



João Pedro Marques da Silva Gaspar

A Emergência das *Born Globals*:

Estudo de uma Empresa Portuguesa

Trabalho de Projeto

Setembro 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

João Pedro Marques da Silva Gaspar

A Emergência das *Born Globals*:

Estudo de uma Empresa Portuguesa

Trabalho de Projeto de Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2013

Agradecimentos

Agradeço aos meus pais, que me proporcionaram todas as condições para que isto seja possível e me encontre na eminência de terminar mais um ciclo.

Ao meu irmão, que, tal como em toda a vida, tem sido um bom conselheiro e uma grande inspiração para o que pretendo ser.

À Adriana, por toda a paciência que tem demonstrado, bem como pela motivação e positivismo que me transmite.

Ao meu orientador, o Professor Arnaldo Coelho e ao meu colega João Canto, pela total disponibilidade demonstrada e ajuda concedida.

A todos eles, o meu muito obrigado!

Resumo

A internacionalização surge como o tema crucial deste trabalho, é dela que derivam todos os estudos mencionados e é sobre ela que recaem as atenções dos diversos teóricos que, ao longo dos anos, têm tentado encontrar explicação para este fenómeno e para as diversas formas que este tem vindo a assumir.

O modelo da escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; 1990) apresenta-se como uma das principais bases de estudo acerca da temática, defendendo que o essencial aquando de um processo de internacionalização é o desenvolvimento e aquisição de conhecimento de uma forma gradual e incremental.

No entanto, contornando e, de certa forma, contrapondo as ideias defendidas pelos teóricos de Uppsala, surge um novo paradigma da internacionalização, o conceito das empresas *born globals*.

Estas empresas caracterizam-se, essencialmente, pela sua rápida e prematura internacionalização, sem que tenham, necessariamente, uma base estabelecida no mercado doméstico, apresentando, desde cedo, uma percentagem muito significativa do seu total de vendas, em mercados externos (Rennie, 1993).

Muitos foram os autores que, tendo em conta o fenómeno da globalização, se dedicaram ao estudo dos fatores que induzem ao surgimento das *born globals*, bem como ao levantamento das características que compõem e alavancam o sucesso destas empresas.

Neste sentido, surge o objetivo fundamental deste trabalho: comparar as características evidenciadas pela *Crossing Answers, Lda* - empresa de base tecnológica da qual o autor deste trabalho é co-fundador e que já tem no mercado o seu primeiro produto inovador –, com as características típicas de uma *born global*, a fim de avaliar se estamos perante um caso de uma *born global* ou não.

Palavras-Chave: Internacionalização; Globalização; *Born Globals*; *Crossing Answers, Lda*

Abstract

Internationalization unfolds as the critical issue of this work; from it derive all mentioned studies and over it falls the attention of many theorists that over the years have tried to find an explanation for this phenomenon and for the various forms that it has been assuming.

The school model of Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) presents itself as one of the main grounds of study regarding the matter, arguing that the key during a process of internationalization is the development and acquisition of knowledge in a gradual and incremental way.

However, contouring and somehow opposing the ideas defended by the theorists of Uppsala, a new paradigm of globalization has appeared, i.e. the concept of “born global” companies.

These companies are characterized mainly by their hasty and early internationalization, without necessarily having established a base in the domestic markets, and promptly presenting a very significant percentage of their total sales in foreign markets (Rennie, 1993).

Many were the authors that, taking into account the phenomenon of globalization, have studied the factors that lead to the rise of the “born global”, as well as have identified the characteristics that make and leverage the success of these companies.

To that end emerges the fundamental objective of this work: to compare the features highlighted by Crossing Answers, Lda – a technology-based company of which the author is co-founder and that has already launched on the market its first innovative product – with the typical characteristics of a “born global”, in order to assess whether it is in fact a “born global” company or not.

Keywords: Internationalization; Globalization; Born Global; Crossing Answers, Lda

Índice

Agradecimentos.....	2
Resumo	3
Abstract	4
Enquadramento e Objetivos.....	8
1. Internacionalização	9
1.1. Comércio Internacional	9
1.1.1. Portugal e o Comércio Internacional	10
1.2. Globalização.....	11
1.3. Entrada em novos mercados	13
1.4. Conceito de Internacionalização	13
1.4.1. Teorias Económicas de Internacionalização	15
1.4.2. Teorias Comportamentais e o Modelo de Uppsala	19
1.4.2.1. Limitações ao Modelo de Uppsala.....	23
1.5. Emergência de um novo paradigma de internacionalização: as empresas <i>Born Globals</i>	26
1.5.1. Conceito de <i>Born Global</i>	26
1.5.2. As contribuições de Oviatt & McDougall (1994).....	27
1.5.3. Portugal e as <i>Born Globals</i>	29
1.5.4. Teorias de Internacionalização vs <i>Born Globals</i>	30
1.5.5. Fatores de Indução ao Desenvolvimento das <i>Born Globals</i>	34
1.5.5.1. Modelos propostos	38
1.5.6. Caracterização das <i>Born Globals</i>	41
1.5.6.1. Entrada em Novos Mercados.....	46
1.5.6.2. A Orientação das <i>Born Globals</i> para o Mercado Internacional e a sua Performance.....	47
1.5.6.3. Determinantes da sua Performance Internacional: Orientação Internacional Empreendedora e Orientação Global	49
1.5.6.4. Consequentes da sua Performance Internacional: Desenvolvimento de Novos Produtos e Performance de Exportação	51

1.6. Considerações Finais	52
2. Metodologia de Projeto	53
2.1. Caracterização da Crossing Answers, Lda	53
2.2. Pressupostos de Análise	57
2.3. Análise Comparativa	59
Referências Bibliográficas.....	62

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de Internacionalização de Uppsala (Adaptado de Johanson & Vahlne, 1977).....	23
Figura 2: Tipologia <i>das International New Ventures</i> (Adaptado de Oviatt & McDougall, 1994).....	28
Figura 3: Fatores de Indução ao Desenvolvimento das Born Globals.....	38
Figura 4: Modelo <i>Push</i> e <i>Pull</i> de Fatores que Influenciam a Internacionalização (Adaptado de Thanh & Chong, 2008).....	41
Figura 5: Criação e Desenvolvimento das Born Globals (Adaptado de Simões e Dominginhos, 2001).....	43

Enquadramento e Objetivos

Este trabalho de projeto surge no âmbito de conclusão do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e visa enquadrar-se no projeto pessoal do seu autor, que culminou na criação de uma empresa de base tecnológica.

Nas últimas décadas temos assistido a um número crescente de movimentações à escala global, por parte de empresas de diferentes dimensões e estruturas, desmistificando, cada vez mais, o conceito de internacionalização. Torna-se, assim, pertinente perceber o que levou as mesmas a optarem por internacionalizar a sua atividade, bem como os moldes em que o fazem e quais as condições que se propiciaram para que tal fosse possível.

O surgimento de um novo fenómeno associado à internacionalização, as *born globals*, vem revolucionar as bases dos estudos efetuados até então acerca da internacionalização, dos seus modelos e das suas teorias.

Estas empresas surgem na sequência do fenómeno de globalização e apresentam características muito peculiares que lhe conferem uma abordagem completamente inovadora ao mercado global.

Um dos objetivos deste trabalho refere-se, assim, à perceção e identificação das principais características que definem o surgimento e sucesso das *born globals* em mercados internacionais, tentando compreender quais as pré-condições que induzem ao seu aparecimento, bem como quais os atributos que lhe conferem o estatuto internacional.

Deste modo, indo ao encontro das características apresentadas pela empresa que compõe o projeto pessoal do autor, pretende-se, enquanto objetivo final, estabelecer uma comparação entre estas características e as de uma típica *born global*, com o intuito de perceber se estamos perante um caso de uma *born global* ou não.

1. Internacionalização

1.1. Comércio Internacional

O conceito de comércio tem que ver diretamente com a troca de bens e serviços entre cidadãos e entidades. Essa troca tem permitido, desde tempos remotos, a alavancagem das economias, que rapidamente se viram obrigadas a alargar horizontes. As relações de cordealidade criadas entre estados permitiram, assim, o início do comércio internacional e a emergente ascensão de uma economia global. Tal resultou de uma abertura gradual que se foi verificando nos mercados, tornando possível a realização de importações e exportações com impactos diretos para a economia de um país.

Muitos modelos e teorias têm surgido no sentido de conseguir prever ou explicar padrões verificados e efeitos de determinadas medidas tomadas neste âmbito. Desde o modelo de Adam Smith, ao modelo de Ricardo, passando pelo modelo Heckscher-Ohlin, outros têm sido construídos a partir das ideias sintetizadas por estes autores (Heckscher & Ohlin, 1991; Ricardo, 1817; Smith, 1776). A necessidade de explicação ao nível das trocas verificadas internacionalmente torna-se, assim, o alvo de indagação ao nível da teoria do comércio internacional.

