A diferença entre as *multinational trader* e as *export/import start-up* está no número de países com os quais as empresas efectuam negócios.

Na parte inferior do esquema estão as *geographically focused start-ups* e as *global start-ups*, cuja vantagem competitiva decorre da coordenação de várias actividades da cadeia de valor relacionadas com desenvolvimento tecnológico, conhecimento e produção. Se as primeiras se focam apenas num número reduzido de países, as *global start-ups* constituem o caso mais radical

das *international new ventures*, uma vez que são extremamente activas a nível global.

Desde então, inúmeras investigações têm sido feitas em torno da temática das *born globals*. No quadro seguinte, são apresentadas algumas das definições mais importantes reconhecidas na literatura sobre esta matéria.

Dimensão/Autor	Visão	Tempo antes de começar a exportar	Exportação versus crescimento/idade global
Oviatt e McDougall (1994)	Uma empresa que desde a sua origem, procura tirar vantagem competitiva dos recursos e das vendas em vários países.		
McKinsey e Company (1993) e Rennie (1993)	O empreendedor vê o mundo como um mercado global desde o início.	Começam a exportar, em média, passados dois anos do seu início.	Alcançam 76% das suas vendas totais através de exportações, em média, passados 14 anos do seu início.
Knight e Cavusgil (1996)	O empreendedor vê o mundo como um mercado global desde o início.	Começam a exportar um ou vários produtos, passados dois anos do seu início	Tendem a exportar pelo menos um quarto da sua produção.
Chetty e Campbell-Hunt (2004)		Passados dois anos após o seu início.	80% das vendas fora da Nova Zelândia; os mercados estão em todo o mundo
Luostarinen e Gabrielsson (2006)	Visão global e/ou caminho de crescimento global	Entrada nos mercados globais desde o início.	Fazem mais de 50% das suas vendas fora do continente onde estão inseridas.
Servais et al. (2007)		Passados 3 anos após o seu início.	Fazem mais de 25% das suas vendas fora do continente onde estão inseridas.

TABELA 1 - DEFINIÇÕES DE *BORN GLOBAL*

Fonte: Adaptado de Gabrielsson *et al.*, 2008

Através destas definições, percebe-se que, embora estas sejam diferentes, principalmente no que diz respeito à percentagem de exportações e o limite de tempo em que estas têm que decorrer para se estar perante uma *born global*, a base é a mesma, no sentido em que os estudos revelam que estas empresas se internacionalizam muito rapidamente.

Seja qual for a interpretação que se dê a qualquer uma das definições, o fenómeno das *born global* conseguiu pôr em causa a teoria de internacionalização do Modelo Uppsala, bem como a teoria de internacionalização em rede, como se pode ler no ponto seguinte.

2.1.2 – Born global e as teorias da internacionalização

O fenómeno das *born globals* veio desafiar as teorias tradicionais da internacionalização, tal como já foi referido anteriormente.

A maior parte das teorias sobre a internacionalização, descrevem-na como um sistema que ocorre progressivamente, em vários estágios e onde o conhecimento é ganho de uma forma gradual. No entanto, as *born globals* são empresas que não seguem as etapas tradicionais de internacionalização, apostando à partida no mercado global.

Grande parte das teorias de internacionalização têm-se baseado principalmente no modelo de internacionalização da Escola Nórdica, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1997), conhecido como Modelo de Uppsala. Entre estes dois padrões de internacionalização, verificam-se algumas diferenças, muito embora, Autio e Burgel (1999) e Autio e Sapienza (2000) defendam que as duas acabam por se complementar. No entanto, existem outras teorias de internacionalização que se complementam com as *born globals*, como é o caso da Teoria das Redes (Johanson e Vahlne, 1988). Desta forma, e neste ponto da dissertação, serão abordados o Modelo de Internacionalização de Uppsala e o Modelo de Internacionalização em Rede e no final será apresentado um quadro final com os pontos principais de cada modelo.

2.1.2.1 – Teoria de internacionalização de Uppsala

Contrastante com o modelo da Escola Nórdica que teve origem nas pequenas e médias empresas suecas da década de 1970, o fenómeno das *born globals* tem proveniência em empresas intensivas em conhecimento na década de 1990.

A grande diferença reside no percurso de internacional de cada um destes padrões. As *born globals* são empresas que desde a sua formação actuam em vários mercados estrangeiros. Para estas organizações, internacionalizar é uma das condições fundamentais da sua existência e

fazem-no de um modo célere e global, ao contrário do método lento e gradual do Modelo Uppsala.

Na figura seguinte, está presente o esquema desenvolvido por Åijö *et al.* (2005) e que faz a distinção clara entre o processo de internacionalização no Modelo Uppsala e nas *born globals*.

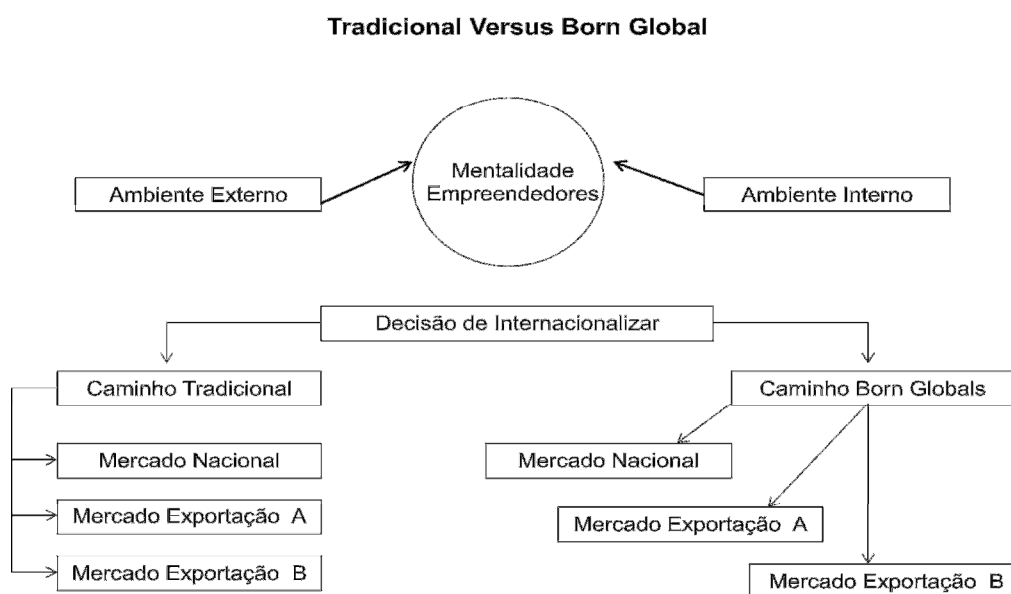


FIGURA 2 - DOIS MODELOS DISTINTOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: MODELO TRADICIONAL VERSUS BORN GLOBAL

Fonte: Adaptado de Åijö *et al.*, 2005

No modelo Uppsala, as empresas passam por etapas obrigatórias e sequenciais, restringindo-se a um mercado de cada vez, sendo estes psíquicamente próximos ao país de origem. De acordo com a teoria da Escola Nórdica, o principal mecanismo por trás da mudança do modo de internacionalização de uma empresa é o desenvolvimento do conhecimento desta sobre o mercado estrangeiro. Assim, ao iniciar actividades internacionais num mercado exterior, a empresa aprende informações de como operar lá (Melén *et al.*, 2008). Para Johanson e Vahlne (2003), o conhecimento dos negócios internacionais só pode ser conseguido através de experiência directa, permitindo às empresas aproveitar oportunidades com essa aprendizagem. Deste modo, as empresas entram inicialmente em mercados com pouca distância psíquica e com baixo envolvimento, risco e investimento, sendo provável que iniciem as suas vendas via exportação. À medida que as

empresas vão ganhando experiência, vão-se afastando da sua zona de conforto, aumentando o seu comprometimento com o mercado externo e fazendo normalmente investimentos directos.

As *born globals* são empresas que actuam em vários mercados, uma vez que vêem o mundo como espaço de actuação, não se cingindo apenas a um país de cada vez. Para estas empresas o mercado é global e operam desde a sua origem em vários mercados ao mesmo tempo. Como tal, estas organizações podem utilizar simultaneamente múltiplos e diferentes modos de entrada (Andersson e Wictor, 2003; McDougall *et al.*, 2003; Sharma e Blomstermo, 2003). Sharma e Blomstermo (2003) alegam que penetrar em vários mercados estrangeiros utilizando diferentes modos de entrada, permite às empresas descobrir novas oportunidades, o que possibilita a continuação da internacionalização destas empresas. Estes autores defendem também que estas organizações adaptam os seus modos de entrada, consoante as necessidades de cada mercado e de cada cliente.

É preciso também frisar que no Modelo de Uppsala as empresas reagem a solicitações externas para tomarem a decisão de se internacionalizar, muito raramente tem atitudes mais pró-activas e a internacionalização é feita apenas pela empresa e só quando esta se sente preparada. O inverso acontece com as *born globals*, que procuram activamente mercados externos, aproveitando as oportunidades de negócio que aparecem. O estabelecimento de cooperações e parcerias por parte destas organizações pode facilitar o rápido crescimento e internacionalização.

Johanson e Vahlne (2003), numa publicação elaborada anos após terem desenvolvido o Modelo de Uppsala, afirmam que a explicação do fenómeno de rápida internacionalização das empresas passa pela sua conceptualização no âmbito da teoria das redes, especificamente das relações em rede. Os mesmos autores argumentam em 2006 que o compromisso implícito nas relações em rede é fundamental no reconhecimento de oportunidades de negócio e na redução da incerteza no momento de internacionalizar.

2.1.2.2 – Teoria de internacionalização em rede

Segundo Johanson e Valnhe (1988), as empresas estão ligadas umas às outras através de relações duradouras e relacionam o seu grau de internacionalização com a posição que essas organizações integram nas redes empresariais. Por outro lado, Oviatt e McDougall (1994) estudaram as chamadas *international new ventures* ou *born globals*, empresas que desde a sua origem têm no mercado global o seu espaço de actuação e que, segundo os autores, são suportadas por redes globais internacionais.

As redes são conjuntos de relações de troca ligadas entre si (Cook e Emerson, 1978; Anderson, Hakansson e Johanson, 1994; Erikson e Johanson, 1999; Rossiter, 2003). Todas as redes são compostas por actores, actividades e recursos (Anderson, Hakansson e Johanson, 1994; Rossiter, 2003). Os actores são aqueles que desempenham as actividades e controlam recursos; as actividades são os diferentes modos de transferência e transformação dos recursos; e por fim, os recursos, que são os meios utilizados pelos actores para desempenharem as actividades.

Todas as empresas estão inseridas num conjunto de relações de negócio. A escolha de ingressar numa rede empresarial não é determinada com base no mercado em si, mas sim nos clientes, fornecedores, vendedores e distribuidores que constituem a rede doméstica e internacional em qualquer mercado (Johanson e Mattson, 1988; Coviello e Munro, 1997; Johanson e Valnhe, 2003). Cada um destes *players* de mercado com que a empresa interage tem outras redes de contactos comerciais, o leva a que qualquer empresa faça parte de uma rede de negócios que não tem limites (Anderson, Hakansson e Johanson, 1994; Blankenburg Holm, Eriksson e Johanson, 1996; Johanson e Valnhe, 2003). Toda esta situação acaba por desencadear uma interdependência na rede empresarial, ou seja, existe uma dependência mútua entre parceiros envolvidos nas redes (Larson, 1992; Blankenburg Holm, Eriksson e Johanson, 1999).

Muito embora o termo rede seja utilizado para demonstrar um conjunto de relações, e nestes termos as redes são ilimitadas, a verdade é que só quando existe contacto, ou seja, se estabelecem ligações entre estas relações,

é que se forma uma rede empresarial (Blankenburg Holm, Eriksson e Johanson, 1996; Eriksson e Johanson, 1999).

As redes de contacto são muitas vezes utilizadas para colmatar falhas no que diz respeito aos recursos. Para Gabrielsson e Kirpalani (2004), “as relações são uma forma eficaz de ultrapassar a escassez de recursos e ao mesmo tempo de aprender com os outros”.

Coviello e Munro (1995) admitem que as interações que acontecem entre um conjunto de empresas, não só permitem a alteração das opções estratégicas disponíveis nas organizações, como também mudam a base de recursos disponíveis para a execução das mesmas.

Outro benefício fundamental do uso dos recursos das redes de contacto é o facto de as empresas se poderem focar nos seus recursos nucleares gerindo-os melhor (Oviatt e McDougall, 1994). A inserção das empresas numa rede de contacto permite um acesso a recursos muito bem gerido, o que possibilita às empresas atingir o nível competitivo para manter e defender a sua posição no mercado (Johanson e Mattsson, 1987, 1988; Larson, 1992; Blankenburg Holm, Eriksson e Johanson, 1996, 1999; Coviello e Munro, 1997; Tornroos, 2002).

O modelo de internacionalização em rede (Johanson e Mattsson, 1988) define a internacionalização como um processo onde se estabelecem contínuas relações que podem ser mantidas, desenvolvidas ou terminadas de acordo com os objectivos das empresas. Para Johanson e Mattsson (1988), o que decide o sucesso de uma empresa em novos mercados é a posição desta na rede de relações. Ainda estes autores, admitem que é através do processo de internacionalização que as empresas encontram a sua posição nas redes, uma vez que quanto maior for a sua penetração e integração internacional, maior será o número de relações que daí advêm.

O grau de internacionalização é estabelecido de acordo com a posição que as empresas têm no seu mercado nacional. O modelo de redes apresenta quatro diferentes situações que surgem da intercepção entre o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do próprio mercado.

		Grau internacional do mercado	
		Baixo	Alto
Grau de Internacionalização da empresa	Baixo	PRECOCE	TARDIA
	Alto	ISOLADA	CONGÉNERE

TABELA 2 - ESTADOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM REDE

Fonte: Adaptado de Johanson e Mattson (1988)

Na internacionalização Precoce, a empresa, tal como os seus clientes, fornecedores e outras empresas do mercado doméstico, não tem relações internacionais relevantes e não tem conhecimento dos mercados internacionais. Neste caso, quando ocorre a decisão de internacionalizar, a empresa utiliza como recurso agentes locais ou recorrem à exportação, uma vez que neste caso, a iniciativa de seguir para os mercados externos parte de parceiros/clientes estrangeiros (Tornroos, 2002).

Quando a empresa já tem o conhecimento necessário e meios suficientes para lidar com ambientes que diferem em vários sentidos, então ela está a desenvolver uma internacionalização Isolada. Assim, a organização obtém confiança suficiente para se expandir sozinha para outros mercados, promovendo a internacionalização dos parceiros da sua rede, principalmente das empresas dos mercados domésticos.

No caso da internacionalização Tardia, as empresas acabam por ser levadas pelos parceiros das suas redes domésticas a internacionalizar. Estas empresas necessitam de construir uma relação de confiança com os seus parceiros de rede, para que estes as empurrem para os mercados exteriores (Johanson e Mattsson, 1988).

Por fim, no estado de internacionalização Congénere, a empresa já tem a possibilidade de usar da sua posição na rede para conseguir alcançar outras redes que lhe abram as portas a outros mercados para onde possam internacionalizar.

Através do modelo de Johanson e Mattsson (1988), percebe-se que as relações entre redes domésticas de uma empresa servem de ponte para redes noutros países. Também é perceptível no modelo que as relações de negócios em países estrangeiros podem ser feitas através da criação de novos contactos

por iniciativa própria, manutenção e desenvolvimento de relações já existentes, ou integração de redes em diferentes países, usando as relações das empresas como pontes para outros contactos (Madsen e Servais, 1997).

Uma empresa que se queira internacionalizar deve iniciar o seu processo de inserção nas redes desse mercado. A verdade é que se não o fizer, além da desvantagem que tem por ser uma empresa estrangeira, ainda tem que enfrentar um inconveniente maior, o facto de não pertencer a nenhuma rede de contactos nesse país (Holm, Eriksson e Johanson, 1996).

Além disso, a utilização de redes de contacto globais para integrar novos mercados, não se limita apenas a momento no tempo dado que as relações vão estender-se ao longo de todo o processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1990). Coviello e Munro (1995, 1997) defendem que uma empresa quando entra num mercado externo através da participação numa rede empresarial, o seu crescimento e desenvolvimento internacional desenrola-se de uma maneira mais célere. Os mesmos autores afirmam ainda que a rede de relações não só conduz o processo de internacionalização, como influencia os investimentos a fazer nos mercados estrangeiros.

As redes de contacto e as parcerias internacionais são recursos fulcrais para o sucesso das *born globals* (McDougall e Oviatt, 1995; Madsen e Servais, 1997; Chetty e Cumpbell-Hunt, 2004; Freeman *et al.*, 2006; Laanti *et al.*, 2006). A aplicação da abordagem das redes ao nível do fundador e da própria empresa tem-se revelado fundamental para explicar determinados padrões internacionais de desenvolvimento de organizações altamente empreendedoras (Rialp *et al.*, 2005). Segundo Georgiou, Freeman e Edwards (2005), as redes de contacto internacionais influenciam o empreendedorismo internacional, principalmente nas pequenas e médias empresas, devido à limitação de recursos e o conhecimento que estas possuem para se internacionalizarem.

Empresas que estão colocadas no centro de uma rede tornam as suas fronteiras mais alargadas, uma vez que vão ser capazes de conseguir um maior número de informações que os seus concorrentes, o que pode representar um maior número de oportunidades de expansão. A participação em várias redes e as relações que dela resultam, permite às *born globals* a

oportunidade de adquirir conhecimento e mais facilmente integrarem o mercado global.

2.1.2.3 – Conclusão sobre as teorias de internacionalização

Tornroos (2002) admite que as teorias sobre a internacionalização se situam entre a concretização das estratégias da empresa e a gestão de mercados.

Assim, desenvolveu-se um quadro com as duas abordagens descritas e as *born globals*, para serem mais perceptíveis as disparidades e semelhanças entre elas.

	Modelo Uppsala	Modelo das Redes	Born Global
Unidade de análise	- A empresa.	- Múltiplas relações entre empresas; - Relações entre grupos de empresas.	- A empresa; - As competências e visão do empreendedor e as suas redes de contacto.
Variáveis que explicam o processo	- A distância psíquica entre o mercado doméstico e os outros mercados internacionais; - O conhecimento da empresa.	- As empresas são interdependentes; - As empresas estão dependentes de recursos de outras empresas; - As redes de negócio surgem em campos onde é frequente a coordenação entre actores específicos e onde as condições mudam rapidamente.	- A procura constante por mercados externos e nichos de mercado onde possam actuar – oportunidades de negócio - através da rede de contactos.
Internacionalização	- É lenta e gradual; - Primeiro mercados mais próximos psiquicamente e um mercado de cada vez; - Baixo envolvimento, risco e investimento.	- As relações da empresa numa rede de contactos domésticos auxilia a criação de pontes para outras redes noutros países; - Directa ou indirectamente, estas pontes podem permitir às empresas dar os primeiros passos na internacionalização.	- A internacionalização é uma necessidade e não uma opção; - Operam em vários mercados ao mesmo tempo, utilizando simultaneamente múltiplos modos de entrada.

TABELA 3 - TRÊS MODELOS ALTERNATIVOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

Para Coviello e Munro (1997), as duas teorias de internacionalização abordadas nesta dissertação podem integrar-se, uma vez que estes autores se depararam com a evidência de processos cognitivos na base da perspectiva da

internacionalização gradual e da internacionalização em rede. Estas duas abordagens servem também, de certo modo e de acordo com o que foi descrito, de base para o desenvolvimento das *born globals*.

2.1.3 – Características das *born globals*

Knight e Cavusgil (1996) definem as *born globals* como sendo empresas pequenas, tecnologicamente orientadas e que operam nos mercados internacionais desde a sua criação, demonstrando que a internacionalização destas organizações é feita de um modo acelerado.

Para grande parte dos autores a visão global que existe nas *born globals* é indispensável, sendo que esta deve ser mesmo considerada uma identidade destas empresas. É o facto de que as *born globals* têm uma visão estratégica internacional desde a sua origem, que as torna diferentes das outras empresas. A visão global deve ser facilmente comunicada dentro das empresas para que os recursos trabalhem todos no mesmo sentido, para o mesmo objectivo. Segundo Persinger *et al.* (2007), antes de uma empresa se tornar global tem que pensar global.

McDougall e Oviatt (1995) defendem que estas organizações devem estar estreitamente coordenadas em todo o mundo. Ou seja, a gestão de topo deve permitir que os contratos de investigação e desenvolvimento, de produção, de *marketing*, de distribuição e vendas estejam interligados independentemente da distância entre si.

O modelo proposto por Simões e Dominginhos (2001) destaca três características essenciais das *born globals*.

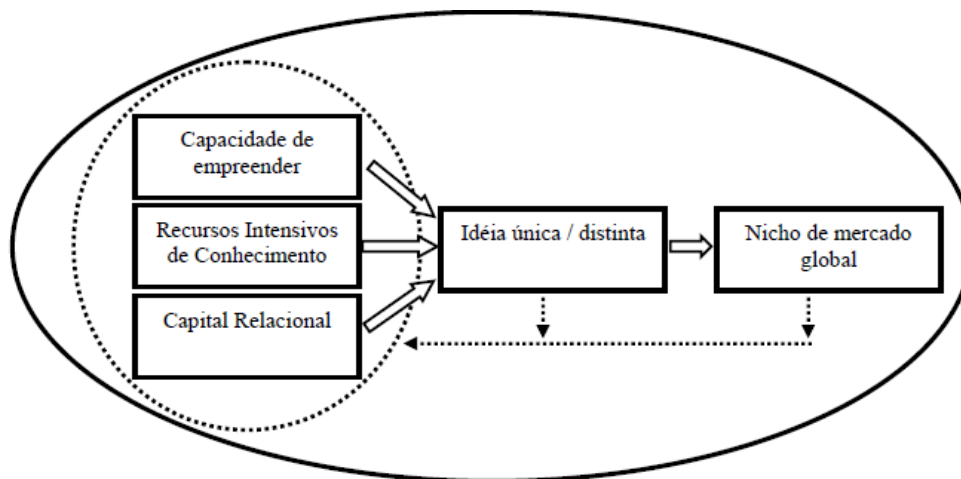


FIGURA 3 - CRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS *BORN GLOBAL*

Fonte: Simões e Dominginhos, 2001

Este modelo foi desenvolvido sem descurar o contexto global actual: as distâncias mundiais são cada vez mais curtas, há a globalização de mercados e dos padrões de consumo, existe uma maior difusão dos centros de inovação tecnológica e as mutações tecnológicas são constantes. Os autores associaram a toda esta conjuntura o acesso de recursos intensivos de conhecimento e relacionamento, bem como a capacidade empreendedora que há nas organizações actuais.

A primeira característica está focada no empreendedor, mais concretamente na sua visão de negócio, no conhecimento, no nível de qualificação, na vivência internacional e na sua capacidade de persuasão que é fundamental para incutir nos recursos da empresa que o mundo é o espaço onde vão actuar. A capacidade do empreendedor de perceber os riscos do mercado global, comerciais, políticos, económicos e culturais, permite que estes sejam menores aquando da decisão de internacionalizar. Os empreendedores destas empresas desenvolvem uma mentalidade internacional através das suas experiências internacionais e têm interesse no mundo em geral (Persinger *et al.*, 2007).

Apesar das *born globals* terem escassez de recursos, têm uma proporção significativa de indivíduos envolvidos em actividades de investigação e desenvolvimento. A competição para as empresas é intensa e normalmente estas são mais vulneráveis, porque dependem normalmente de um nicho de mercado. Neste sentido, os seus produtos devem ser únicos e ter um valor

distinto nos mercados externos. No entanto, apesar de diferenciadores, os produtos podem tornar-se rapidamente obsoletos, por isso, cabe aos recursos destas empresas apostar na inovação contínua e na partilha do conhecimento dentro da própria empresa, ou até mesmo com os seus parceiros externos. O conhecimento especializado, complexo e intensivo a que são sujeitos os recursos humanos deste tipo de organizações, demonstra a importância que o conhecimento tácito e o conhecimento tecnológico têm neste contexto empresarial.

Para além destes dois pontos, as relações criadas em todo o processo de internacionalização destas empresas demonstram ser indispensáveis. Há empresas que são apoiadas por um grande cliente ou um parceiro de investigação e desenvolvimento, tornando-se estes os seus orientadores na etapa de internacionalização (Arenius, 2002; Sharma e Blomstermo, 2003; Chetty e Campbell – Hunt, 2004; Coviello, 2006;). Outras possuem uma rede de contactos internacionais que facilitam a criação de novas oportunidades, acordos de cooperação internos, reputação internacional e espaço de aprendizagem. Uma rede de contactos internacionais bem conseguida permite que as *born globals* consigam: identificar oportunidades do mercado externo; conselhos e aprendizagem experiencial dos mercados estrangeiros; e referências de confiança e solidariedade empresarial (Zhou *et al.*, 2007). A competência para conseguir manobrar redes de relações internacionais é decisiva para que estas empresas alcancem um lugar no mercado global.

Através da interpretação do que foi descrito sobre as características das *born globals*, é possível detectar três aspectos fundamentais destas empresas: o empreendedor, as redes de contacto e os recursos humanos especializados na área em que cada empresa actua.

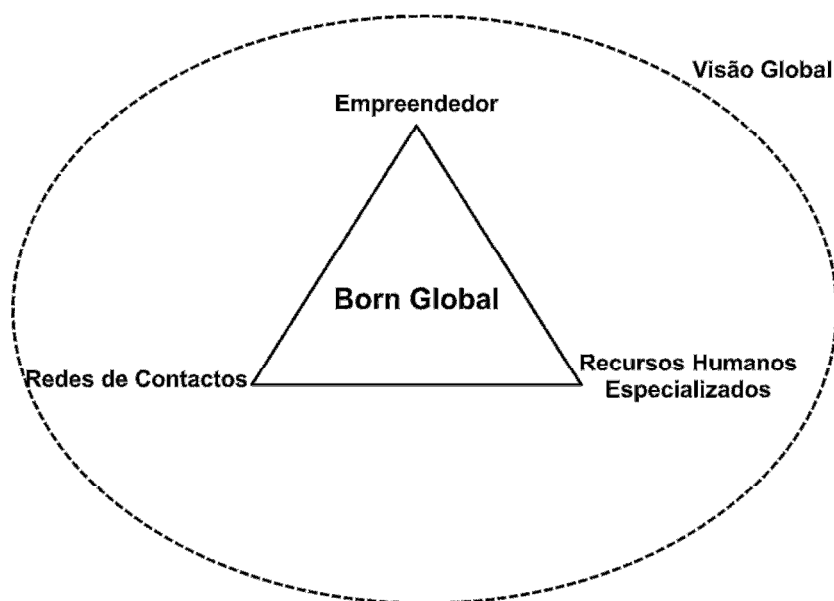


FIGURA 4 - CARACTERÍSTICAS DAS *BORN GLOBALS*

Esta triangulação representa os três pilares essenciais da criação e desenvolvimento das *born globals*. Associados a estes pilares está a visão global que toda a empresa tem que ter conforme está implícito no seu nome.

É relativamente consensual que grande parte do valor das *born globals* advém dos seus recursos internos. No entanto, existem outros factores, que embora externos à empresa, possibilitam que esta se desenvolva e crie o seu próprio espaço e marca no mundo global onde irá actuar. Estes factores são descritos no capítulo seguinte.

2.1.4 – Factores que permitem o desenvolvimento das *born globals*

O número e a influência das *born globals* no comércio internacional têm tendência a aumentar (Knight *et al.*, 2004). Segundo Knight *et al.* (2004), o interesse crescente deste tipo de empresas e o motivo pelo qual estas organizações podem entrar com sucesso nos mercados internacionais, podem ser explicados por diversos factores.

Simões (1999) revela que a importância que a liberalização económica tem em vários países, o movimento de capitais ocorridos nos últimos anos e o aumento do investimento internacional, permitem a redução de obstáculos ao acesso a mercados estrangeiros.

Outro factor evidente é o avanço das tecnologias de informação. O recente desenvolvimento nas tecnologias de comunicação acelerou os fluxos de informação. As novas tecnologias de comunicação e informação permitiram agilizar o conteúdo da comunicação, principalmente devido à Internet, uma vez que esta possibilita a utilização de sistemas de informação *online* e um maior controlo das actividades desenvolvidas a nível global. Desta forma, dá-se a distribuição de informação de um modo mais fácil e económico, mesmo que sejam em localizações longínquas. É este contexto tecnológico que vai permitir o aparecimento mais rápido de produtos e originar várias inovações em vários sectores, tudo isto a um custo mais reduzido. Assim, a informação global torna-se mais rápida, atingindo um grande número de pessoas em todo o mundo. Para Knight *et al.* (2004), é o avanço das tecnologias de informação e comunicação que, juntamente com a globalização tem encorajado o aparecimento das *born globals*.