O grau de abertura de um determinado país a relações com o exterior afirma-se como sendo um elemento vital à sua consolidação num contexto internacional, garantindo-lhe os alicerces para a criação de uma posição vantajosa nesse contexto (GEE & GPEARI, 2011). E diferentes graus de abertura tendem a gerar diferentes performances de crescimento das economias. Claro está que este grau de abertura de cada país, intrinsecamente, influencia as empresas que, igualmente vêm necessidade de se afirmar em mercados cada vez mais competitivos, sendo obrigadas a alargar o seu espectro de ação, tornando, por isso, a internacionalização uma via obrigatória no contexto em que as empresas se movimentam atualmente (Lemaire, 1997).

A criação da Organização Mundial do Comércio tem facilitado as trocas entre países, assumindo-se como um espaço que permite aos membros dos diversos

governos tentarem resolver problemas de comércio que existam entre si, tentando criar, tanto acordos, como normas regulamentares (OMC, 2013). E como são as empresas que tornam possível a existência das trocas comerciais entre países, são as mesmas que estão sujeitas a todas as barreiras criadas e de uma forma mais positiva, às oportunidades criadas.

O comércio internacional é um fenómeno que apresenta padrões (Hill, 2011), ou seja, ele existe porque determinados países possuem capacidades ou características que potenciam a produção de determinados produtos ou a prestação de serviços, que facilmente podem ser transacionados com outras nações. E é essa capacidade dos países que leva à criação de padrões, que podem ser derivados de aspetos como o clima e a abundância de determinados recursos naturais ou ainda de diferenças de produtividade no trabalho (teoria defendida no modelo de David Ricardo, 1817).

A verdade é que se caminha no sentido de integração dos diversos mercados nacionais, formando-se um único mercado mundial. Mendonça (1997) acredita que este fenómeno deriva da influência cada vez maior das empresas transnacionais, que moldam a composição e orientação dos fluxos de bens e de capitais através da implementação das suas estratégias produtivas, comerciais e financeiras. Assiste-se assim, a uma redução da capacidade de influência das políticas nacionais dos diversos países, dirigindo-se por isso, para o anunciado mercado mundial único.

O comércio internacional, numa perspetiva global, tornou não só possível a troca de bens e serviços entre nações, como potenciou a internacionalização das empresas, ao abrir portas que outrora pareciam intransponíveis.

1.1.1. Portugal e o Comércio Internacional

Na segunda metade do século XX deram-se os primeiros sinais de abertura do nosso país no âmbito do comércio internacional. Esse facto estimulou os índices de produtividade das empresas e causou profundas mudanças na economia nacional, aproximando a sua produtividade de valores registados por países europeus mais desenvolvidos. Afonso e Aguiar (2004) perceberam que esta abertura da economia tem um efeito positivo no seu crescimento e o efeito é tanto maior quanto maior for o

peso das importações de bens de investimento. É por isso, neste período histórico, que Portugal interioriza características de economia aberta ao comércio externo, podendo, a partir desse momento, os agentes económicos importar e exportar uma diversidade de produtos manufacturados, inicialmente e abrindo a outros produtos e serviços, posteriormente.

Indicadores do Banco de Portugal (2009) tais como a redução de custos de transporte e comunicação, o aumento acentuado do progresso tecnológico e a eliminação de barreiras políticas e económicas têm contribuído de forma significativa para o aumento das oportunidades para a internacionalização da produção das empresas portuguesas, uma vez que foi possível às mesmas a subcontratação de atividades no exterior, que até então eram comumente denominadas como não transacionáveis.

Atualmente, a posição do país em relação ao comércio internacional e da sua abertura à interação com as economias de outros países vem atribuir importância ao foco no estudo das empresas e dos seus movimentos estratégicos, movimentos esses que tornam possível muitas das trocas de bens e serviços e que permitem que o fenómeno da internacionalização das empresas exista em Portugal.

1.2. Globalização

O fenómeno da globalização assenta na ideia de que as diferenças entre mercados se estão a esmorecer, tendendo a desaparecer. Daqui resulta que as empresas para aproveitarem esta oportunidade devem globalizar as suas estratégias de actuação, isto é, ter uma estratégia única, dado que está em causa um só mercado, de forma a beneficiarem de importantes economias de escala. Muitas vezes o conceito de globalização confunde-se com o de internacionalização (que posteriormente será estudado em pormenor), sendo, na realidade, o fenómeno que, no fundo, permite e torna possível o processo de internacionalização.

O mundo, com o passar dos anos, tem-se tornado cada vez mais global e cada vez mais se tem assistido a profundas mutações que tornam o processo de

internacionalização uma realidade ao alcance de um exponencial número de empresas. Desde meados da década de 80, tem-se vindo a assistir ao chamado “boom” tecnológico, profunda consequência da perfeita simbiose entre a revolução tecnológica que nos tem acompanhado ao longo dos últimos 30 anos, em comunhão com o constante teste dos limites das capacidades humanas. A era da informação ou era digital, de uma forma ou de outra, tem transformado a vida de quase todos os seres humanos, criando, hoje em dia, uma relação de inteira dependência para com a prossecução de praticamente todas as atividades do quotidiano de um indivíduo. A possibilidade de comunicar ao instante de qualquer ponto geográfico do planeta para outro qualquer ponto à escolha, aliada à tremenda facilidade com que cada indivíduo se poderá deslocar de um continente para outro, tornam-se os pressupostos base da globalização, isto é, a forma mais espetacular e eficiente de aproximar as pessoas e interligar o mundo. No entanto, não só do esforço individual das pessoas vive e se reinventa o fenómeno de globalização, sendo parte altamente integrante do seu processo evolutivo todo o conjunto de entidades que para ele contribuíram e continuam a contribuir. Há largos anos que a tecnologia se tem demonstrado uma enorme aliada da atividade em geral das empresas e entidades coletivas. A Internet, por exemplo, foi o grande impulsionador de um novo e promissor formato de empresas, conhecidas pelo conceito de born-globals (que, posteriormente, será analisado em pormenor), que rapidamente apresentam características e condições para atuar num mercado global. As ferramentas colocadas ao dispôr das empresas, em consonância com o paradigma de evolução de pensamento humano de acordo com os mais recentes desenvolvimentos tecnológicos, tornou o mundo numa aldeia global, revolucionando a forma como essas empresas operam, como abordam os mercados e como pretendem ser vistas nos mesmos, podendo realizar negócios em qualquer parte do mundo, com uma perspetiva de rendibilidade e otimização de custos, nunca antes expectável. A necessidade de dinamismo ao nível do capitalismo tornou, assim, possível o acesso a mercados distantes e emergentes sem, necessariamente, o recurso a alto investimento de capital financeiro. Contudo, esta elevada permeabilidade a mercados outrora inatingíveis poderá estar facilmente ao alcance de todas as

empresas que apresentem capacidade tecnológica para tal, tornando imperativo o substantivo competitividade.

1.3. Entrada em novos mercados

A competitividade é, seguramente, o grande motor do processo de internacionalização de qualquer empresa. Isto é, acompanhado pela evolução tecnológica intrínseca à globalização, tem-se verificado um ambiente de intensas mudanças no contexto competitivo do universo empresarial, sendo testada a capacidade de resiliência das empresas. A sua necessidade de adaptação, faz com que tenham de repensar as suas estratégias e modo de atuação, de forma a que o seu processo de internacionalização seja bem sucedido.

No processo de decisão de entrada em novos mercados existem vários determinantes que devem ser tidos em conta e que devem fazer parte da planificação da internacionalização de uma empresa. Perceber o porquê, o como, o quando e o para onde, é essencial para o sucesso da ação, permitindo que a empresa e os seus dirigentes estejam cientes do processo pelo qual irão passar assim como das dificuldades que poderão encontrar durante o percurso.

1.4. Conceito de Internacionalização

Há muitos anos que o conceito de internacionalização tem vindo a ser tema de discussão, não existindo, no entanto, atualmente, consenso quanto à sua definição. Posto isto, serão feitas breves abordagens do tema internacionalização enquanto conceito.

Wind, Douglas, & Perlmutter (1973) na sua tentativa de concetualizar o termo internacionalização referiram este conceito como um processo em que determinadas atitudes ou orientações são associadas a estágios sucessivos, presentes na evolução das atividades da empresa em mercados externos.

Baseadas neste pressuposto, posteriormente, outras interpretações foram surgindo, focando este conceito num processo, sequencial e ordenado, do desenvolvimento organizacional. Exemplos disso são os casos dos trabalhos desenvolvidos por Johanson & Vahlne (1977) e Johanson & Wiedersheim-Paul (1972), que apresentam estágios pelos quais a empresa deve passar aquando da sua internacionalização. Na sua essência, trata-se de um processo que resulta de sucessivas decisões – decisão de começar a exportar para um país estrangeiro, de estabelecer canais de exportação, de sediar num país estrangeiro uma subsidiária para venda, entre outras - que são tomadas pelos decisores de uma forma incremental. E tratando-se de um processo pensado, estudado e estruturado, a finalidade do mesmo só poderá levar ao aumento da participação em operações internacionais da empresa para além das fronteiras do seu país de origem (Welch & Luostarinen, 1988).