As redes de contacto globais são um importante elemento de desenvolvimento das *born globals* (Gray,1997). Estas redes, formais ou informais, existem em todas as culturas e trazem uma maior facilidade nas transacções de mercado globais. Estas alianças e acordos comerciais existem em todos os sectores, quer na área da tecnologia (Coviello e Munro, 1995), quer em sectores mais tradicionais (McAuley, 1999; Wickramasekera e Bamberry, 2001). As redes de contacto permitem uma partilha de informação de oportunidades de negócios, barreiras dos mercados e potenciais parceiros de negócios e isto possibilita o sucesso do comércio internacional. Os avanços nos processos e produção tecnológica permitem às pequenas empresas atingirem produções de produtos sofisticados para vender por todo o mundo, tal como as grandes multinacionais.

A expansão das *born globals* é rápida e multidireccional. Isto acontece devido à importância crescente dos nichos de mercado e dos produtos customizados, e é criada pela globalização dos mercados e pela competição mundial das grandes multinacionais. O facto de o ciclo de vida do produto ser curto, obriga a que estas empresas adoptem uma perspectiva internacional, independentemente da sua idade ou tamanho (Ohmae, 1990; McDougall e Oviatt, 1997). São também as preferências dos consumidores que convergem

no sentido de obrigar as indústrias a não pensar local, mas sim a agirem globalmente (Yip, 2003)

A flexibilidade das pequenas e médias empresas é outro factor essencial. Esta vantagem permite que estas organizações tenham uma resposta mais rápida e uma maior adaptabilidade aos gostos e padrões internacionais.

É também importante dar relevância às condições competitivas dos mercados. As *born globals*, ao contrário de outras, não têm uma cadeia de valor estruturada; elas concentram-se apenas no núcleo central da sua vantagem competitiva. É esta desagregação da cadeia de valor que permite o surgimento de novas oportunidades de negócio e a capacidade para actuar em nichos globais, possibilitando que muitas pequenas empresas possam apostar numa internacionalização global imediata.

A conjuntura global económica, política, legal, social e tecnológica, tem possibilitado a criação das *born globals* e o desenvolvimento destas organizações. Na Figura 5 em baixo, estão patentes os seis principais factores da proliferação destas empresas nos últimos anos.



FIGURA 5 - FACTORES DE PROLIFERAÇÃO DAS *BORN GLOBALS*

A Figura 5 resume os seis factores principais que facilitam a sustentação das *born globals* no mercado global, permitindo que estas empresas consigam ultrapassar o desafio de criar e desenvolver um negócio viável, competitivo e sustentável, geralmente com recursos limitados, através da adopção de práticas de negócio flexíveis e inovadoras, das quais fazem parte as estratégias de *marketing*. As *born globals* têm estratégias de *marketing* bem

definidas e estruturadas de acordo com os produtos que vendem. O *marketing* das *born globals* é revisto na secção seguinte.

2.1.5 – O *marketing* das *born globals*

Para Kotler e Keller (2006), o *marketing* é um processo social e através do qual pessoas e grupos obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros. O *marketing* é fundamental para o desenvolvimento e crescimento económico, uma vez que encoraja a pesquisa e a inovação, através da criação de novas ideias, bens e serviços.

O princípio básico do *marketing* é a adaptação da estratégia às características do mercado.¹ Com a globalização iminente, muitas empresas optam por apostar na internacionalização.

Uma empresa multinacional opera em vários mercados que por vezes são diferentes e têm de ser criados planos de *marketing* para cada um deles. Por contraste, as *born globals* são empresas únicas, que desde a sua formação apostam no mercado internacional e como tal, optam normalmente por uma estratégia de *marketing* global.

As competências de *marketing* implicam o desenvolvimento de um plano de *marketing* que consiga a hábil adaptação do produto e a capacidade de diferenciação do mesmo, além de ser altamente eficaz na adopção da estratégia de preço, comunicação e distribuição (Knight, Madsen e Servais, 2004).

A experiência anterior do seu fundador auxilia as *born globals*, no sentido em que estas conseguem posicionar os seus produtos em nichos de mercado, tendo em conta as necessidades dos mesmos, comunicar a credibilidade da empresa e o que ela oferece, identificar as opções de distribuição adequada e também determinar os preços adequados para o valor dos seus produtos nos mercados alvo.

As *born globals* usam a internet para apoiar as suas actividades de *marketing*. Ao utilizarem a internet, estas organizações estão a transmitir a sua

¹ Mercator XXI: Teoria e Prática do *Marketing*, 2010

presença no mercado exterior, criam relações de apoio com os parceiros que se encontram no estrangeiro, oferecem serviços relacionados ou complementares aos seus produtos, facilitam o desenvolvimento dos seus produtos e mantêm as relações com clientes estrangeiros (Servais, Madsen e Rasmussen, 2007).

É importante referir que estas empresas são focadas nos seus clientes e é isso que permite definir as estratégias de *marketing* e que ajuda a maximizar o valor para o cliente. A qualidade do produto e a estratégia de diferenciação do mesmo, desempenha também um papel importante. As *born globals* utilizam a sua criatividade e a sua especialização em determinadas indústrias para conseguirem a vantagem competitiva. Estas empresas têm também em conta a mudança constante das exigências dos consumidores, e portanto, apostam em produtos customizados. Os produtos desenvolvidos pelas *born globals* têm o potencial de mercado global, mas isso não implica que estes produtos não sofram constantes evoluções, até porque os produtos das empresas globais têm ciclos de vida curtos, e como tal, obrigam as empresas a estarem em constante inovação.

Não é só através da internet que as *born globals* comunicam as suas empresas e os seus produtos. Assim, é fundamental referir novamente o papel do fundador nestas empresas. Este indivíduo com capacidades empreendedoras, é no fundo o relações públicas da sua própria empresa. As suas redes de contacto e a sua presença em conferências, congressos, e cursos internacionais, gera novos conhecimentos e relações e isso permite a criação de novos clientes. Tudo isto possibilita que estas empresas consigam um maior número de vendas no exterior.

O facto de algumas *born globals* serem parceiras de grandes empresas multinacionais, também lhes abre portas para se tornarem reconhecidas nos mercados internacionais. Segundo Gabrielsson *et al.* (2004), para uma *born global* o facto de ter multinacionais como parceiros é mais importante do que a Internet. Esta situação pode ser explicada pelo simples motivo de que se a marca não é reconhecida e oferecida por empresas multinacionais de renome, então pode não haver confiança na empresa.

As *born globals* dependem muito da imagem que projectam para o exterior, pelo que devem desenvolver contactos nas mais variadas áreas. Estas

empresas conseguem, muitas vezes através de menções em revistas e jornais internacionais, transmitir a sua mensagem e ultrapassar assim o desconhecimento do mercado global. Isso torna-se essencial para conseguirem ter uma reputação e notoriedade no mercado.

Em termos gerais, as estratégias de *marketing* das *born globals* estão centralizadas nas características do produto, uma vez que se tratam de produtos customizados e inovadores, mas também no próprio empreendedor, sendo que este é fonte de contactos externos e comporta-se como relações públicas da empresa. Na Figura 6 em baixo é visível como este processo se desenrola.

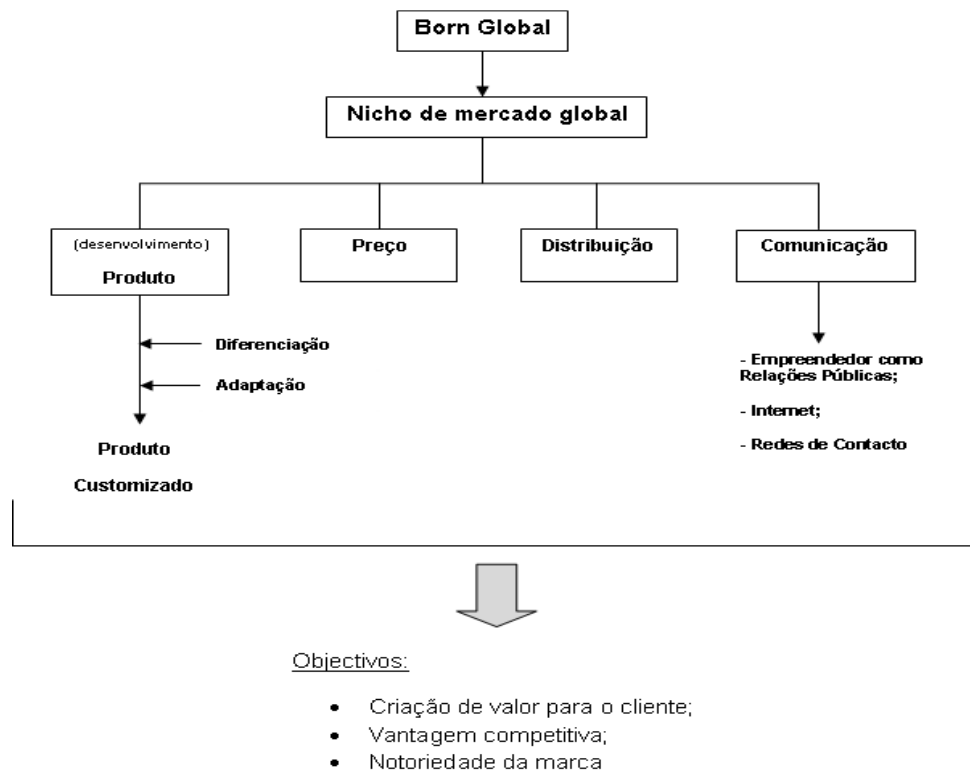


FIGURA 6 - MARKETING DAS BORN GLOBALS

Toda esta estratégia delineada de *marketing* tem como objectivos a criação de valor para o cliente, a vantagem competitiva que advém dos produtos únicos desenvolvidos e a notoriedade que enquanto marca a *born global* ambiciona atingir no mercado global.

A inovação e a mudança está patente no desenvolvimento de novos produtos e, como tal, na estratégia de *marketing* das *born globals*. Neste

sentido, é a evolução dos mercados que obriga a que haja uma constante aprendizagem por parte destas empresas. A secção seguinte aborda a aprendizagem das *born globals*.

2.1.6 – A aprendizagem das *born globals*

A aprendizagem de uma organização está estreitamente relacionada com a inovação e a com a mudança². Os principais motivos do desenvolvimento da aprendizagem nas empresas são a imprevisibilidade da mudança e a rapidez com que esta ocorre, a necessidade de a sociedade ter informação transformando o conhecimento no novo recurso das empresas), o facto de o capital humano se ter tornado o principal factor competitivo das empresas e a frequente mobilidade das pessoas com talento.

A internacionalização é encarada como um processo em que o conhecimento e a aprendizagem se reforçam mutuamente³. De acordo com Sharma e Blomsterno (2003), para as *born globals*, a decisão de entrar em determinado mercado e o modo como o vão fazer, é baseada na existência de conhecimento. Freeman et. al. (2009) defendem que estas empresas têm vantagens ao nível da aprendizagem provenientes da experiência internacional dos gestores (McDougall e Oviatt, 1994; Autio *et al.*, 2000), da capacidade de estes estabelecerem relações mais estreitas (Johanson e Vahlne, 2003; Freeman e Cavusgil, 2007) e da aptidão em manterem redes de contacto internacionais (Nordman e Melen, 2008). São estes benefícios que levam à confiança e às parcerias entre empresas.

As *born globals* conseguem superar as suas limitações em termos de internacionalização quando existe um forte comprometimento por parte dos seus empreendedores com a internacionalização e quando as redes pessoais fornecem a base para estabelecer parcerias e alianças estratégicas (Sharma e Blomsterno, 2003).

A experiência internacional dos empreendedores é baseada em conhecimentos adquiridos anteriormente por estes. Laanti *et al.*(2007)

² Livro: Estratégias de Internacionalização, 2005

³ Livro: *Global Marketing*, 2010

sustentam que estes saberes conseguidos previamente são extremamente importantes nos estágios iniciais da internacionalização, defendendo mesmo que estes são mais relevantes do que os conhecimentos alcançados durante a internacionalização. As capacidades destes indivíduos podem ainda ajudar a aumentar a velocidade da empresa de continuar a aprender e a internacionalizar-se (Chetty e Campbell-Hunt, 2004). Para desenvolver o seu negócio, os empreendedores têm muitas vezes que recorrer às suas redes de contactos porque são estas que permitem o acesso às mais variadas informações e à transmissão de conhecimento.

A interacção com as redes de contacto sugere que o conhecimento é um importante factor de actividades internacionais futuras, por permitir reduzir a incerteza percebida dos riscos mas também por possibilitar que as empresas percebam e formulem oportunidades no exterior (Johanson e Vahlne, 2006).

As redes de contacto internacionais são, portanto, fundamentais para o desenvolvimento das *born globals*. O processo de internacionalização destas empresas leva a que haja uma troca de conhecimentos entre indivíduos que têm recursos e informações que se podem complementar.

Freeman *et al.* (2009) desenvolveram um modelo para explicar o rápido desenvolvimento da aprendizagem das *born globals* através da construção de redes destas empresas, das parcerias entre organizações, da confiança, do conhecimento tácito desenvolvido e da capacidade de absorção de conhecimentos.