Ainda na ótica de que a internacionalização é um processo, Meyer (1996) defende que por esta via, a empresa torna possível o incremento do nível das suas atividades de valor acrescentado num país diferente do país de origem. Por sua vez, Calof e Beamish (1995) defenderam no seu trabalho que a internacionalização é um processo pelo qual a empresa deve passar, no sentido de poder moldar as suas operações, quer seja a estratégia, os recursos ou até mesmo a estrutura, aos ambientes internacionais onde pretende operar. Ou seja, este conceito é assim entendido pelos mesmos autores, como um processo de adaptação.

De um ponto de vista mais estratégico do que operacional, Martín & López (2007) afirmam que a decisão de internacionalização é por si só uma estratégia corporativa ao implicar uma reformulação da atividade da empresa, imposta pela introdução de novas áreas de negócio, de um ponto de vista geográfico.

Já Teixeira e Diz (2005), defendem a existência de várias fases no caminho que a empresa desenha para a sua internacionalização – internacional, multinacional, global e transnacional. Apesar de definirem esta sequência, a verdade é que nem todas as empresas ultrapassam estas fases, podendo não passar por algumas.

De facto, a internacionalização é uma dimensão de elevada importância no processo que guia a estratégia da maioria das empresas (Melin, 1992). É este processo

que determina um contínuo desenvolvimento e mudança na empresa internacional, quer na definição dos seus objetivos, na orientação que as ações tomadas devem ter, nos princípios que deve seguir a estruturação da estratégia, ou ainda, na natureza da gestão, valores e normas que devem ser seguidas. Em última análise, a internacionalização tem uma relação muito estreita com todos estes fatores que definem a gestão de uma empresa.

1.4.1. Teorias Económicas de Internacionalização

Inerentes ao conceito de internacionalização existem várias teorias e modelos, com especial realce para o modelo de Uppsala, que merecem ser alvo de estudo, por forma a perceber quais as suas implicações nas pretensões de uma empresa.

Ao longo dos tempos, várias foram as teorias desenvolvidas por diversos autores, que tentaram obter uma explicação plausível para o fenómeno da internacionalização. Ainda assim, nenhuma das mesmas foi capaz de apresentar um modelo completamente adaptado à realidade e que explique de uma forma perfeita a internacionalização das empresas, tendo sido todas elas alvo de críticas.

Neste ponto, serão apresentadas algumas das teorias económicas com maior relevância e os modelos a elas associados.

- **Teoria Clássica do Comércio Internacional**

Os modelos desenvolvidos por Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817), apesar de se centrarem nas características dos países e não estarem diretamente relacionados com as empresas, permitiram perceber que ao se proceder a uma análise da especialização internacional de cada nação, tendo em conta os seus recursos, cada um dos países se deve concentrar e especializar na produção do produto ou bem sobre o qual tem uma maior vantagem competitiva. Assim, naturalmente se criou uma diferença dos preços relativos dos bens produzidos em países diferentes.

- **Teoria da Vantagem Competitiva**

Porter (1990) apresenta um novo conceito de competitividade das nações, menos focado no preço, sendo que Teixeira e Diz (2005) referem que Porter alargou o conceito das vantagens competitivas ao incluir não só os fatores de produção básicos, mas também as diferenças tecnológicas, o fator qualidade e os métodos de concorrência.

Esta teoria tem como unidade de análise a indústria. Preconiza que nenhuma nação é competitiva em todos os sectores e, como as economias de cada país são muito especializadas, o sucesso de cada país depende da forma como as empresas de sectores inter-relacionados (os *clusters*) se organizam e competem a nível global.

Para avaliar a competitividade de um país, é necessário analisar os quatro fatores de uma nação que garantem a constituição de vantagens competitivas (isto é, o que Porter denomina de modelo do “Diamante da Vantagem Competitiva Nacional”):

1. Condições de fatores (como os recursos humanos avançados, infraestruturas técnicas e outros fatores de produção competitivos);
2. Condições de procura (como o grau de sofisticação dos consumidores);
3. Setores relacionados e de suporte (existência de fornecedores, distribuidores e negócios relacionados nos locais competitivos);
4. Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial (formas de organização e gestão das atividades, existência de concorrência forte).

Para Porter, as nações que funcionem como bases favoráveis ao desenvolvimento das referidas vantagens competitivas são alvo de processos de internacionalização.

Lorga (2003), no entanto, refere que esta teoria é ainda muito centrada na competitividade das nações.

- **Teoria do Ciclo de Vida do Produto**

A teoria do ciclo de vida do produto foi apresentada por Vernon (1966) e enfatiza, essencialmente, a importância da inovação do produto, os efeitos das economias de escala e ainda a ignorância e incerteza que surgem de um acesso a informação limitada. Assente no pressuposto da inadequação dos instrumentos existentes na altura para explicar as variações no comércio e investimento internacional, esta teoria defende que as decisões acerca do tempo e do local certo para proceder a um investimento em inovação de produtos são influenciadas por uma evolução das vantagens competitivas em termos de custos. Assumir esta realidade, permite o entendimento do porquê da mudança de localização de determinadas empresas (nomeadamente as multinacionais), ou seja, a sua deslocalização de mercados mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos.

As fases do ciclo de vida do produto foram definidas pelo autor como sendo três: a fase de introdução do produto, a fase de maturação do produto e fase de padronização do produto. A teoria defende que na fase inicial do ciclo de vida do produto, todas as atividades e trabalho relacionados com o produto provêm e são geridas no país onde este foi inventado. Após este ter sido adotado mundialmente, a produção, de uma forma gradual, deslocaliza-se do país de origem para outros países onde se torna mais vantajoso a produção do mesmo (Hill, 2011).

- **Teoria Eclética**

A teoria eclética, defendida por Dunning (1980, 1988) surge em resposta à percepção de que as teorias existentes não são suficientemente completas para explicar o processo de internacionalização de uma empresa. Este permite a identificação e avaliação dos fatores que influenciam o processo inicial de produção no estrangeiro e o crescimento dessa produção.

O Paradigma OLI (*ownership, location and internalization*) tenta de uma forma simples explicar o valor agregado das atividades, de um ponto de vista geográfico e do seu alcance (Dunning, 2001). Apesar do autor, inicialmente, ter definido o paradigma apenas com as parcelas O e L, adicionou a parcela *internalization* numa tentativa de

explicar a forma como as empresas organizam os seus recursos e capacidades dentro da sua jurisdição e aqueles a que poderiam ter acesso em localizações distintas.

Assim, o significado das três parcelas do paradigma é o seguinte:

Ownership advantages: conjunto de vantagens que a empresa possui internamente e que a podem destacar em relação à concorrência.

Location advantages: vantagens de localização que respeitam aos benefícios decorrentes da exploração da superioridade da empresa no estrangeiro, como por exemplo, os custos e a estabilidade no país.

Internalization advantages: competências para integrar as transações no interior da empresa comportando quatro princípios de decisão: risco, controlo, retorno e recursos.

- **Limitações das teorias económicas de internacionalização**

As teorias acima descritas são teorias de natureza puramente económica e apresentam algumas limitações que as tornam falíveis em diversos aspectos, tais como:

- Estas teorias explicam o Investimento Direto no Estrangeiro, mas dão pouco ênfase às formas de internacionalização;
- Sendo teorias de carácter estático, dizem pouco sobre a aprendizagem organizacional no processo de internacionalização;
- Elas não explicam as diferentes formas de cooperação empresarial;
- As teorias são mais voltadas para as atividades de manufatura e produção do que, propriamente, para serviços;
- O enfoque destas teorias é exclusivamente económico, não sendo considerada a função desempenhada pelo corpo de gestão no processo de internacionalização.

Serão agora apresentadas duas teorias de internacionalização de carácter comportamental, com especial ênfase para o modelo de Uppsala, que apresenta matéria crucial para o estudo contínuo do fenómeno de internacionalização.

1.4.2. Teorias Comportamentais e o Modelo de Uppsala

As abordagens comportamentais acerca de internacionalização de empresas são mais recentes que as abordagens económicas, tendo surgido na década de 70. Esta perspetiva comportamental vem explicar o processo de internacionalização, tentando dissociá-lo do conceito de economia.

- **Teoria dos Estágios**

Sobre o tema da internacionalização, Melin (1992) defende que esta é um processo que se desenvolve de forma gradual sob a forma de estágios. Numa tentativa de agrupar os modelos existentes, Andersen (1993) separa os modelos que se baseiam nos estudos de Uppsala dos modelos que se baseiam na ideia de inovação. Assim, surge a denominação de U-Models onde se insere o trabalho de Johanson e Vahlne (1977) e a denominação I-Models com contribuições de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1984), Czinkota (1982) e Reid (1983) (Eriksson & Johanson, 1997). Para além da base teórica que os separa, estes modelos distinguem-se, uma vez que os U-Models se podem adaptar a empresas de qualquer tamanho, enquanto que os I-Models apenas se destinam a pequenas empresas (Eriksson & Johanson, 1997).

De uma forma similar, mas sob uma abordagem comportamental sobre as teorias criadas para os Modelos de Estágios associados à internacionalização, Penrose (1995) identificou, essencialmente, três modelos com relevância acrescida no tema: o Modelo de Estágios de Exportação (Bilkey & Tesar, 1977), o Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1972) e ainda o Modelo de Estágios de Nível da Empresa de Internacionalização (Luostarinen, 1979).

O Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; 1990) é um dos mais importantes modelos desenvolvidos sobre o tema. Na sua essência, este modelo

explica as características que determinam o processo de internacionalização de uma empresa (Johanson & Vahlne, 2009). O modelo original baseia-se na ideia de que o essencial aquando de um processo de internacionalização é o desenvolvimento e aquisição de conhecimento, nomeadamente daquele que se adquire com as operações que a empresa executa no seu normal funcionamento, de uma maneira incremental. A ideia de processo gradual no fenómeno de internacionalização das empresas está associada, numa primeira instância, à pesquisa conduzida por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) que, através de estudos empíricos sobre empresas suecas, constataram que as suas orientações em mercados internacionais apresentavam algumas características comuns, as quais foram denominadas de cadeia de estabelecimento e distância psicológica.

O conceito de cadeia de estabelecimento refere-se à ideia de que a empresa se envolve em determinado mercado, investindo recursos de forma sequencial. O montante de recursos investidos no mercado-alvo é, por sua vez, dependente do grau de conhecimento da empresa a respeito dele. Em linhas gerais, quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado, maior a tendência em investir recursos nele. A essência deste modelo revela que quando a gestão da empresa aprende e adquire conhecimento através das suas experiências, tal revela-se numa mudança na forma como os mercados estrangeiros e as capacidades da empresa são encarados pelos mesmos.

Os autores ilustram o conceito de cadeia de estabelecimento propondo quatro estágios sucessivos na evolução da internacionalização das empresas, cada um representando um maior grau de envolvimento internacional. Esses mesmos estágios são:

- 1º - Não há exportações regulares;
- 2º - Exportação por intermédio de representantes independentes;
- 3º - Estabelecimento de uma subsidiária no país de destino;
- 4º - Produção/fabrico no estrangeiro

Johansson & Wiedersheim-Paul (1975) reconhecem que nem todas as empresas seguem os quatro estágios da cadeia de estabelecimento, como por exemplo, empresas que possuem muitos recursos e podem não percorrer os estágios iniciais. Da mesma forma, se o tamanho ou dimensão do mercado-alvo não for suficientemente atrativo, as empresas não irão investir montante substancial de recursos nesse mercado que, normalmente, é representado pela produção local.

A segunda característica observada por Johansson & Wiedersheim-Paul (1975) é a distância psicológica, definida como as diferenças percebidas entre a língua, contexto político, práticas e tradições de gerações, valores e padrões de educação de dois países. A distância psicológica possui um papel muito importante em processos de internacionalização, já que restringe investimentos iniciais da empresa em países considerados culturalmente distintos.

Noutras palavras, estes autores encontram evidências de que a empresa começa o seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos. Além disso, ao transferir as suas operações para países culturalmente próximos, a empresa adquire conhecimentos ao nível das características do mercado-alvo, mas também sobre a forma como internacionalizar as suas atividades. Enquanto o primeiro tipo de conhecimento não pode ser transferido para outros países, uma vez que se refere às características específicas do mercado-alvo, o conhecimento inerente ao modo como a empresa deve internacionalizar as suas atividades, pode ser utilizado posteriormente para almejar e penetrar outros mercados internacionais, fazendo uso do *know-how* adquirido no âmbito de internacionalização (Casson, 1995).

A compilação destes resultados deu, assim, origem ao modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). O modelo é baseado em três pressupostos:

- A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- O conhecimento necessário à internacionalização é adquirido, principalmente, através das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo. Penrose (1959) considera o conhecimento adquirido através da experiência como o mais importante nos processos de internacionalização;

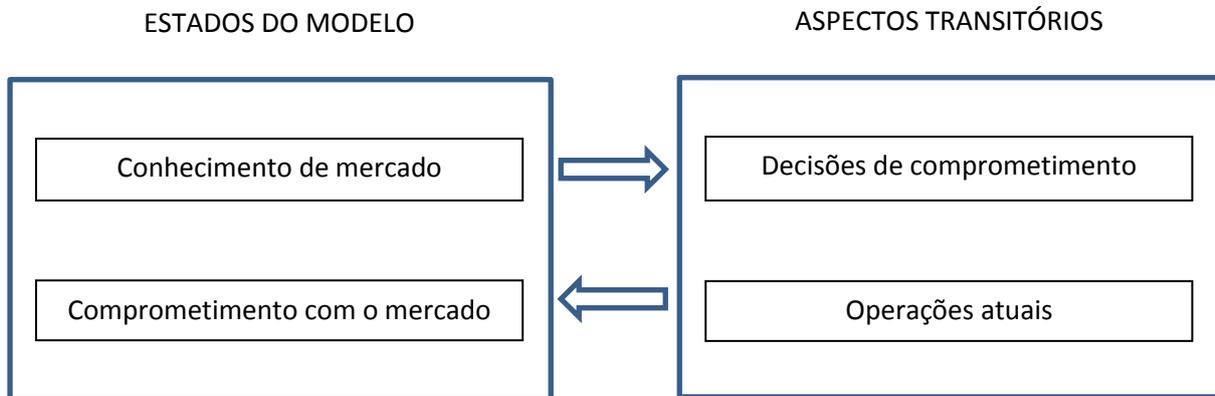
➤ A empresa internacionaliza as suas operações, investindo os seus recursos de forma gradual.

Assim, o processo de internacionalização é visto como um processo de aprendizagem em que a empresa adquire conhecimentos gradualmente e investe recursos em determinado mercado internacional de forma paulatina. O resultado das decisões que vai tomando torna-se, assim, um *input* para decisões seguintes (Johanson & Vahlne, 1990), o que faz com que este seja um processo dinâmico (Hadjikhani, 1997).

Baseados nesses pressupostos, Johanson & Vahlne (1977) introduzem dois conceitos para explicar o modelo: conhecimento, que se refere ao conhecimento do mercado-alvo; comprometimento, que diz respeito ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos, ou seja, a possibilidade de estes poderem vir a ser utilizados noutros mercados, sem que ocorra uma desvalorização dos mesmos.

Conhecimento e comprometimento são entendidos, digamos que, como os estados do modelo. Esses dois estados interagem com o que Johanson & Vahlne (1977) denominam de aspectos transitórios: as decisões de comprometimento e as operações atuais. O primeiro aspecto transitório, as decisões de comprometimento, refere-se às decisões de investimento de recursos em determinado mercado internacional. A ideia básica é a de que as empresas investem recursos em alternativas que já foram testadas no passado com o intuito de minimizar o grau de incerteza inerente às atividades internacionais (Cyert & March, 1963). O segundo aspecto transitório, isto é, as atividades atuais, diz respeito às operações atuais da empresa no mercado-alvo que, conforme referido anteriormente, se constituem na principal fonte de conhecimento da empresa sobre esse mercado (Penrose, 1959).

Figura 1: Modelo de Internacionalização de Uppsala (Adaptado de Johanson & Vahlne, 1977)



Johanson & Vahlne (1977) sugerem que a interação entre estados e aspectos transitórios confere dinâmica ao modelo. De modo geral, essa dinâmica pode ser ilustrada pelas seguintes relações:

- Quanto mais uma empresa investe em determinado mercado internacional, mais ela adquire conhecimentos sobre esse mercado;
- Quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre esse mercado, maior o seu grau de aptidão para fazer novos investimentos;
- Quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de que os investimentos sejam realizados; e assim sucessivamente.

Portanto, os aspectos transitórios possuem duplo papel no processo de internacionalização da empresa. Eles resultam, não só de conhecimento e comprometimento efetuado no passado, como também determinam os níveis de conhecimento e comprometimento a serem alcançados no futuro.

1.4.2.1. Limitações ao Modelo de Uppsala

Apesar do modelo de Uppsala se ter tornado uma referência, diversas críticas têm sido, no entanto, feitas, apontando algumas limitações à sua formulação e

pressupostos. Andersen (1993), Petersen & Pedersen (1997) e Edwards & Buckley (1998) são alguns exemplos disso.