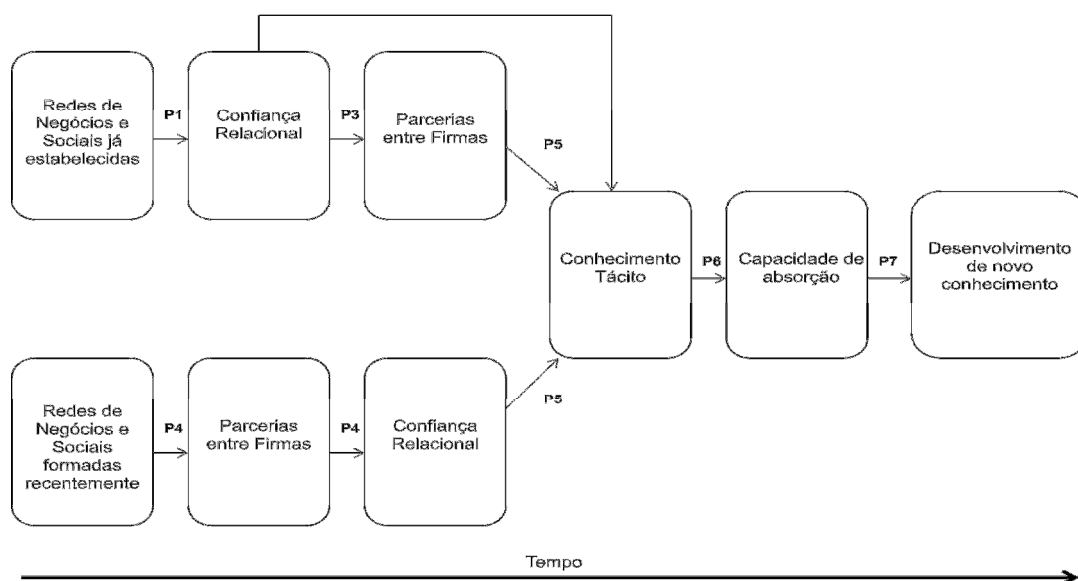


FIGURA 7 - MODELO DO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS CONHECIMENTOS NAS BORN GLOBALS

Fonte: Adaptado de Freeman *et al.*, 2011

Estes autores sugerem que os gestores destas organizações tanto podem utilizar relações pré-existentes, como novas relações para mais rápida e proactivamente desenvolverem os novos conhecimentos para a comercialização dos seus produtos no exterior. Defendem ainda, que a gestão do conhecimento conseguido através dos negócios internacionais se destaca pelo valor da partilha de informações com o intuito de conseguirem uma vantagem competitiva a nível organizacional. Para que isso aconteça, os potenciais parceiros, devem partilhar ferramentas e saberes e acreditar que o esforço colectivo vai proporcionar resultados satisfatórios. As relações mais fortes e consistentes das *born globals*, são aquelas que existem entre estas empresas e os seus clientes estrangeiros, sendo que normalmente são baseadas em longas ligações que já existem há muito tempo e que foram concretizadas pelos empreendedores anteriormente. Tendo em conta que as relações de negócio são bilaterais, a confiança torna-se o principal elemento destas relações, pois é ela que determina a solidez das mesmas. Assim, os agentes da interacção devem compreender que ambas as partes devem operar com lealdade, de modo a que a relação se mantenha.

A construção do factor confiança é imperativa para que as *born globals* adquiram um posicionamento nos mercados externos. Desta forma, estas

organizações fomentam a credibilidade que têm no meio internacional, permitindo-lhes ser reconhecidas como empresas que criam e sustentam laços de lealdade com as outras instituições, possibilitando uma maior expansão a nível empresarial.

É importante referir que nas relações, a confiança pode ser um princípio básico para salvaguardar as empresas contra comportamentos oportunistas que possam existir na troca do conhecimento tácito. Para isso é necessário que haja equidade nas relações.

Segundo Freeman *et al.* (2009), para que o conhecimento tácito seja transmitido, exige-se uma intensa interação social envolvendo gestores e em alguns casos funcionários em todos os níveis da empresa. Já o conhecimento tecnológico permite uma rápida transferência e desenvolvimento de novos conhecimentos e isso conduz à comercialização do produto antes da concorrência.

Tendo em conta que as *born globals* têm gestores qualificados e experientes a nível do mercado internacional, a capacidade de absorção que os autores do modelo referem diz respeito à capacidade que estes empresários têm para reconhecer o valor de novas informações que consomem e apreendem juntamente com conhecimentos que já têm. Deste modo, a aprendizagem internacional e a criação de novos conhecimentos é um ponto fundamental para o desenvolvimento e sustentabilidade de uma *born global*.

O empreendedor e as redes de contacto têm mais uma vez o papel de destaque no que refere à aprendizagem das *born globals*. Muito embora grande parte das redes de contacto provenham das relações criadas pelos empreendedores, estas são sempre relevantes no sentido de adquirir novos conhecimentos.

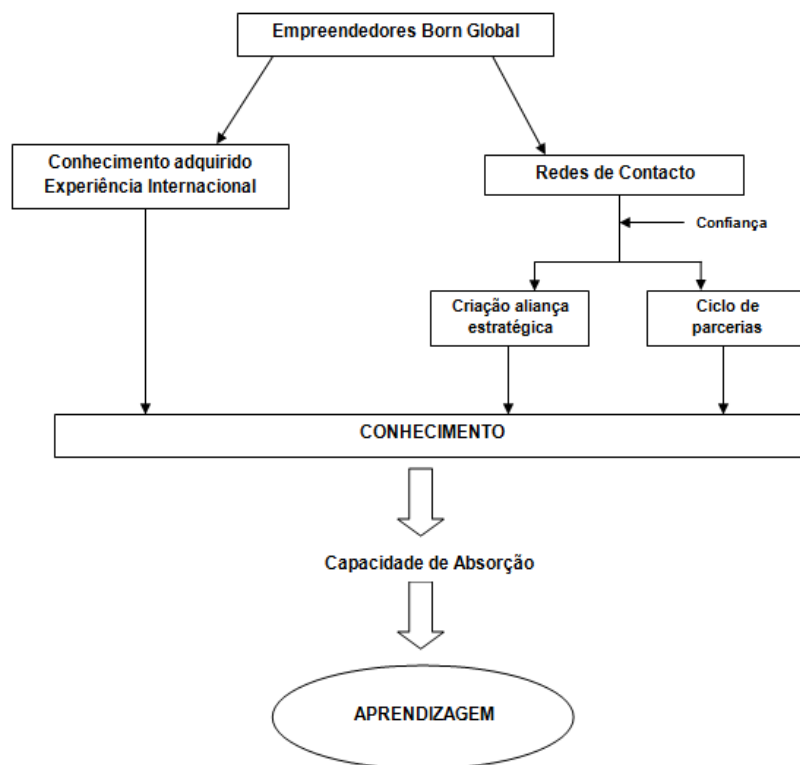


FIGURA 8 - APRENDIZAGEM DAS BORN GLOBALS

A Figura 8 resume de forma simplista como se desenvolve a aprendizagem nas *born globals*. O conhecimento que através da capacidade de absorção se tornará em aprendizagem advém dos saberes adquiridos a nível internacional por parte do empreendedor e das suas redes de contacto. Dada a importância do empreendedor na *born global*, interessa perceber como é que, através das suas experiências no estrangeiro, mas também enquanto pessoa, gestor e visionário, este contribui para o desenvolvimento da empresa.

2.2 – Empreendedor internacional

Gabrielsson *et al.* (2008) defendem que os factores-chave para a criação e desenvolvimento das *born globals* são os seus empreendedores e a sua visão global. Faz sentido, portanto, que a análise das *born globals* seja indissociável da investigação dos empreendedores internacionais.

Vários estudos reconhecem o papel do empreendedor como responsável pelo modo, direcção e velocidade do processo de internacionalização (Brooks e Rosson, 1982; Cavusgil, 1984; Aaby e Slater,

1989; Baird *et al.*, 1994; Reuber e Fischer, 1997; Leonidou *et al.*, 1998; Chetty, 1999; e Di Gregório *et al.*, 2008). Para alguns destes autores, o empreendedor é mesmo o elemento mais importante para o desenvolvimento da empresa (Reid, 1981; Cavusgil, 1982; Barret e Wilkinson, 1986; Andersson, 2000; Andersson e Evangelista, 2006).

O empreendedor é o factor chave para o desenvolvimento de uma empresa, no sentido em que tem um papel fundamental nas teorias da empresa e do seu crescimento. Assim, as suas características são também fundamentais já que lhe permitem identificar e criar condições para detectarem oportunidades de negócio inovadoras e internacionais, mas também reconhecer e aceder a recursos para as poderem concretizar.

A definição do empreendedor internacional resulta da intersecção de dois temas de investigação: negócio internacional e empreendedorismo.

Para Schumpeter (1911, 1942), o empreendedor é o individuo que leva a cabo acções empreendedoras. O mesmo autor considera ainda que entrar em mercados internacionais é uma acção empreendedora. Assim, se o empreendedor é aquele que leva a cabo acções empreendedoras e se a internacionalização é um acto de empreendedorismo, então esta depende forçosamente do empreendedor, das suas características, da sua rede social e do seu capital social. Estes três pontos são, por seu turno, os principais recursos de uma *born global*.

Quando empresas pequenas e recentes decidem internacionalizar-se, as suas decisões são normalmente fruto da percepção, ideias e características do empreendedor. Assim, e de acordo com Yeung (2002), o empreendedorismo internacional pressupõe que o empreendedor deve ser capaz de controlar os recursos e as estratégias, bem como ser dotado de habilidades para criar e explorar as diferentes oportunidades em diferentes países.

2.2.1 – Características do empreendedor internacional

Ardichvili *et al.* (2003) defendem que, embora as oportunidades internacionais estejam dispersas por todo o mundo, e como tal, à disposição de todos, a verdade é que só alguns indivíduos têm a capacidade para as

construir. Ou seja, mesmo que o conhecimento destas oportunidades chegue ao empreendedor através dos seus contactos, só alguns destes indivíduos irão reconhecê-las e desenvolvê-las. Ninguém nasce empreendedor, não vem no código genético; no entanto, os indivíduos adquirem essa motivação ao longo da vida e, desta forma, podem aprender a ser empreendedores.

Para Witt (2004), as características dos empreendedores e as suas intenções desempenham um papel fulcral no sucesso das *born globals*. Deste modo, são também decisivos nas decisões em relação à internacionalização. No entanto, cada caso é um caso e os empreendedores não são todos iguais. A verdade é que não têm todos a mesma vontade de crescer (Davidson, 1989), aspirações (Chell e Baines, 2000) e capacidades (Smith, 1967).

Neste ponto serão descritas as características gerais, aquelas que o empreendedor desenvolve por ele e que são independentes das individuais, como é o caso dos conhecimentos que estes indivíduos adquirem, e as características específicas, que são aquelas que advêm do próprio empreendedor enquanto indivíduo, a chamada orientação internacional do empreendedor.

Nas abordagens de internacionalização são referidos a experiência e o conhecimento que a empresa recebe através das outras empresas ou adquire com a sua própria experiência.

No caso das *born globals*, admite-se que grande parte do conhecimento da empresa provém do empreendedor. De acordo com Baron (2004), qualquer indivíduo, deparando-se com um novo estímulo, tem tendência a compará-lo com a sua história, sendo percebido e apreendido de formas divergentes, de acordo com cada um. Assim, as experiências adquiridas no passado bem como os conhecimentos desempenham um papel fundamental para o empreendedor.

No caso dos conhecimentos e competências do empreendedor, Boyatzis (1992) menciona as competências específicas como os conhecimentos de gestão (Chandler e Jansen, 1992), os conhecimentos internacionais, os conhecimentos da indústria e, por fim, os conhecimentos linguísticos.

De acordo com Westhead (2001), as empresas com maiores conhecimentos em gestão têm melhores práticas, empenham-se no desenvolvimento de estratégias mais auspiciosas e identificam mercados mais

promissores. Os empreendedores que tenham tido anteriormente funções de gestão, estão mais conscientes das oportunidades para exportar (Westhead, 1995). Este autor desenvolveu um trabalho empírico com cerca de 160 empresas britânicas, onde foi demonstrado que as empresas com maiores conhecimentos em gestão têm a capacidade para se internacionalizarem mais rapidamente. Também Zuchella *et al.* (2007) corroboram esta tese, concluindo que a variável que permitia a internacionalização prematura das empresas era o facto de o empreendedor ter trabalhado no passado num contexto semelhante. Outros conhecimentos importantes que os empreendedores desenvolvem, são os conhecimentos internacionais. Para McDougall *et al.* (1994), os empreendedores das *born globals* vêem oportunidades de negócio fora do país, dada a sua experiência internacional. Esta vantagem que estes indivíduos dispõem, leva-os a identificar oportunidades, ter conhecimentos dos mercados internacionais e uma rede de contactos considerável, auxiliando desta forma a internacionalização (McDougall *et al.*, 2003).

É o conhecimento adquirido no estrangeiro por parte dos gestores que permite às empresas saber mais sobre as culturas internacionais, o que leva a uma maior acumulação de mais conhecimentos sobre as características e concorrentes do mercado global (Hutchinson *et al.*, 2006). De acordo com Chetty e Wilson (2003), os empreendedores com experiência a nível internacional são uma característica fundamental das *born globals*.

Os conhecimentos adquiridos a nível internacional, seja pelo facto de ter nascido no estrangeiro, ou ter estudado ou trabalhado lá fora, leva a que o empreendedor tenha um maior conhecimento armazenado, tanto ao nível das características dos mercados externos, como do funcionamento dos outros países. Ao estar perante diversas culturas, o empreendedor desenvolve a mentalidade internacional, o que lhe permite um entendimento mais concreto das diferenças culturais, tecnológicas, políticas, económicas entre países e, como tal, dá-lhe um maior conhecimento dos vários mercados.

Estudos desenvolvidos por vários autores fazem referência a facto de haver uma relação positiva entre a experiência internacional prévia do empreendedor e a orientação internacional da empresa. Num estudo que envolvia 78 empresas nigerianas, Ibeh e Young (2001) concluíram que o facto de os empreendedores terem vivido no estrangeiro tinha um efeito positivo em

relação à orientação internacional da empresa. Também Autio *et al.* (2000) afirmam que empreendedores com experiência internacional anterior arriscam a internacionalizar a sua empresa mais rapidamente do que os que não têm essa experiência.

Outro factor relevante ao nível dos conhecimentos que o empreendedor detém prende-se com os saberes sobre a indústria onde a empresa está inserida. Ao adquirirem experiência prévia no exterior na área, conseguem ampliar ainda mais os seus conhecimentos, e como tal, comunicar informação mais pormenorizada sobre a envolvente.

Os conhecimentos exclusivos da indústria levam a uma maior ligação com os clientes nacionais e internacionais, o que permite a actuação em nichos de mercado mais apropriados (Chandler, 1996). Estudos desenvolvidos neste âmbito (Cooper e Dunkelberg, 1986; Aldrich, 1990) referem que os empreendedores têm tendência para posicionar a sua empresa no sector de actuação onde já trabalhavam com o objectivo de se continuarem a relacionar com os antigos clientes e empregadores.

Para McDougall *et al.* (2003), um empreendedor aceita muito mais rapidamente o risco de internacionalizar quando está perante um cenário internacional e industrial que conhece. Se não tiver os conhecimentos específicos necessários, terá uma maior dificuldade em internacionalizar.