Bjorkman & Forsgren (2000), por exemplo, sugerem que a relação entre o conhecimento de mercado e o comportamento incremental é negativa em vez de positiva, como sugerido pelo modelo de Uppsala. Os autores afirmam que à medida que a empresa aprende sobre determinado mercado internacional, ela reduz o grau de incerteza relativamente a esse mercado. Consequentemente, também diminui a necessidade de se desenvolver gradualmente, a fim de minimizar a incerteza. A empresa entrará e desenvolver-se-á no mercado-alvo de maneira mais ousada e menos incremental (Pedersen & Shaver, 2000).

Já outros autores acreditam que a denominada cadeia de estabelecimento, que na realidade não é mais do que uma manifestação da ideia de desenvolvimento gradual do modelo de Uppsala, é demasiadamente determinista (Andersen, 1997), já que a empresa pode adotar diferentes sequências quanto ao seu modo de operação em determinado mercado internacional.

Hedlund & Kverneland (1985) defendem a premissa de que a sequência e velocidade do processo de internacionalização das empresas podem ser afetadas pelo facto do ambiente de negócio real ser mais incerto, volátil e interdependente do que o ambiente de negócio considerado pelo modelo de Uppsala. Por outras palavras, em virtude do ambiente e contexto empresarial se tornar mais interdependente a um nível global, as empresas evoluem de forma mais rápida em mercados internacionais, com o intuito de obter economias de escala, uma estrutura orientada e conhecimento, por via da integração das suas operações (Kobrin, 1992).

Outros estudos levados a cabo relatam, ainda, empresas que internacionalizaram operações de forma bem distinta relativamente à cadeia de estabelecimento, desinvestindo em mercados internacionais, isto é, seguiram uma estratégia inversa à definida no modelo de Uppsala (Benito & Welch, 1997); (Zander, 1997); (Fletcher, 2001). Da mesma maneira, tem sido evidenciado que algumas

empresas páram de evoluir no mercado-alvo, não alterando, portanto, o modo de operação (Bell, 1995). Já outras, evoluem sem seguir, necessariamente, uma sequência lógica quanto ao modo de operação (Turnbull & Ellwood, 1986).

Paralelamente às críticas feitas ao modelo de Uppsala, diversos outros trabalhos têm sido publicados com o objetivo de estender a capacidade de explicação do modelo, com destaque para os trabalhos que derivam da teoria das redes.

- **Teoria das Redes**

Com o passar dos anos, a predominância da perspetiva comportamental relativamente à económica ganhou destaque, com especial ênfase para os modelos atribuídos à escola de Uppsala. Posteriormente, a perspetiva das redes vem somar-se ao conhecimento anteriormente desenvolvido na área de internacionalização de empresas, tentando fazer face a algumas das limitações evidenciadas pelo modelo de Uppsala.

As redes são geralmente definidas como conjuntos de relacionamentos de troca (Cook & Emerson, 1978). De maneira geral, a teoria enfatiza os relacionamentos que uma determinada empresa constrói com outros intervenientes económicos, a fim de alcançar os seus objetivos. Em termos de processos de internacionalização, essa teoria enfoca os relacionamentos que a empresa desenvolve com diversos agentes externos, como fornecedores e clientes, em países distintos.

O modelo associado à teoria das redes, descrito por Johanson & Mattsson (1988) caracteriza a internacionalização como um processo onde se estabelecem relações contínuas, onde as empresas acabam por fomentar ou colocar fim às mesmas, de acordo com as suas pretensões. Já em 2012, os mesmos autores defendem que os mercados industriais nada mais são do que redes de relações entre empresas, onde as mesmas estabelecem e desenvolvem posições em relação aos homólogos em mercados estrangeiros. Várias são as formas de alcançar estas relações e os autores defendem que as empresas devem fazê-lo quer seja através de uma extensão internacional, da penetração no novo mercado ou da integração internacional.

De acordo com esta teoria, a internacionalização toma um novo significado e assume-se que este termo traduz o número e a força das relações entre diferentes partes de uma crescente rede de produção global. A teoria das redes vem, ainda, assumir um papel de realce e importância no âmbito do estudo das *born globals*, que seguidamente irão ser abordadas.

1.5. Emergência de um novo paradigma de internacionalização: as empresas *Born Globals*

Várias foram as teorias desenvolvidas no sentido de explicar o processo de internacionalização, no entanto, os comportamentos reais das empresas apresentam desvios que fazem com que não se possa adotar um padrão. Exemplo disso é a emergência de empresas a internacionalizarem, sem que possuam uma grande estrutura ou que sejam provenientes de países desenvolvidos. Nas duas últimas décadas, vários estudos demonstram que pequenas e médias empresas, com recursos limitados, têm alcançado sucesso em ambientes competitivos internacionais (Bell *et al.*, 1995; Oviatt & McDougall, 1994; Madsen & Servais, 1997; Knight & Cavusgil, 1996). O fenómeno das *born globals* (Knight & Cavusgil, 2004; Rialp & Knight, 2005), empresas que já nascem com orientação para o exterior, assumindo uma postura internacional, é relativamente recente e os estudos datam de pouco mais que uma década.

1.5.1. Conceito de *Born Global*

O conceito de *born global* foi pela primeira vez visto na literatura pela mão de Rennie (1993), num artigo acerca de um estudo sobre empresas exportadoras, de produção com alto valor agregado, da consultora McKinsey, na Austrália. Este estudo descreve um grupo de empresas que iniciaram as suas exportações nos primeiros dois anos de vida e cujas vendas para o mercado externo demonstraram uma percentagem significativa do total de vendas (76%), comprovando assim, que seria possível ter sucesso nos mercados mundiais, sem ter uma base estabelecida nos mercados domésticos.

Já segundo Oviatt & McDougall (1994), *born globals* são empresas, que desde o seu nascimento, procuram obter vantagens competitivas significativas, provenientes do uso de recursos e a venda de outputs em diversos países. Os mesmo autores crêem que o fator diferencial destas empresas passa, concretamente, pela idade prematura com que estas se tornam internacionais, independentemente da sua dimensão.

Em 1997, Knight considera um empresa *born global* aquela que começa a sua atividade de exportação até ao seu terceiro ano de existência, bem como a que acumula 25% de receitas mínimas nos seus mercado internacionais. Knight & Cavusgil (2004) explicam, posteriormente, o conceito e assumem as *born globals* como empresas dotadas de uma elevada cultura de inovação, capacidade e conhecimento. Explicam, ainda, que estas empresas, apesar dos escassos recursos, conseguem adotar, com sucesso, um “mix” diferenciado de orientações e estratégias para uma multiplicidade de mercados internacionais.

1.5.2. As contribuições de Oviatt & McDougall (1994)

Apelidadas, entre outros nomes, de *Global Start-Ups* (Knight et al., 2004), foi pela mão de Oviatt & McDougall (1994) que as *born globals* lhes viram ser atribuída a denominação de *International New Ventures*. Esta denominação surgiu no âmbito de um estudo realizado pelos mesmos, que envolvia a análise de 24 casos de empresas, com o intuito de explicar a formação das *born globals*.

Como a internacionalização das empresas ditas *born globals* ocorre de forma muito acelerada, este movimento deve ser definido na própria conceção da empresa. Isto, quando a conceção deveria ser considerada como o momento em que a empresa assume a postura de comprometer recursos de forma considerável num empreendimento. (Oviatt & McDougall, 1994).

Segundo os autores, são quatro os elementos necessários para a existência de *International New Ventures*, sendo eles: internalização de certas funções, a fim de obter uma melhor estrutura organizacional; forte dependência de entidades ou estruturas governativas alternativas, que lhes garantam um acesso mais fácil a

recursos; criação de vantagens competitivas em mercados externos; controlo exclusivo de recursos.

Estas empresas são descritas pelos autores como organizações que desde o seu nascimento têm uma consciência diferente do mercado global e tentam, desde logo, garantir vantagens competitivas a partir da utilização de recursos e consequentes vendas, em vários países.

A fim de simplificar os conceitos utilizados, os autores elaboraram um quadro explicativo, onde relacionam a coordenação das atividades da cadeia de valor destas empresas com o número de países em que estão presentes, atribuindo denominações às novas tipologias de empresas encontradas, como pode ser evidente na figura abaixo.

Figura 2: Tipologia das *International New Ventures* (Adaptado de Oviatt & McDougall, 1994)

Coordenação de Atividades da Cadeia de Valor Entre Países	Poucas atividades	<i>Export/Import Start-Up</i>	<i>Multinational Trader</i>
	Muitas atividades	<i>Geographically focused Start-Up</i>	<i>Global Start-Up</i>
		Poucos	Muitos
		Número de Países Envolvidos	

Tanto as empresas que operam como exportadores e importadores, como as *Multinational Traders* apresentam processos logísticos como as atividades mais importantes da cadeia de valor, sendo as mais prováveis de internalizar. Uma vez que o investimento direto no país deve apresentar o menor nível possível, a descoberta de desequilíbrios e oportunidades entre os países e em como atendê-las, passa a ser a sua principal vantagem quanto à localização. As *Export/Import Start-Ups* são empresas de comércio externo que negociam com poucos países, especialmente com aqueles que lhes são mais “familiares”, ao invés das *Multinational Traders*, que possuem atividades em diversos países e estão sempre à procura de oportunidades de comércio entre eles.

As *Geographically focused Start-Ups* têm como principal vantagem a capacidade de utilizar serviços de outra região do mundo, para servir as necessidades específicas de um determinado local. A coordenação de determinadas atividades, tais como recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e produção, são a fonte de vantagem competitiva deste tipo de empresas. Essa vantagem pode ser sustentável, tanto pela complexidade social e conhecimento tácito envolvido na região, como pela possível proteção de redes de relacionamento na área geográfica abrangida.

Por fim, as *Global Start-Ups* obtêm vantagens competitivas da coordenação extensiva entre as suas atividades da cadeia de valor e regiões de atuação, sendo aquelas que necessitam de mais habilidades de coordenação, mas também as que apresentam vantagens competitivas mais sustentáveis. Constituem, assim, o caso mais radical das *International New Ventures*, uma vez que são extremamente ativas a nível global.

Desde a publicação deste estudo, muitos outros trabalhos vêm sendo conduzidos por teóricos em torno da temática das *born globals*, contribuindo de forma significativa para a compreensão deste fenómeno.

1.5.3. Portugal e as *Born Globals*

Efetivamente, empresas que se possam denominar *born globals* já existem, muito antes sequer de o conceito ter surgido. O caso, por exemplo, da *Ford Motor*

Company (1903) é o espelhar de tal realidade. No entanto, o estudo do fenómeno das *born globals* é relativamente recente, uma vez que toda a anterior literatura associada à internacionalização estava focada em empresas maduras, de mercado doméstico e que começavam a internacionalizar de forma gradual (Oviatt & McDougall, 1994; Thanh & Chong, 2008).

Também em Portugal, apenas nos últimos anos o estudo das ditas *born globals* tem conseguido captar a atenção dos investigadores. Simões e Dominginhos (2001) e Dominginhos (2002) representam dois exemplos de estudos que vêm no seguimento de anteriores estudos efetuados no âmbito próximo de empresas de base tecnológica (Fontes, 1996; Teixeira, 2000; Teixeira & Laranja, 2001). Os estudos levados a cabo por Simões e Dominginhos (2001) vieram mostrar que, apesar de, à partida, as *born globals* parecerem apontar para empresas de áreas tecnológicas mais emergentes, nada impede que estas também existam em setores ditos, mais tradicionais, como o caso do setor do calçado. Nos seus estudos, Simões e Dominginhos (2001) e, também, Dominginhos (2002) analisam, respetivamente, três e quatro casos de *born globals* portuguesas, onde concluem que essas empresas se internacionalizaram no primeiro ano de atividade, optando por países distantes, tanto a nível geográfico como psicológico.

1.5.4. Teorias de Internacionalização vs *Born Globals*

Segundo Oviatt & McDougall (1994), até à década de 90, as multinacionais eram estudadas, basicamente, como organizações que se teriam desenvolvido, historicamente, a partir de empresas domésticas de grande dimensão e maturidade. Essa conceção origina-se, sobretudo da observação de grandes empresas norte-americanas e europeias, que acabaram por beneficiar das vantagens de serem *first movers* (Jones, 2005).

As inovações tecnológicas atuais e o aumento de capital humano com experiência internacional acarretam novas perspetivas às multinacionais. A possibilidade de controlar uma empresa de qualquer ponto do mundo deu vazão ao

surgimento de novas empresas que, embora disponham de recursos limitados, conseguem competir a nível internacional de forma audaz.

Deste modo, as duas maiores correntes teóricas sobre internacionalização, económica e comportamental, apresentam sérias dificuldades para explicar o surgimento e sedimentação das *born globals*. Por um lado, as teorias económicas apenas abordam grandes empresas que se internacionalizam em busca de economias de escala ou de novas oportunidades para os produtos ou serviços que vendem, não abordando casos de empresas multinacionais de pequena dimensão, baseadas em inovação.

Outros fatores existem que contribuem para que não se possa analisar as *born globals* à luz destas teorias. São eles:

- A maioria dos pressupostos destas teorias procuram explicar os fluxos de investimentos diretos no estrangeiro (IDE), os quais não são essenciais para as *born globals* (Oviatt & Mc Dougall, 1994, 2005);
- Estas teorias não tratam abertamente elementos da dinâmica do processo de internacionalização, como a aprendizagem a nível organizacional e o papel desempenhado pelos gestores, aspetos estes, de elevada relevância para o estudo das *born globals*;
- Não é dada uma explicação clara para as formas de cooperação empresarial, alianças estratégicas e redes de relacionamentos internacionais formadas pelos corpos de gestão, as quais são de extrema importância para o sucesso de internacionalização das empresas *born globals*.

Convergindo agora a abordagem para as teorias de internacionalização do foro comportamental, o foco de preocupação mantém-se, tentando dar-se igualmente explicação aos fluxos de investimento direto no estrangeiro.

Paralelamente, o processo gradual de internacionalização proposto (Johanson & Vahlne, 1977) foi duramente criticado pelas evidências empíricas sobre empresas que têm surgido para servir o mercado internacional (Madsen & Servais, 1995; Knight

& Cavusgil, 1996). Perante as críticas, os autores do modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1990) deram resposta ao fenómeno das empresas que iniciavam o seu processo de internacionalização de forma prematura, argumentando que o seu modelo precisaria ser ajustado em três conjuntos de situações, nas quais a internacionalização sem etapas relativas a investimento no exterior poderia efetivar-se.

Referem-se, então, as situações a:

1ª – Empresas com abundância de recursos;

2ª – Condições excecionais de homogeneidade e estabilidade ao nível do mercado internacional;

3ª – Empresas que possuem larga experiência no mercado doméstico e almejam mercados externos com características muito similares às do país de origem.

Por outro lado, Oviatt & McDougall (1994) apontam para a necessidade de novas construções teóricas para explicar as empresas que se internacionalizam praticamente ou mesmo desde o seu nascimento, uma vez que estas não se adequam a nenhuma das exceções propostas por Johanson & Vahlne (1990).

Já em 2003, Johanson & Vahlne defendem que o conhecimento dos negócios internacionais só pode ser conseguido através de experiência direta, permitindo às empresas aproveitar oportunidades com essa aprendizagem. Deste modo, as empresas entram, inicialmente, em mercados com pouca distância psicológica e com baixo envolvimento, risco e investimento, sendo provável que iniciem as suas vendas via exportação. À medida que as empresas vão adquirindo experiência, vão-se afastando da sua zona de conforto, aumentando o seu comprometimento com o mercado externo e fazendo, normalmente, investimentos diretos.

Aqui, mais uma vez, as *born globals* vêm contrapor os teóricos de Uppsala, uma vez que são empresas que atuam em vários mercados, pois vêem o mundo como espaço de atuação, não abordando apenas um país ou mercado 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 métodos de entrada em novos mercados (Andersson & Wictor, 2003; McDougall *et al.*, 2003; Sharma & Blomstermo, 2003). Sharma & Blomstermo (2003) defendem, também, que estas empresas têm em consideração as necessidades de cada mercado e cliente, de forma a melhor adaptar a sua estratégia de entrada nesse mercado. Por outro lado, as *born globals* tendem a carecer de recursos humanos e financeiros (Barney, 1997), recursos esses, essenciais à internacionalização gradual de empresas de grande dimensão e maturidade. Para terem sucesso em mercados internacionais, as *born globals* fazem uso dos chamados recursos intangíveis, tais como a sua visão, estratégia e orientação para o mercado, que provêm do *know-how* e capacidades absorvidas nos mercados internacionais (Knight *et al.*, 2004). As suas preocupações têm relação com o valor agregado no produto e não com os ativos que possuem no exterior (Oviatt & McDougall, 1994, 2005).

Ainda numa outra óptica de contraste, de acordo com o modelo de Uppsala, as empresas reagem a estímulos externos, de forma a tomarem a decisão de internacionalizar. Isto é, não são impulsionadas por qualquer tipo de atitude pró-ativa, partindo para a internacionalização apenas quando se sentem preparadas. Olhando para as *born globals*, o mesmo não se verifica, já que estas procuram ativamente mercados externos, agarrando as oportunidades que aparecem.

Numa breve alusão ao âmbito das redes, também é possível estabelecer uma dicotomia, entre os defensores da Escola de Uppsala e os teóricos das *born globals*. De acordo com Uppsala, empresas modelo utilizavam intermediários no início do processo de internacionalização, considerando que os recursos e o comprometimento com o conhecimento seriam menores do que no caso da criação de uma subsidiária no exterior (Chetty & Campbell, 2004). Já no contexto das *born globals*, é considerado que as redes internacionais estabelecidas com distribuidores, fornecedores, compradores e vendedores são a chave para o sucesso das *born globals*.