Shane e Khurana (2003) sublinham o facto de empreendedores com pouca experiência terem que adquirir novos conhecimentos e competências, tanto ao nível de gestão e de internacionalização, como ao nível da indústria ou técnica. Aprender novos saberes, implica um consumo de recursos e de tempo, o que torna importante que o empreendedor já tenha esses conhecimentos para que a internacionalização se verifique. Já os empreendedores experientes têm essas capacidades bem estruturadas e definidas, transmitindo uma maior confiança para o exterior (Nohria, 1992) e facilitando desta forma o processo de internacionalização.

Ao nível da formação, empreendedores com um grau académico universitário têm expectativas mais elevadas e estão mais atentos às oportunidades de mercado (Westhead *et al.*, 2001). Há ainda autores que defendem que a influência do saber várias línguas estrangeiras é essencial, pois encurta as distâncias que daí podem advir, ajudando a comunicação e

levando a um entendimento mais claro entre as partes (Hutchinson *et al.* (2006). Segundo Andersson (2004), ser conhecedor de várias línguas surge como um factor fundamental para o desenvolvimento da empresa.

Outra temática importante no que diz respeito aos empreendedores internacionais, é a idade, que pode ser interligada com os conhecimentos do empreendedor. Segundo Westhead *et. al.* (2001), os empreendedores mais velhos têm mais oportunidade de ser exportadores. Já Andersson *et. al.* (2004), embora ciente de que empreendedores mais velhos têm mais experiência e mais redes de contactos, admite que os gestores mais novos têm mais facilidades em aproveitar as oportunidades internacionais. Ortega e Vega (2005) não admitem qualquer relação entre idade e o nível de internacionalização, contudo o seu estudo está concentrado em Espanha.

Assim, empreendedores que tenham conhecimentos de vários mercados e indústrias, ou porque viveram ou estudaram no estrangeiro, e com uma fluidez linguística, serão mais receptivos à internacionalização das suas empresas. Monolova *et al.* (2002) e Nummela *et al.* (2006) definiram o conjunto destas características como a “orientação internacional do empreendedor” ou “mentalidade internacional”, ou seja, a influência dos contactos externos que permitem o desenvolvimento de uma mentalidade global que se vai reflectir nas atitudes do empreendedor e na sua forma de orientar a empresa.

A essência da orientação empresarial é baseada na implementação de um negócio por parte dos empreendedores, no sentido de se sentirem realizados na sua ambiciosa carreira (Jun *et. al.*, 2009). Na verdade, a orientação empresarial é um processo construtivo que engloba os métodos, as práticas e vários estilos usados pelo empreendedor quando tomam decisões (Lumpking & Dess, 1996).

A orientação empresarial dos empreendedores internacionais, ou seja, a orientação internacional do empreendedor, faz alusão aos traços de personalidade, aos valores, aos atributos e às atitudes destes indivíduos, fortemente associada com a motivação de se empenharem nas actividades empresariais (McClelland, 1962; Dunkelberg & Cooper, 1982; Hornaday & About 1971; Timmons, 1978).

De acordo com Dess *et al.* (1997), a personalidade empreendedora é considerada um conjunto de atitudes e comportamentos que incluem o ser inovador, proactivo e ter atracção pelo risco. Também para Persinger *et al.* (2007), a personalidade dos empreendedores globais está frequentemente associada às motivações de realização, ao locus de controlo e à disposição para assumir riscos.

Para Miller e Friesen (1983), a inovação diz respeito ao desenvolvimento de novas ideias, experiências e criatividade de onde resultam novos produtos, serviços ou processos. A personalidade inovadora é uma característica que distingue os empreendedores. Para Drucker (1974), a inovação envolve mudanças que, nos negócios de hoje, os vão tornar distintos amanhã. O mesmo autor refere ainda que os empreendedores exploram esta mudança no sentido de criar novos serviços e novas oportunidades de negócio. Jun *et al.* (2007) defendem que a inovação é uma marca especializada dos empreendedores que os distingue de outros profissionais. Na verdade, o empreendedor tem que ser um inovador e um gestor ao mesmo tempo, ou seja, ter a capacidade de desenvolver novas ideias, mas também uma visão orientada para o mercado global e para os negócios, que lhe permita introduzir e dar a conhecer esses conceitos inovadores ao mundo.

A inovação torna-se assim um dos atributos mais visíveis no espírito empreendedor. A tendência de inovar o seu negócio, tanto a nível organizacional, como dos produtos, dos processos ou até mesmo a nível tecnológico é essencial para estes indivíduos. A busca constante pela procura de novos caminhos, o entusiasmo na adopção de novas ideias e métodos para operacionalizar a sua empresa e a necessidade de implementarem estratégias inovadoras, estão intrínsecos na personalidade dos empreendedores.

Outra característica dos empreendedores é a sua atracção pelo risco. Todos os negócios têm a sua cota de risco, por isso mesmo, os empreendedores que se encontram envolvidos nas suas empresas, não podem geri-la sem serem confrontados com o potencial de risco que delas advém. Os empreendedores consideram a barreira do risco quando procuram oportunidades e estas são muitas vezes associadas com a criatividade e a inovação das suas acções. Estes indivíduos estão constantemente a ser expostos a desafios de incertezas devido a potenciais perdas financeiras e

sociais quando dirigem uma empresa. No entanto, e porque faz parte da sua personalidade e da sua necessidade de realização, arriscam em negócios que prendam a sua atenção.

De acordo com Osborne (1995), os empreendedores são adeptos de avaliar o nível de risco a que irá corresponder a recompensa potencial. Assim, os empreendedores não podem só sentir-se atraídos pelo risco, mas também devem ser capazes de o manipular e medir (Longenecker e Schoen, 2001). Hidalgo *et al.* (2008), admitem que a experiência prévia do empreendedor é necessária, uma vez que aumenta o seu conhecimento e diminui a sua percepção de risco. No entanto, os empreendedores tendem a lidar proactivamente com os riscos que possam prejudicar a sua empresa.

Para Bateman e Crant (1993), a proactividade é a “predisposição individual para desenvolver actividades que influenciam o seu meio envolvente sem se sentirem limitados pela sua situação”. Assim, ser proactivo é simplesmente a habilidade de ter iniciativa por si mesmo ou quando a situação assim o exige.

Indivíduos proactivos procuram constantemente oportunidades através da observação de tudo à sua volta, demonstram vontade de fazer mais e melhor e são persistentes nas suas ideias. As posturas proactivas dos empreendedores obrigam-nos a andar incessantemente à procura de informações relevantes para mais tarde construírem as suas oportunidades. De acordo com Pla-Barber e Escriba-Esteve (2006), uma atitude proactiva por parte do empreendedor em relação à estratégia a adoptar na internacionalização da sua empresa, aumenta o ritmo de internacionalização da mesma.

Estes indivíduos gostam e abraçam as mais diversas situações, uma vez que procuram constantemente oportunidades estimulantes. Para eles, conhecer, viver e aprender novas culturas torna-se um desafio. Assim, e tendo em conta que a natureza das *born globals* implica a busca de possibilidades de negócio, a personalidade pró-activa dos empreendedores internacionais representa um factor-chave, uma vez que reflecte a orientação destes indivíduos perante o ambiente externo; eles irão procurar a oportunidade tendo a capacidade de fazer uma abordagem ousada e agressiva dos mercados (Becherer e Maurer, 1999).

Há ainda autores para os quais a importância da visão, da definição de objectivos e da auto-eficiência (confiança em relação à própria habilidade para criar e desenvolver a empresa) são indispensáveis na forma de actuação dos empreendedores (Low e MacMillan, 1988).

Welch e Luostarinen (1988) referem a importância das competências organizacionais do empreendedor – capacidade de apresentação oral e de diagnóstico, a aptidão ao tomar decisões e o uso de autoridade – como sendo fundamentais em áreas da empresa como a sua estrutura, recursos humanos e financeiros, ou seja, áreas que condicionam a capacidade de internacionalização.

Para Boyd e Gumper (1993), os empreendedores internacionais são motivados pelas recompensas financeiras e pessoais provenientes das suas empresas. Outras motivações importantes sugeridas por Burch (1986), prende-se com o facto de estes indivíduos quererem alcançar a sua independência, a abundância e encontrar oportunidades de negócio. A busca agressiva de grande número de oportunidades internacionais, baseia-se nas competências, na visão e nas oportunidades de consciencialização sobre o crescimento a nível internacional.

A perspectiva comum leva a concluir que os potenciais empresários com elevados níveis de confiança nos resultados e com grandes expectativas das suas habilidades, têm uma maior probabilidade de iniciar novos empreendimentos. Persinger *et al.* (2007) vão ainda mais longe, quando referem que os empreendedores com uma forte orientação global têm mais probabilidades para fundar uma born global. No fundo, ao formarem as suas empresas, estes indivíduos pretendem atingir a sua auto-realização, o sucesso financeiro, a inovação, o reconhecimento, a independência e o estilo de vida.

O gosto pelos desafios que lhes são propostos, a aceitação da responsabilidade pessoal pelos resultados finais e a inovação estão associados aos padrões de necessidade de realização por parte destes indivíduos. Para eles, as acções influenciam os seus resultados e como tal, essas situações não podem fugir do seu controlo.

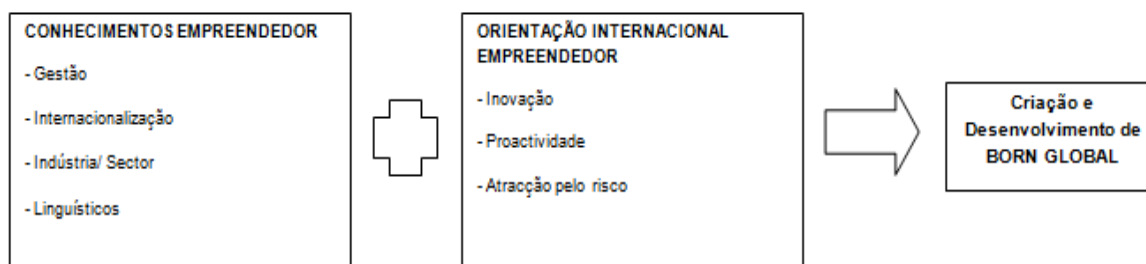


FIGURA 9 - CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR INTERNACIONAL

Um empreendedor internacional tem uma forte orientação global. Dichtl, Koeglmayr e Muller (1990) defendem que esta situação deve-se ao facto destes indivíduos terem viajado bastante, terem mais habilitações, serem conhecedores de várias línguas estrangeiras, não sentirem as tarefas relacionadas com trabalho no estrangeiro como tendo um efeito negativo sobre a carreira e a família, serem menos avessos ao risco, serem adaptáveis e dispostos a mudar; e terem uma atitude positiva perante a exportação. Indivíduos com este tipo de experiências tendem a estar mais familiarizados com as condições dos mercados externos e com as oportunidades, daí resultando a sua capacidade para criar e desenvolver as suas empresas.

2.2.2 – Redes sociais do empreendedor

Segundo Burt (1992), cada indivíduo tem uma rede de contactos que engloba todas as pessoas que este conhece, que conheceu e todos os que o conhecem mesmo que ele não os conheça.

Deste modo, as redes de contacto pessoais são um instrumento importante quando as intenções das empresas passam por se expandirem além fronteiras. A verdade é que estas redes podem ser usadas da mesma forma que as redes industriais, permitindo uma redução de custos de informação, de incerteza e de complexidade ligada ao desenvolvimento internacional da empresa. Para Gabrielsson e Kirpalani (2004), “as relações são uma forma eficaz de ultrapassar a escassez de recursos e ao mesmo tempo aprender com os outros”. Assim, as redes sociais são extremamente valorizadas no caso das pequenas empresas porque conseguem compensar

de alguma forma a falta de outros recursos (Tsai e Ghoshal, 1998; BarNir e Smith, 2002). Axelsson e Agndal (2000) e Ellis e Pecotich (2001) defendem que as redes sociais são elementares para que as pequenas empresas iniciem a internacionalização.

As redes sociais permitem ao empreendedor o acesso simples e acessível a recursos essenciais à sua empresa tais como a reputação e contactos com clientes (Witt, 2004).

De acordo com Komulainen *et al.*(2004), o empreendedor utiliza as redes sociais para, directa ou indirectamente, encontrar potenciais parceiros. As redes sociais permitem assim uma internacionalização mais rápida (Lechner e Dowling, 2003).

As redes sociais do empreendedor são compostas por contactos individuais de familiares, amigos, antigos colegas de trabalho e conhecidos, e por contactos empresariais de instituições, universidades e outras empresas. Para Fillion (1991), estas relações que formam a rede de contactos do empreendedor são um dos elementos que formam a visão empreendedora. São eles que facilitam as novas relações externas e isso pode permitir o desenvolvimento de novos conhecimentos. Assim, as redes sociais do empreendedor têm um papel de extrema relevância no processo de internacionalização das *born globals*.

Empreendedores com experiência nos mercados estrangeiros são uma mais-valia para as empresas. No entanto, mais importante do que a experiência, são as relações criadas por eles, tanto internacionais como domésticas. Para desenvolver as suas próprias empresas, estes empreendedores combinam recursos de diferentes mercados internacionais, aproveitando relações pessoais, cooperativas e de alianças estratégicas.

As redes sociais do empreendedor permitem uma mais rápida internacionalização (Lechner e Dowling, 2003). A verdade é que é mais simples para as empresas iniciarem o processo de internacionalização já tendo um conhecimento prévio, não só dos mercados, mas também dos seus parceiros de negócio, reduzindo assim o risco intrínseco a este processo. É através das redes sócias do empreendedor que se obtém essas informações (Meneses, 2010).

A rede de contactos do empreendedor irá permitir identificar oportunidades de negócio, adquirir novos conhecimentos e conhecer potenciais parceiros. Assim, as redes sociais do empreendedor vão ser também fontes de conhecimento ampliada (Merrilees *et al.*, 1998; Coviello e McAuley, 1999), sendo por isso uma grande influência no caminho a seguir pela empresa.

Outro ponto essencial das redes sociais do empreendedor prende-se com o facto de serem fontes de capital social. Considera-se capital social a reputação, a credibilidade, o status e a integridade do empreendedor internacional. A reputação está associada ao espírito empreendedor, a credibilidade com os seus conhecimentos e competências e o status com a sua posição social (Easton e Bowey, 2004).

Os empreendedores utilizam muitas vezes o seu capital social no sentido de conseguirem recursos necessários para desenvolver as suas empresas. No caso das *born globals*, pequenas empresas, torna-se difícil distinguir o capital social do empreendedor do da organização, sendo por isso mesmo, indissociáveis.

Assim, torna-se essencial para estas empresas que o capital social do empreendedor seja reconhecido pelos intervenientes das suas redes, pois o reflexo que este individuo transmite será difundido às suas ligações, levando à confiança económica e social nas suas capacidades (Larson, 1992) e ao seu reconhecimento prévio. Todos estes factores vão ajudar na conquista de novos parceiros, desde clientes, investidores, colaboradores e até accionistas. Cabe ao empreendedor construir a sua imagem e mostrar ser um individuo com legitimidade para mais facilmente conseguir fazer negócios com outras empresas.

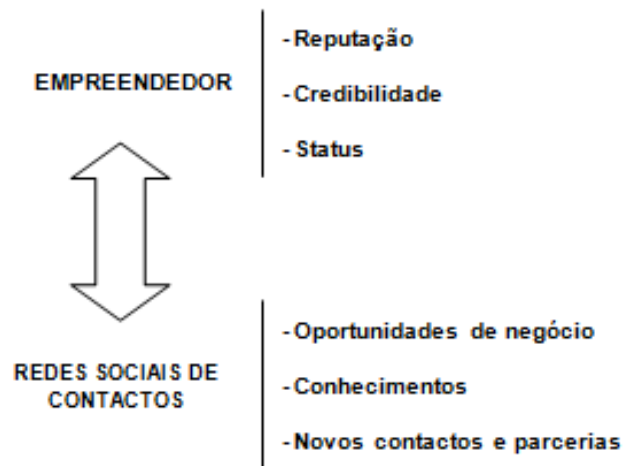


FIGURA 10 - REDES SOCIAIS DO EMPREENDEDOR INTERNACIONAL

Se por um lado as redes de contacto sociais do empreendedor possibilitam o reconhecimento de oportunidades de negócio e a obtenção de conhecimentos, por outro lado, e sendo as *born globals* empresas pequenas, é o reflexo do empreendedor que é transmitido para as redes de contacto da empresa.

Desta forma, é perceptível que as redes sociais do empreendedor são a força moderadora da sua empresa (McDougall e Oviatt, 2005).

3 - Metodologia

As investigações têm a finalidade de dar resposta a determinado tipo de questões, através da utilização de conceitos, teorias, técnicas e instrumentos desenvolvidos anteriormente por outros autores. Nem sempre os investigadores recorrem aos mesmos métodos para desenvolver o seu estudo. Assim, neste capítulo são comparados os métodos empírico e teórico, descrevendo no final a metodologia utilizada para a condução deste trabalho de investigação.

Actualmente, a pesquisa empírica continua a ser dominante no que diz respeito às áreas de estudo das ciências sociais, em particular na área da gestão. Esta situação é bastante visível na ciência das organizações. Aliás, nos dias de hoje, as empresas recorrem constantemente a métodos empíricos no sentido de calcular e medir os seus resultados.

A pesquisa empírica é um tipo de investigação que é dirigida para acções experimentais e observáveis do fenómeno que o pesquisador pretende estudar. A recolha de dados é feita a partir de fontes directas e concretas do que se ambiciona investigar. Estes dados são manipulados pelo investigador com o objectivo de traduzir os resultados em dimensões susceptíveis de serem medidas.

Segundo Yin (2003), a estratégia de pesquisa define a forma como os dados serão recolhidos e analisados. Para este autor, o processo de escolha de estratégia de pesquisa considera as seguintes alternativas: experimentação, levantamento, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso. A cada uma destas estratégias de pesquisa, Yin associou um ou mais tipos de questões que orientam a pesquisa.

Estratégia	Questões
Experimentação	Como? Porquê?
Levantamento	Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto?
Análise de Arquivos	Quem? O quê? Onde? Quantos? Quanto?
Pesquisa Histórica	Como? Porquê?
Estudos de caso	Como? Porquê?

TABELA 4 - TIPOS DE ESTRATÉGIA DE PESQUISA E QUESTÕES ASSOCIADAS

Fonte: Adaptado de Yin (2003)

De acordo com Yin (2003), questões como “O quê?” têm carácter exploratório, “Como?” e “Porquê?” são descritivas e explicativas, respectivamente. Seja qual for a questão ou a estratégia a seguir, a pesquisa empírica exige sempre a delimitação do estudo que passa pela decisão sobre a forma como vão ser recolhidos os dados e a escolha dos métodos para a análise dos mesmos.

Em pesquisa, as abordagens mais comuns são a indutiva e a dedutiva. No caso do raciocínio indutivo, todo o conhecimento provém da experimentação; parte-se de premissas particulares para uma verdade geral, tornando este método mais aberto e exploratório. O raciocínio dedutivo funciona de outra forma, assenta numa base racionalista e pressupõe que apenas a razão pode conduzir ao conhecimento. Isto significa que se parte de teorias e leis gerais para desenvolver hipóteses mais específicas, ou seja, o fundamental é testar ou confirmar hipóteses.

As pesquisas empíricas são normalmente utilizadas pelos investigadores devido ao facto de estarem muito orientadas para os resultados e a sua aplicação prática ser imediata. No entanto, a verdade é que na base de uma investigação empírica está sempre uma excelente investigação teórica, o que torna a pesquisa conceitual extremamente interessante e importante para os pesquisadores.

As pesquisas teóricas são geralmente exploratórias, não sendo desenvolvidas com o intuito de os seus resultados serem imediatamente aplicados. A descoberta de lacunas entre experiências concretas e conceitos básicos é um grande desafio para os investigadores, dando-lhes assim uma

maior liberdade de escolher as variáveis que querem estudar (Folger e Turillo, 1999).

Segundo Mintzberg (ano?), toda a teoria exige um salto criativo por parte do investigador, porém pequeno, para romper com o esperado e desenvolver algo de novo. Os dados não geram teoria, mas os investigadores sim. O mesmo autor diz ainda que todas as teorias são falsas, assim como são abstractas da realidade e simplificam o mundo que pretendem descrever.

Grande parte dos investigadores prefere ver a sua pesquisa em desenvolvimento e aplicada imediatamente. No entanto, e no caso específico desta dissertação, vai ser feito uso da teoria existente já desenvolvida por outros, para orientar esta investigação.

Este trabalho, tem assim uma natureza exploratória, aplicando-se uma abordagem teórica dedutiva, ou seja, vai partir-se de premissas e princípios gerais reconhecidos anteriormente, para chegar a proposições mais específicas, seguindo sempre um raciocínio lógico para chegar a uma conclusão. Neste estudo há apenas uma procura conceitual e exploratória na tentativa de responder à pergunta de investigação.

Assim, nesta tese seguiu-se a seguinte metodologia: primeiramente fez-se a revisão da literatura baseada nas palavras-chave previamente seleccionadas; para cada uma das palavras-chave foram definidas sub-dimensões para ser mais fácil analisar toda a teoria recolhida e conseguir encontrar pontos de discórdia entre correntes de pensamento.

O capítulo seguinte apresenta a análise das diferentes correntes de pensamento e apresenta proposições para a investigação futura as possa testar.

4 – Discussão

No seguimento da identificação do problema em causa que deu lugar à questão de investigação, foi feita uma extensa e rigorosa revisão de literatura sobre os temas *born global* e empreendedor internacional. Deste modo, os capítulos anteriores serviram essencialmente como um exercício de análise, no sentido em que se dividiram os conceitos complexos de *born global* e de empreendedor internacional em sub-dimensões para mais facilmente se conseguir estruturar a investigação.

No presente capítulo será desenvolvido uma síntese geral do que foi escrito sobre *born global* e empreendedor internacional. Posteriormente, estes dois conceitos serão discutidos bem como as perspectivas relevantes introduzidas nos capítulos anteriores.

A figura seguinte apresenta a síntese geral de como surge uma *born global* e de que modo as duas variáveis em estudo, *born global* e empreendedor internacional se relacionam.

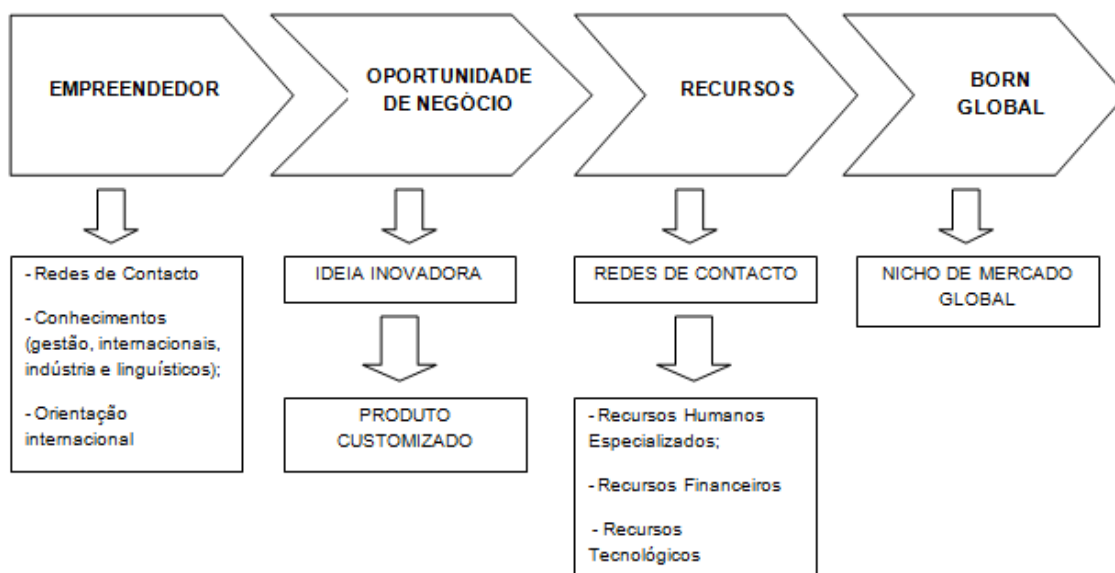


FIGURA 11 - QUADRO SÍNTESE

Os empreendedores são o ponto de partida para a criação das *born globals*.

São os seus conhecimentos intensos de gestão, de internacionalização, da indústria e linguísticos, juntamente com a sua orientação internacional que engloba a sua visão global, a sua personalidade pró-activa, a sua capacidade de identificar oportunidades e, por fim, a sua rede de contactos que os transformam no principal impulsionador da criação das *born globals*.

A identificação das oportunidades de negócio resulta sempre de ideias inovadoras que partem do empreendedor internacional. De acordo com um estudo empírico realizado por Kuemmerle (2002), a ideia de criar uma *born global* surge durante ou logo após algum tempo no estrangeiro. Através dos contactos externos, o empreendedor internacional tem a possibilidade de ter conhecimento de várias oportunidades de negócio, bem como de informações sobre os vários mercados onde pode investir e possíveis parceiros (investidores, accionistas e recursos humanos).

Assim é perceptível que as redes de contactos têm também um lugar de destaque na formação e desenvolvimento das *born global*. Estas não são limitadas e como tal, podem servir como propulsoras da própria internacionalização destas empresas. Embora as redes de contacto das *born globals* sejam inicialmente as do empreendedor, a verdade é que estas contribuem determinadamente para a identificação de caminhos alternativos a seguir pelos empreendedores. Da interacção com possíveis parceiros, podem surgir novas ideias, novos conceitos de carácter inovador, do mesmo modo que surgem novos conhecimentos e parcerias.

Os produtos desenvolvidos pelas *born globals* são orientados para segmentos de mercado restritos e limitados, muito embora sejam globais. Estes são inovadores e por isso mesmo, diferenciados e adaptados às exigências do consumidor. O facto de estes produtos serem customizados, requer por parte das *born globals* tempo para os projectar, desenvolver e testar. As constantes evoluções que podem sofrer obriga as empresas a inovar constantemente e, como tal, a procurar os melhores recursos para que o produto seja bem conseguido.

Tal como foi descrito anteriormente nesta dissertação, as características principais das *born globals* são o seu empreendedor, recursos humanos especializados e redes de contacto. Estes recursos devem ser capazes de trazer novos conhecimento à empresa, bem como novas redes de contacto

demonstrando desta forma que o capital humano é o principal factor competitivo da empresa.

A interligação entre os recursos humanos, incluindo o empreendedor, das *born globals* com outras empresas, reside no facto de as trocas de conhecimento entre indivíduos serem bilaterais, ou seja, nos dois sentidos. Uns transmitem conhecimentos e informação aos outros e vice-versa. Neste sentido, torna-se pertinente que a confiança seja um factor intrínseco nas relações desenvolvidas entre empresas e entre os próprios recursos humanos.

As redes de contacto são também relevantes no que diz respeito aos recursos financeiros. É através delas que o empreendedor consegue potenciais parceiros e até mesmo criar alianças estratégicas para desenvolver o seu negócio. No entanto, tudo isto depende da imagem que a empresa tem no exterior. Inicialmente, as *born globals* são o espelho do seu empreendedor e, como tal, a empresa vai estar associada à reputação deste indivíduo. A verdade é que é o empreendedor que representa a empresa, é o relações públicas e, por isso mesmo, a sua reputação deve estar bem cotada no mercado internacional, principalmente no que diz respeito à sua integridade, credibilidade e competência nas várias áreas. Desta forma, as considerações que possíveis potenciais parceiros possam desenvolver em relação ao empreendedor, serão as mesmas que terão em consideração no que diz respeito à empresa.

As Born Global ao posicionarem-se como empresas credíveis no mercado internacional global, que criam laços de lealdade com outras empresas, permite-lhes ter uma maior expansão a nível internacional.

Depois da ideia projectada, desenvolvida e testada, o produto é lançado para o mercado, neste caso, e porque se está a falar das Born Global, estará disponível num nicho de mercado global.

As *born globals* procuram constantemente mercados externos onde possam actuar. A busca contínua de novas oportunidades de negócio são desenvolvidas pelo empreendedor. Este indivíduo tem características muito particulares. No entanto, nem todos os empreendedores têm as mesmas aspirações (Chell e Baines, 2000), nem os mesmos objectivos.

De um modo geral, a Figura 11 acima representa a relação entre os dois principais conceitos: *born global* e empreendedor internacional. Outro termo

que está implícito em toda esta dinâmica de empresa-indivíduo são as redes de contacto inerentes ao empreendedor. Estas, mais ou menos visíveis, também contribuem para a criação e desenvolvimento das *born global*.

5 – Proposições

Neste capítulo são apresentadas proposições de estudo relacionadas com a questão de investigação:

Como é que o empreendedor internacional influencia a criação e desenvolvimento de uma *born global*?

Implícitos na questão de investigação estão os conceitos de *born global* e empreendedor internacional. O intuito de desenvolver estas proposições é para que posteriormente possam ser testadas empiricamente.