Assim, ponto assente é que se uma empresa tiver interesse em entrar rapidamente em mercados externos, o uso de intermediários agiliza o processo. A diferença é que para as *born globals* as redes devem ser adequadamente extensas, de

forma a permitir um alcance global e sustentar, assim, a entrada consolidada em diversos mercados. Isto é, a rapidez de atuação e o alcance das redes estabelecidas, têm permitido às *born globals* atingir resultados significativos, contrapondo assim, o pensamento dos teóricos de Uppsala.

1.5.5. Fatores de Indução ao Desenvolvimento das *Born Globals*

Com o intuito de tentar entender o que melhor define e caracteriza as *born globals*, diversos autores tentaram perceber quais os fatores externos à empresa, isto é, as alterações na conjuntura global que propiciaram a emergência de empresas de tão pequena dimensão em mercados internacionais. Segundo Knight *et al.* (2004), tanto o número, como a influência que as *born globals* têm vindo a assumir no mercado global, terão tendência a aumentar, despertando, cada vez mais, a necessidade de indagação acerca das condições de ambiente macroeconómico que contribuíram e contribuem para a proliferação crescente e com sucesso deste tipo de empresas em mercados internacionais. Seguidamente, serão enunciados e abordados os fatores que mais contribuíram para o suporte da emergência das *born globals*.

O conceito de globalização, em todas as formas que este pode tomar, é, por certo, o fenómeno que mais contribuiu para que fossem possíveis de ser geradas as condições necessárias à sobrevivência das *born globals* na hoje dita “aldeia global” em que vivemos.

A globalização veio, assim, quebrar barreiras que outrora pareciam intransponíveis, criando um mercado único, onde cada vez é mais fácil estarmos todos interligados. Simões (1999) admite que a importância que a liberalização económica tem em diversos países, bem como os movimentos de capitais ocorridos nos últimos anos e o aumento do investimento em mercados internacionais, têm permitido a redução de barreiras e obstáculos ao acesso a mercados exteriores. Já Rennie (1993) considera que a libertação das empresas do paradigma das economias de escala, vigente até aos anos 60, tem sido um fator importante na homogeneização do mercado mundial, onde empresas de diferentes dimensões podem competir em pé de igualdade pelo preço e qualidade, através de processos eletrónicos.

A revolução tecnológica a que temos assistido nos últimos anos torna-se um marco fulcral para a facilitação da internacionalização. O recente desenvolvimento das tecnologias de informação acelerou drasticamente os fluxos de comunicações e, consequentemente de informação. A Internet tornou-se, assim, o grande motor da informação que permite às empresas, hoje em dia, utilizar sistemas de informação online, coordenando de modo eficiente e em tempo real as atividades desenvolvidas a nível global. Segundo Rennie (1993), o desenvolvimento e melhoria ao nível das telecomunicações veio destruir a vantagem competitiva que as grandes empresas tinham com as suas redes de fluxos de informação, caras e lentas.

Por outro lado, a revolução ao nível dos transportes é outro dos elementos cruciais do fenómeno de globalização, tendo sido positivamente afetada pela evolução tecnológica. A criação de novos e mais eficientes meios de transporte permitiu aproximar as diferentes culturas, mas também um maior fluxo e rapidez ao nível de transação de bens. A evolução nas áreas das operações, logística e infraestruturas permitiu tornar o transporte de bens e pessoas mais barato e confiável (Madsen & Servais, 1997). Nesta perspetiva, a influência de muitas inovações tecnológicas recentes, particularmente no campo dos meios de comunicação e transporte, mas também da microeletrónica, têm representado um fator determinante para a ascensão e sedimentação das *born globals* (Madsen & Servais, 1997; Knight & Cavusgil, 1996). Estas tecnologias permitiram às empresas internacionalizadas reduzir significativamente os seus custos ao nível de transações. 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*.

Já numa abordagem ao nível de alterações de mercado, os recentes avanços tecnológicos permitiram o crescimento de nichos de mercado através da procura por produtos mais especializados, criando-se condições favoráveis à atuação de pequenas e médias empresas que, tendo em conta as suas características multifacetadas, conseguiram agarrar oportunidades, sendo suficientemente ágeis ao ponto de atender a procuras de pequenos e múltiplos mercados emergentes (Rennie, 1993; Oviatt & McDougall, 1994). Paralelamente, aos olhos do mundo, os mercados têm-se tornado

cada vez mais homogêneos, sendo possível alcançar estes nichos de mercado sem “sair de portas” (Madsen & Servais, 1997).

Ainda do ponto de vista do mercado é, também, de relevar, mesmo não sendo necessariamente uma pré-condição, a influência que as condições competitivas do mercado podem ter nas *born globals*. Estas empresas, ao contrário de outras, não têm estruturada uma cadeia de valor, concentrando-se apenas no potencial da sua vantagem competitiva. Este modo de operação inerente à desagregação da cadeia de valor é que lhes permite a flexibilidade para procurar e agarrar novas oportunidades de negócio, bem como a capacidade de atuar em nichos de mercado globais. No entanto, importa relembrar que tudo isto só é possível graças à atual conjuntura global económica, política, legal, social e tecnológica, que tanto tem permitido um acesso muito mais facilitado aos diferentes mercados, como se têm proporcionado condições para internacionalizar, como é o caso, por exemplo, das políticas governamentais de incentivo à internacionalização.

Esta nova abordagem do mercado permite o aparecimento mais rápido de produtos e, conseqüentemente, inovações dos mesmos mais facilmente são criadas. Os ciclos de vida dos produtos são cada vez menores, dando maiores possibilidades de adaptação a empresas de menor porte, que são capazes de dar uma resposta mais atempada às alterações dos desejos dos consumidores (Rennie, 1993). O facto do ciclo de vida do produto ser curto obriga a que estas empresas adotem, desde logo, uma perspectiva internacional, independentemente da sua idade ou tamanho (Oviatt & McDougall, 1997).

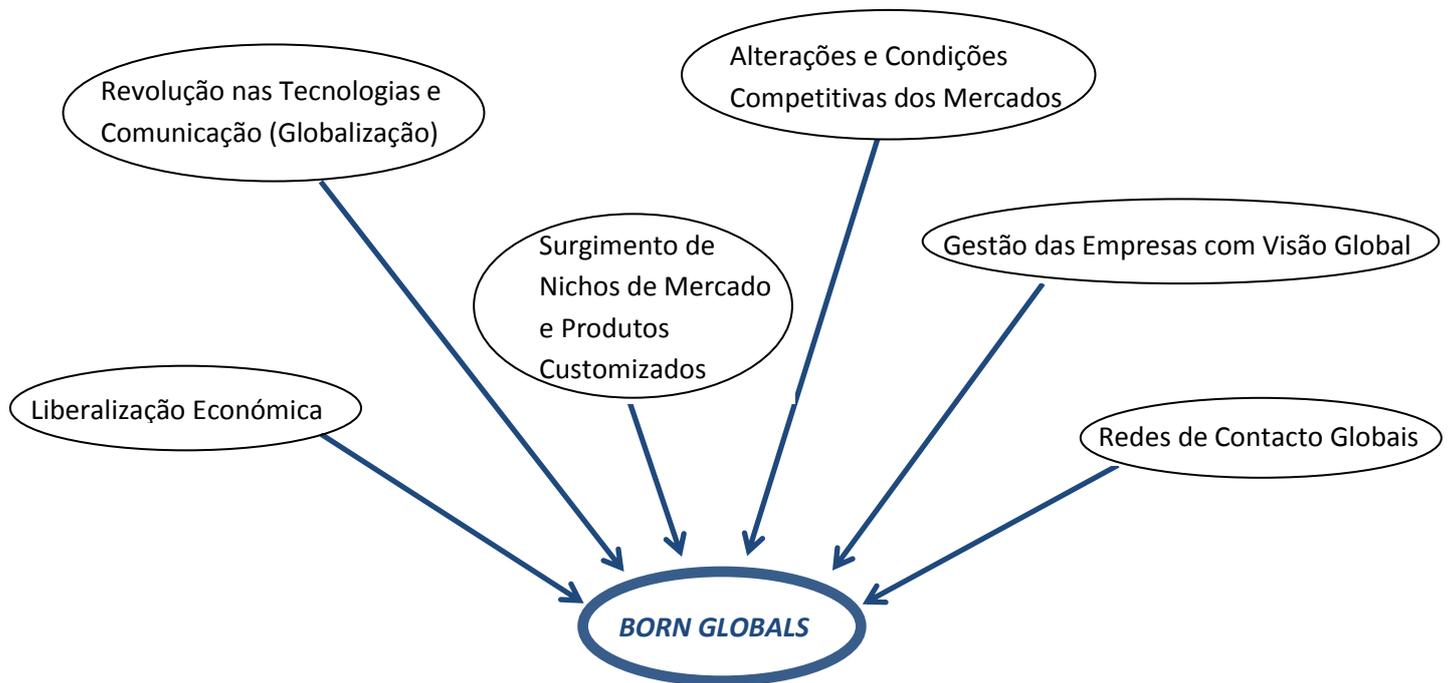
Zuchella (2002) acredita que as mudanças no contexto global de negócios não tenham ocorrido de forma igual em todas as indústrias e mercados, sugerindo assim, que a localização e/ou indústria possam funcionar como um fator externo de pré-condições. No entanto, pode-se verificar a existência de estudos de casos de empresas *born globals* em diferentes indústrias, em países dos cinco continentes (Wickramasekera & Bamberry, 2003; Elliot, 2010).