Com base na bibliografia existente, escolheu-se um conjunto de factores que de alguma forma conseguem dar resposta à questão de investigação: os conhecimentos, a orientação internacional e as redes de contacto do empreendedor, a aprendizagem das *born global* e por último, o próprio empreendedor.

5.1 - Conhecimentos

Nos estudos elaborados sobre as *born globals*, vários comprovaram uma orientação internacional por partes dos seus empreendedores (McDougall *et al.*, 1994; Dominginhos, 2002; Hurmellina-Peltomäki, 2002; Spence, 2003; Wakkee, 2004). Para Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), esta vocação internacional é designada por uma cultura empreendedora internacional que se verifica na orientação para o mercado internacional, na propensão para desenvolverem conhecimentos principalmente ao nível dos mercados internacionais ao mesmo tempo que detecta possíveis novas oportunidades, a capacidade inovadora, através da criação e desenvolvimento de novas ideias e a tendência para o risco.

Muito embora se descreva uma inclinação para a internacionalização por parte dos empreendedores das *born globals*, são os empreendedores com experiência internacional que têm um mais vasto conhecimento (Gabrielsson *et al.*, 2008) e predisposição para criarem e desenvolverem este tipo de

empresas. Assim, a experiência internacional bem como as competências ao nível de gestão, da indústria e de línguas que podem ter sido obtidas através de trabalho ou estudos no estrangeiro (Andersson e Wictor, 2003), são fundamentais para estes indivíduos (Rialph *et al.*, 2005; Andersson e Evangelista, 2006).

A primeira proposição é, portanto:

P1: Quanto mais competências o empreendedor internacional tiver, maior é a probabilidade de criar uma *born global*.

Os conhecimentos obtidos em experiências internacionais permitem que o empreendedor internacional tenha informação sobre outros países, o que de certa forma influencia não só as suas percepções em relação a vários mercados, mas também a própria internacionalização das empresas.

O facto de ter vivido no estrangeiro vai reflectir-se na cultura implementada na sua empresa. “Expor a empresa às culturas estrangeiras, leva à acumulação de maior conhecimento experiencial das características dos mercados e da competição através do globo” (Hutchinson *et al.*, 2006).

Assim, são as experiências adquiridas no estrangeiro que permitem ao empreendedor internacional detectar melhor as oportunidades de negócio mais lucrativas fora do seu país (McDougall *et al.*, 1994). Autio *et al.* (2000), argumentam que a experiência internacional do passado leva a que os empreendedores internacionais internacionalizem mais rapidamente do que os que não têm essa experiência. A verdade é que a experiência internacional lhe traz competência que permite ao empreendedor internacional ter menos dificuldades e desconhecimento em relação aos outros mercados.

P2: Quanto maior é a experiência internacional do empreendedor, maior é a probabilidade de ele internacionalizar a sua empresa.

De acordo com Westhead *et al.* (2001), os conhecimentos em gestão são fundamentais para o empreendedor internacional, uma vez que estes têm mais e melhores práticas, conseguem identificar melhor as oportunidades de negócio, além de desenvolverem estratégias mais competitivas. São estes

saberes na área da gestão que vão permitir uma identificação mais coerente e rigorosa dos possíveis parceiros e investidores, o que proporciona alguma lacuna no que diz respeito aos recursos necessários à empresa.

P3: Quanto maiores forem os conhecimentos em gestão, melhor será a identificação e reconhecimento de potenciais parceiros.

É também importante fazer referência ao facto de grande parte destes indivíduos falarem várias línguas. O saber vários idiomas leva a que o empreendedor consiga uma maior aproximação a diversas culturas estrangeiras, facilitando assim a comunicação. Assim, a fluência em várias línguas surge como um factor importante no desenvolvimento da internacionalização da empresa (Andersson *et al.*, 2004).

P4: Quanto maior for o número de idiomas que o empreendedor internacional souber, menor será a distância psíquica relativamente a outros mercados.

As experiências passadas e os conhecimentos daí advindos são indispensáveis, uma vez que qualquer individuo quando deparado com uma nova situação, tem tendência para relacionar com o seu passado, sendo que cada um tem a sua forma de capturar os estímulos (Baron, 2004).

5.2 – Orientação internacional

As características dos empreendedores internacionais e as suas motivações são muito importantes para o desenvolvimento das *born globals* (Witt, 2004). Além da experiência internacional e dos conhecimentos que estes indivíduos têm ao nível de gestão, de internacionalização e técnico, é a personalidade deles que permite a concepção destas empresas.

A mentalidade internacional dos empreendedores internacionais é uma característica intrínseca das *born globals*. Mais do que simples gestores, os empreendedores com uma visão global, são líderes, interessam-se pelo futuro,

pensam a longo prazo, e confiam na sua intuição. Estes indivíduos lidam com a mudança de uma forma flexível adaptando-se facilmente a novas situações, desenvolvendo as acções necessárias para alterar comportamentos, mesmo que isso implique uma reestruturação da sua própria organização. É esta capacidade de liderança que é necessária para responder proactivamente e criativamente às necessidades sociais, à globalização e aos avanços da tecnologia.

Baum *et al.* (2001) defendem que é a proactividade, a capacidade de organização e a elevada motivação do empreendedor internacional, que o faz delinear uma estratégia de diferenciação que resulta num grande crescimento a longo prazo.

Os empreendedores das *born globals* têm acima de tudo vontade de internacionalizar e ir mais além. Seguem as suas intuições e são persistentes na hora de seguir determinadas estratégias de internacionalização. Estes indivíduos irão traçar o caminho a seguir de acordo com o que estão predispostos a fazer, no que estão motivados para fazer e no que pensam ser capazes de fazer (Bandura, 1986; Hollenbeck e Whitterner, 1988).

P5: Quanto maior for a orientação internacional do empreendedor, maior é a possibilidade de encontrar novas oportunidades de negócio.

5.3 – Redes de contacto

Para Borsheim e Solberg (2004), uma das razões que tem vindo a ser apontada para o aparecimento das *born globals* é mesmo a tendência global para o estabelecimento de redes. Tendo em conta que estas empresas têm uma dimensão reduzida e são novas, isso provoca-lhes algumas limitações no que diz respeito aos recursos, aos conhecimentos e até mesmo à falta de reputação enquanto empresa. Assim, no início torna-se necessário usufruir de recursos que provêm dos empreendedores internacionais, sendo que a sua vantagem competitiva está centrada nestes indivíduos (Kummerle, 1999). Desta forma, utilizam as redes de contacto do empreendedor como fonte de recursos para que a instituição consiga uma base sólida na sua

implementação, mas também como uma porta aos recursos de outros parceiros (Coviello e Cox, 2006). Para Gabrielsson e Kirpalani (2004) as relações são uma forma eficaz de ultrapassar a pobreza de recursos e ao mesmo tempo aprender uns com os outros.

Os empreendedores internacionais têm relações sociais e empresariais e estas devem ser utilizadas no sentido de reduzir os custos de informação, a incerteza e até as dificuldades da internacionalização das *born global*. São estes contactos que permitem abrir portas e aceder a recursos imprescindíveis para o desenvolvimento destas empresas. Lechner e Dowling (2003), argumentam que as redes sociais funcionam como um trampolim para entrar em mercados estrangeiros.

P6: Quanto mais extensas forem as redes de contacto dos empreendedores internacionais, maior será o número de países a que a *born global* tem acesso.

As redes dos empreendedores internacionais são constituídas por pessoas individuais como os familiares, amigos, antigos colegas de trabalho, contactos feitos em empregos anteriores, ou então por universidades, empresas e instituições. Nas *born globals*, as redes de contacto dos empreendedores começam a ser desenvolvidas antes da formação da empresa (Madsen e Servais, 1997). Estas redes de contactos começam a ser construídas nas universidades, em conferências científicas e seminários internacionais e ainda em projectos de investigação e desenvolvimento a nível internacional (Arenius, 2002; Beibst *et al.*, 2003; Prashantham, 2003; Wakkee, 2004). Em relação às relações profissionais, essas são desenvolvidas enquanto empregados noutras instituições empresariais, principalmente naquelas com ambientes internacionais ou com estadias no exterior (Karlsen, 2003; Chetty e Campbell-Hunt, 2004; Johnson, 2004;Loane *et al.*, 2004).

São estas relações que possibilitam a criação e o desenvolvimento das *born globals* (Oviatt e McDougall, 1995; Johnson, 2004). Muito embora possam ser utilizadas com propósitos diferentes, elas são cruciais para que estas empresas se solidifiquem nos mercados estrangeiros. Assim, se por um lado estes contactos podem auxiliar no acesso a meios financeiros, a recursos

humanos e a tecnologia (Johnnison e Monsted, 1997; Doz e Williamson, 2002), por outro podem permitir a fonte de capital inicial aquando da constituição da empresa (Eisendhart e Shoonhoven, 1996).

Além destas vantagens, as redes de contacto permitem ainda ao empreendedor internacional a capacidade de identificar oportunidades de negócio e conhecer parceiros. No início do processo de internacionalização, as redes de contacto influenciam a escolha dos mercados para onde a empresa deve internacionalizar, uma vez que estas servem como fontes de informação sobre esses mercados. Assim, as redes formadas pelos empreendedores internacionais, não são só um incentivo à internacionalização, são também uma fonte de conhecimento alargada (Merrilees *et al.*, 1998; Coviello e McAuley, 1999).

P7: Quanto maior for a rede de contactos do empreendedor, a mais recursos a empresa terá acesso.

P8: Quanto maior for a rede de contactos do empreendedor, maior será a probabilidade de identificar oportunidades de negócio.

P9: Quanto maior for a rede de contactos do empreendedor, maior é a probabilidade de conhecer novos parceiros de negócio.

Um outro ponto importante é o facto de a empresa ser recente no mercado e ainda não ter tido tempo para desenvolver a sua credibilidade e reputação no mercado global. No caso das empresas de sectores de alta tecnologia, a obtenção de reconhecimento é obrigatória para quem segue o caminho da inovação (Elfring e Hulsink, 2005). Neste sentido, mais uma vez o empreendedor internacional é imprescindível, uma vez que, não sendo os únicos factores, é a sua reputação, a sua credibilidade, o seu estatuto e integridade que lhe vão permitir estabelecer relações com parceiros estrangeiros. Outro ponto é o facto de se tentarem associar a indivíduos ou instituições de prestígio no mercado internacional (Coviello e Munro, 1995; Elfring e Hulsink, 2003). Esta condição permite que a *born global* tenha reconhecimento indirecto, por estar ligada a uma empresa de renome nos mercados, além de que estas empresas facilitam no futuro novos contactos nos mercados internacionais, permitindo a entrada em novos mercados, novos

clientes e novos potenciais parceiros (Ellis e Pecotish, 2001; Komulainen *et al.*, 2004).

P10: Quanto maior for a reputação do empreendedor internacional, maior será o número de relações com potenciais parceiros.

5.4 - Aprendizagem

A internacionalização das empresas, põe-nas perante cenários diversos, onde a realidade é distinta, e como tal, isso obriga-a a desenvolver novas estratégias e a adaptar as suas práticas. Isto pressupõe a criação de um novo conhecimento para as empresas, e como tal, uma nova aprendizagem.

Segundo Autio *et al.* (2000), a aprendizagem é o processo de compreender um novo conhecimento, aumentando o conhecimento que existe numa empresa, sendo que as *born globals* não são excepção. Assim, a aprendizagem que existe destas organizações, não é mais do que a obtenção, criação, modificação e a própria utilização de conhecimento dentro destas empresas.

No caso das *born globals*, um dos conhecimentos usados na decisão de internacionalizar, é o do empreendedor internacional. Este tipo de aprendizagem foi considerada por Huber (1991) como sendo congénita, ou seja, é a experiência prévia ou até mesmo os saberes que os empreendedores internacionais têm sobre os negócios e sobre os mercados que influencia o desenvolvimento destas empresas.

Além dos conhecimentos dos empreendedores internacionais, são também as redes de contactos destes, que lhes permitem adquirir várias ligações com diversos parceiros, tanto na fase de criação, como na fase de actuação nos mercados internacionais. São estas interacções que vão ser fundamentais na aprendizagem sobre os diversos mercados e pontos importantes em relação à internacionalização (Autio *et al.*, 2000), sendo que também podem ser úteis em relação à partilha de conhecimentos técnicos.

Sendo mais dinâmicas, as *born globals* têm como desvantagens o facto de serem empresas recém-formadas e estrangeiras, por isso, têm de

desenvolver métodos de aprendizagem que as obriguem a diminuir as suas inferioridades. Desta forma, e tendo em conta que uma das vantagens competitivas destas empresas é centrada no conhecimento, a aprendizagem nestas empresas é vista como o trampolim para a aquisição de novas capacidades (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000).

A verdade é que se numa empresa dita normal o processo de aprendizagem é desenvolvido na premissa de “aprender fazendo”, nas *born globals* isso não se verifica. Nestas organizações, as redes de contactos de base internacional são a estratégia delineada para a aprendizagem. Assim, através destas ligações, as empresas adquirem novos conhecimentos e partilham informações úteis, baseando-se sempre na lealdade e confiança que devem existir sempre nestas relações.

Importa ainda referir que, o empreendedor internacional, por muito que a sua experiência internacional influencie a decisão de internacionalizar para determinado mercado, a verdade é que a aprendizagem adquirida no passado, não pode fazer com que ele generalize para todos os países e como tal, obter informações através de parceiros é muito importante. Assim, nestas empresas existe uma perspectiva de aprendizagem global dinâmica (Dominginhos, 2007).

P11: Quanto maior a aprendizagem nas *born globals* ao nível de mercados e possíveis parceiros, maior será a probabilidade de internacionalizar para vários países.

5.5 - Empreendedor

Como praticante de acções empreendedoras, o empreendedor internacional (Andersson, 2000) é um dos principais causadores da mudança e inovação na tentativa de descobrir novas oportunidades.

As *born globals*, tal como já foi referido, desenvolvem produtos distintos e inovadores. Estas organizações estão centradas em nichos de mercado e são consideradas pequenas líderes à escala global (Calof 1994; Gomes e Casseres, 1997).

A verdade é que nem todas as *born globals* têm a mesma estratégia de inserção no mercado. Para umas, antes mesmo da sua criação, o empreendedor internacional já tem pré-definida a sua estratégia de internacionalização e que produtos vão ser disponibilizados no mercado global. Ou seja, estas empresas desenvolvem-se com base nos conhecimentos sobre outros mercados e intuições do empreendedor internacional (Andersen e Buvik, 2002). A escolha dos países para onde internacionalizar é feita com base nas experiências anteriores do empreendedor.

No entanto, há outras *born globals* que não definem inicialmente o seu plano de internacionalização, centrando-se na concepção de um produto único e inovador. Nestes casos, esta informação dispersa nas redes actua como catalisadora; ou seja, abre-lhes portas no sentido em que outras empresas estão interessadas em comprar-lhes os produtos. Desta forma, e com as propostas externas, estas empresas começam rapidamente a vender os seus produtos no mercado global, adquirindo assim um maior número de conhecimentos e novos contactos. Nestes casos, a estratégia adoptada por estas empresas pode ser considerada oportunista uma vez que a escolha do mercado para onde internacionalizar é desenvolvida através de uma selecção baseada na relação com contactos da rede (Meneses, 2008).

As *born globals* demonstram flexibilidade a nível estratégico, uma vez que, além de terem de se adaptar aos mercados para onde se internacionalizam, têm também de se moldar à realidade do dia-a-dia. Nos dias de hoje os produtos tornam-se rapidamente obsoletos. Além disso, a maleabilidade das *born globals* leva a que mais uma vez a que seja introduzido aqui também o papel do empreendedor. Sendo este o responsável pela empresa, ele é portador de uma capacidade de adaptação, não criando qualquer tipo de resistência à mudança nem na hora de internacionalizar nem no momento de definir um plano de internacionalização.

P12: Quanto maior for a capacidade de adaptação do empreendedor internacional, menor será a dificuldade em internacionalizar a sua empresa.

A Tabela 5 apresenta as várias proposições desenvolvidas neste capítulo.

Dimensões	Proposições
Conhecimentos	<p>P1: Quanto mais competências o empreendedor internacional tiver, maior é a probabilidade de criar uma <i>Born Global</i>.</p> <p>P2: Quanto maior é a experiência internacional do empreendedor, maior é a probabilidade de ele internacionalizar a sua empresa.</p> <p>P3: Quanto maiores forem os conhecimentos em gestão, melhor será a identificação e reconhecimento de potenciais parceiros.</p> <p>P4: Quanto maior for o número de idiomas que o empreendedor internacional souber, menor será a distância psíquica relativamente a outros mercados.</p>
Orientação Internacional	<p>P5: Quanto maior for a orientação internacional do empreendedor, maior é a possibilidade de encontrar novas oportunidades de negócio.</p>
Redes de Contacto	<p>P6: Quanto mais extensas forem as redes de contacto dos empreendedores internacionais, maior será o número de países a que a <i>born global</i> tem acesso.</p> <p>P7: Quanto maior for a rede de contactos do empreendedor, a mais recursos a empresa terá acesso.</p> <p>P8: Quanto maior for a rede de contactos do empreendedor, maior é a probabilidade de identificar oportunidades de negócio.</p> <p>P9: Quanto maior for a rede de contactos do empreendedor, maior é a probabilidade de conhecer novos parceiros de negócio.</p> <p>P10: Quanto maior for a reputação do empreendedor internacional, maior será o número de relações com potenciais parceiros.</p>
Aprendizagem	<p>P11: Quanto maior a aprendizagem nas <i>born globals</i> ao nível de mercados e possíveis parceiros, maior será a probabilidade de internacionalizar para vários países.</p>
Empreendedor	<p>P12: Quanto maior for a capacidade de adaptação do empreendedor internacional, menor será a dificuldade de internacionalizar a sua empresa.</p>

TABELA 5 - SÍNTESE DAS PROPOSIÇÕES

6 – Conclusões

A temática desta dissertação está inserida no âmbito da internacionalização das empresas, mais concretamente no caso específico das *born globals*. Indissociáveis deste assunto são os empreendedores internacionais. A questão de investigação remete para a influência que a experiência internacional tem no empreendedor e que o faz criar a sua *born global*, interligando as duas temáticas.

As *born globals* são cada vez mais uma realidade indiscutível. Vários estudos comprovam a existência de *born globals* nos mais variados sectores.

Contrariamente a outros modelos referidos nesta dissertação, as *born globals* têm uma internacionalização quase imediata. Grande parte das abordagens existentes sobre internacionalização, definem-na como sendo evolutiva, que ocorre por etapas, uma vez que as empresas necessitam de tempo para criar as condições necessárias para desenvolverem negócios no estrangeiro. No entanto, isso não se passa com as *born globals*. Estas organizações apostam desde início no mercado global, não seguindo fases pré-estabelecidas para se internacionalizarem.

Assim, as *born globals* consideram o mundo como o seu espaço de actuação, considerando-o como uma única entidade. Quando iniciam a sua internacionalização, a estrutura destas empresas está baseada no seu empreendedor, e como tal, é este que define o posicionamento da empresa e este assenta principalmente na intuição e saberes deste indivíduo.

Deste modo, a outra variável analisada nesta tese são os empreendedores internacionais. Na óptica do empreendedor internacional, as resoluções são feitas com base no que o indivíduo ambiciona e, como tal, depende sempre da sua personalidade.

Os empreendedores são fontes de conhecimento a vários níveis: gestão, internacionalização, indústria e linguístico. Estes conhecimentos fazem do empreendedor o grande portador de conhecimento dentro das *born globals*. São estes conhecimentos previamente adquiridos que diminuem a distância psíquica relativamente a outros mercados e, como tal, facilitam a internacionalização. Assim, o desenvolvimento das estratégias de

internacionalização é feito com base na racionalidade das escolhas feitas pelo empreendedor, assente no conhecimento destes indivíduos.

Interligada com os seus conhecimentos, está a orientação internacional do empreendedor. Estes indivíduos têm uma mentalidade global, o que faz com que sejam proactivos e, por isso mesmo, procurem e explorem constantemente oportunidades de negócio internacionais. No entanto, reconhecer uma oportunidade não é suficiente, o que é realmente relevante é o facto de os empreendedores estarem motivados para as explorar.

O empreendedor deve ser capaz de criar produtos inovadores, que se traduzam na vantagem competitiva da sua empresa. Esta vantagem é necessária para que uma empresa se torne *born global* (Kandasaami e Huang, 2000). Se esta não existir, quer dizer que em vez de ser a política do produto a actuar no mercado, é a política de distribuição e comunicação que se tornam mais proactivas para que a empresa se consiga internacionalizar prematuramente.

A personalidade do empreendedor e a sua necessidade de auto-realização levam-no a arriscar em negócios que prendam a sua atenção, lidando proactivamente com os riscos que lhes estão inerentes. Os empreendedores, embora se sintam atraídos pelo risco, são também capazes de os manipular, medir e lidar com eles.

O empreendedor é, sem dúvida nenhuma, o relações públicas da empresa e, por isso mesmo, acaba por estar mais próximo dos mercados e dos potenciais clientes. Assim, a sua reputação tem de ser de um indivíduo íntegro e credível, pois o empreendedor é o reflexo da empresa e, como tal, é a imagem dele que passa para o exterior.

Associadas ao empreendedor, estão também as redes de contactos. Estas são fundamentais para o desenvolvimento das *born globals*, uma vez que através delas podem surgir novas oportunidades de negócio, ou até mesmo ligações a potenciais clientes. Além disso, são estas redes que permitem a afectação de recursos e de conhecimentos. Todas estas vantagens das redes de contacto possibilitam uma maior facilidade no momento destas empresas se internacionalizarem.

Os empreendedores, como indivíduos de mentalidade global, estão mais despertos e disponíveis para procurar constantemente oportunidades

internacionais. Deste modo, percebe-se que a internacionalização das *born global* está intimamente ligada à intuição dos seus empreendedores.

Este estudo permite às empresas perceberem que a experiência internacional é extremamente importante para adquirir novos conhecimentos e contactos e que isso lhes vai permitir consciencializarem-se que terem indivíduos na sua empresa com experiências internacionais pode ser uma mais-valia para a mesma.

Esta dissertação consegue evidenciar a nível teórico um conjunto de proposições que podem ser testadas empiricamente. Estas proposições poderão servir, por um lado, para diminuir a lacuna existente entre a teoria e a prática ao nível da questão de investigação e por outro, para inspirar novas abordagens teóricas ou práticas de conceptualização das *born globals*.

7 – Referências bibliográficas

Andersson, S., & Wictor, L. (2003). Innovative Internationalisation in new firms - Born Globals The Swedish case. *International Journal of Entrepreneurship* , 249-276.

Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development. *Journal of Business Venturing* , vol 18 - 105-123.

Autio, E. (2005). Creative Tension: the Significance of Ben Oviatt's and Patricia McDougall's article "Toward a Theory of International New Venture". *Journal of International Business* , 9-19.

Autio, E., & Burgel, O. (1999). Internationalization, experience, knowledge resource endowment, perceived cost of internationalization and growth technology-intensive SME's. *World Conference on International Entrepreneurship*, (pp. 15-19). Singapura.

Baron, R. (2004). The Cognitive Perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing* , vol 19 - 221-240.

Blankenburg Holm, D., Eriksson, K., & Johanson, J. (1996). Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. *Journal of International Business Studies* , 1033-1053.

Borsheim, J., & Solberg, C. (2004). The internationalization of born global internet firms. *13th Nordic Conference on Small Business Research*.

Boyatzis, R. (1992). The Competent Manager. *John Wiley, New York* .

Chell, E., & Baines, S. (2000). Networking, Entrepreneurship and Microbusiness Behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development* , vol 12 - 195-215.

Chetty, S. (1999). Dimensions of Internationalisation of manufacturing Firms on the Apparel Industry. *European Journal of Marketing* , vol 33 - 121-142.

Cook, K., & Emerson, R. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review* , 721-739.

Costa, S. (2008). *Constructed Advantage: The Next Paradigm After Competitive Advantage?* Porto.

Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review* , 361-386.

Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Pitsoulaki, A., & Tuselmann, H. (2010). The global smaller firm in international entrepreneurship. *International Business Review* , 589-606.

Dominginhos, P. (2007). *Born globals - Da formação da oportunidade à aprendizagem global*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.

Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International Business Review* , 70-84.

Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2010). Internet-based sales channel strategies of born global firms. *International Business Review* .

Gabrielsson, M., & Kirpalani, V. (2004). Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review* , 555-571.

Gabrielsson, M., Kirpalani, V., Dimitratos, P., Solberg, C., & Zucchella, A. (2008). Born Global: Propositions to help advance the theory. *International Business Review* , 385-401.

Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review* , 187-207.

Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. United Kingdom: Pearson.

Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). The role of Management Characteristics in the Internationalisation of SMEs: evidence from the UK retail

sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development* , vol 13, 513-534.

Ibeh, K., & Young, S. (2001). Exporting as an Entrepreneurial Act - An Empirical Study of Nigerian Firms. *European Journal of Marketing* , vol 35, 566-586.

Johanson, J., & Mattsson, L. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. *International Studies of Management and Organization* , 34-48.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. 23-32: *Journal of International Business Studies*.

Jolly, V., J., A., & P., J. (1992). *Chalaging the incumbents: how high technology start-ups compete globally*. Lausanne: International Institute for Management Development.

Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). *An Emerging Paradigm for International Trade: The Born Global Firm in Japan*. Nagoya, Japan.

Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies* , 124-141.

Kuemmerle, W. (1999). Foreign direct investment in industrial research in the pharmaceutical and electronics industries - results from a survey of multinational firms. *Research Policy* , 179-193.

Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly* , 76-104.

Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm Networks: external relationships as sources of the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development* , 1-26.

Lemos, F. (2007). *O efeito das Estratégias de Cooperação no Processo de Internacionalização das Empresas: Uma perspectiva analítica do Modelo de*

Uppsala. Porto: Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica do Porto.

Lidquist, M. (1991). *Infant Multinationals: The Internationalization of young Technology-based Swedish Firms*. Estocolmo: Institute of International Business.

Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2007). Globalization and marketing strategies of Born Globals in SMOPEs. *International Business Review* , 773-801.

McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal* , 902-908.

Melén, S., & Nordman, E. (2009). The internationalisation modes of Born globals: A longitudinal study. *European Management Journal* , 243-254.

Meneses, R. (2010). *Estrutura e Dinâmica das International New Ventures*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Middleton, S., Liesch, P., & Steen, J. (2010). Organizing time: Internationalization narratives of executive managers. *International Business Review* .

Ojala, A. (2009). Internationalization of knowledge-intensive SMEs: The role of network relationships in the entry to a psychically distant market. *International Business Review* , 50-59.

Oviatt, B., & McDougall, P. (1999). A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. *Research in Global Strategic Management* , 23-40.

Oviatt, B., & McDougall, P. (2005b). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 537-554.

Oviatt, B., & McDougall, P. (2005a). The Internationalization of Entrepreneurship. *Journal of International Business Studies* , 1-7.

Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business* , 45-64.

Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business* , 45-64.

Persinger, E., Civi, E., & Vostina, S. (2007). The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies. *International Business & Economics Research Journal* .

Preece, S., Miles, G., & Beatz, M. (1999). Explaining the International intensity and global diversity of early-stage technology-based forms. *Journal of Business Venturing* , 259-281.

Rennie, M. (1993). *Global Competitiveness: Born Global*. McKinsey Quarterly, 45-52.

Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what we do know after decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review* , 147-166.

Rodrigues, J., & Correia, G. (2004). *Mestres da Geração Start-Up*. Famalicão : Centro Atlântico.

Rossiter, N. (2003). Processual Media Theory. 104-131.

Sharma, D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of Born globals: a network view. *International Business Review* , 739-753.

Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

Tornroos, J. (s.d.). Internationalization of the Firm - A theoretical review with implications for business network research. *Proceedings of the 18th IMP Conference, Dijon, 9-11th September, France* .

Wennberg, K., & Holmquist, C. (2008). Problemistic search and international entrepreneurship. *European School of Management* , 441-454.

Westhead, P. (1995). Exporting and Non-Exporting Small Firms in Great Britain. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* , vol 1, 6-36.

Westhead, P., Wright, M., & Ucbasan, D. (2001). The Internationalization of New and Small Firms: a resource-based view. *Journal of Business Venturing* , vol 16, 333-358.

Witt, P. (2004). Entrepreneurs' Networks and the success of Start-Ups. *Entrepreneurship & Regional Development* , vol 16 - 391-412.

Yin, R. (2003). Case Study Research: Design and Methods. *Thousand Oaks* .

Zuchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The Drivers of the Early Internationalization of the Firm. *Journal of World Business* , vol 42, 268-280.