Olhando novamente para a evolução tecnológica vivenciada ao longo das duas últimas décadas, certo é que a mesma só se tornou possível graças à força humana. Isto é, as condições que hoje existem e se consideram favoráveis ao aparecimento de *born globals*, só o são devido à constante evolução e desenvolvimento do pensamento e capacidades humanas. Madsen & Servais (1997) verificaram que a existência de pessoas com competências e capacidade para comunicar entre si, entender-se e operar em diversas culturas, aumenta a possibilidade de se explorar mudanças tecnológicas nos mercados internacionais. Os mesmos autores (1997) consideram que há, assim, uma maior capacidade de exploração de oportunidades no campo internacional, muito por culpa do gigantesco crescimento da experiência internacional dos gestores.

A aquisição crescente de experiência internacional por parte dos gestores de empresas, em muito se deveu ao impacto que as redes de contacto globais tiveram, tornando-se um fator crucial para o desenvolvimento das *born globals* (Gray, 1997). Estas redes, que atualmente são utilizadas tanto em contexto formal como informal, estão vincadas em todas as culturas e garantem maior facilidade nas transações de mercados à escala global. Este recente paradigma global, cuja literatura remonta a estudos acerca da teoria das redes, para a qual contribuíram diversos trabalhos de autores como Johanson & Mattsson (1988), permite às empresas o estabelecimento de alianças e acordos comerciais, quer estas pertençam ao setor tecnológico (Coviello & Munro, 1997) ou a qualquer outro setor considerado como mais tradicional (McAuley, 1999). Assim, as redes de contacto permitem uma partilha de informação ao nível de oportunidades de negócio, barreiras dos mercados e potenciais parceiros, abrindo portas a um caminho virtuoso no comércio internacional. No caso específico das *born globals*, os avanços ao nível de processos e produção tecnológica permitiram-lhes alavancar produções de produtos sofisticados e customizados para vender em todo o mundo, rivalizando assim, com as grandes multinacionais.

O esquema abaixo apresentado pretende, de um modo geral, ilustrar os fatores que mais propiciaram a emergência das *born globals*, podendo resumir o que acima foi descrito.

Figura 3: Fatores de Indução ao Desenvolvimento das *Born Globals*



1.5.5.1. Modelos propostos

No sentido de tentar compreender quais os fatores que determinariam se uma organização assumia os comportamentos previstos para empresas denominadas *born globals*, as investigações de alguns autores culminaram na construção de *frameworks* teóricos, explicando a razão das empresas se tornarem *born globals*. Esta necessidade de construção de modelos que expliquem a rápida internacionalização destas empresas foi reiterada por Knight (2005), ao afirmar que a partir daquele momento seria necessário um maior foco no desenvolvimento desses mesmos modelos, dada a sua escassez até então.

Nesta perspetiva, a primeira tentativa de desenhar um modelo teórico deste âmbito partiu de Madsen & Servais (1997). Estes autores propuseram a existência de três fatores que poderiam interferir positiva ou negativamente na génese das *born globals*: o empreendedor, a organização e o ambiente competitivo do mundo empresarial.

Assim, Madsen & Servais (1997) defenderam que o estudo de análise às *born globals* terá de remeter para antes mesmo da sua conceção, com uma cuidadosa abordagem ao empreendedor. Outros autores defendem que o criador da empresa deve ser um empreendedor genuíno ou um profissional de grande experiência. Nesse sentido, a experiência internacional é um elemento fundamental à expansão internacional, uma vez que essa experiência faz com que o empreendedor altere a sua percepção da distância psicológica.

Olhando para o fator – organização –, evidenciam-se características já antes mencionadas, como a maior especialização nos seus produtos em relação a outras empresas exportadoras, garantindo-lhes uma maior capacidade de atender a nichos de mercado com produtos personalizados e desejáveis pelos consumidores. (Rennie, 1993; Knight & Cavusgil, 1996). Para tal, é necessário que a organização tenha uma constante cultura e capacidade de inovação, apostando fortemente na investigação e desenvolvimento.

O terceiro fator mencionado por Madsen & Servais (1997) diz respeito ao ambiente empresarial no qual uma *born global* deve surgir e às características que este deve ter. Nos trabalhos destes autores consta, por exemplo, a consideração pela dimensão da empresa no seu mercado interno, uma vez que empresas com quotas de mercado doméstico menores apresentavam maior propensão a tornarem-se *born globals* do que, propriamente, empresas com grande domínio no mercado doméstico. Comportamento idêntico apresentava o grau de internacionalização nos mercados, isto é, empresas que estivessem geograficamente situadas em mercados com maiores tendências de internacionalizar, mais facilmente se tornariam *born globals*, comparativamente com empresas que estivessem sediadas em mercados cuja cultura de internacionalização ainda estivesse pouco desenvolvida.

Madsen & Servais (1997) apontaram, ainda, outro fator inerente à atividade das *born globals*, que se prende com a utilização extensiva de relacionamentos de parceria estabelecidos, especialmente no que respeita a canais de distribuição.

Andersson & Wictor (2003) tentaram construir um modelo consensual, definindo assim, as quatro maiores influências na criação de uma *born global*: o

empreendedor, as redes de contacto, a globalização e a indústria. Apesar do desenho do modelo ser diferente, as variáveis de influência descritas por Andersson & Wictor (2003) têm uma relação muito próxima com o modelo concebido por Madsen & Servais (1997).

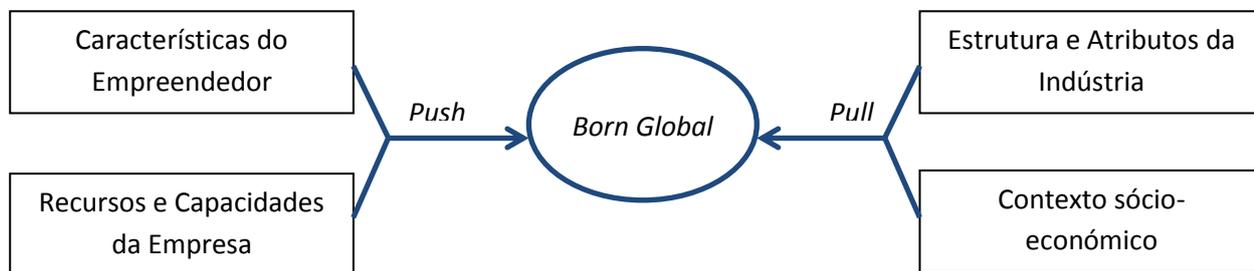
Neste novo modelo, a figura do empreendedor mantém-se com a mesma força de influência descrita anteriormente. Contudo, Andersson & Wictor (2003) considera o empreendedor não apenas como sendo aquele que inicia o projeto empresarial, mas sim todos os intervenientes que tomam atitudes que se possam considerar empreendedoras no seio da empresa.

Relativamente ao conceito de ambiente descrito por Madsen & Servais (1997), para os autores do modelo agora analisado, este deve dividir-se em dois grupos: a globalização, que de uma forma individualizada não explica o fenómeno das *born globals*, mas acabou por criar pré-condições para a sua proliferação; e a indústria, que considera não só as condições de crescimento e internacionalização da indústria à qual a empresa pertence, como também as condições das indústrias afetas aos seus principais clientes.

Para concluir, os autores atribuíram às redes de contacto, não um papel secundário, mas um dos principais destaques nas razões que fazem com que uma empresa se torne *born global*. Segundo os autores, estas redes, para além de serem de extrema importância a um nível global, também o são localmente, sendo vistas como oportunidades para dar aso à visão da empresa, não apenas como estruturas para a implementação de novas estratégias.

O modelo abaixo apresentado foi desenvolvido por Thanh & Chong (2008), baseado nos pressupostos apresentados por Etemad (2004) e evidencia uma diferente perspetiva dos fatores que contribuem para o surgimento das *born globals*.

Figura 4: Modelo *Push* e *Pull* de Fatores que Influenciam a Internacionalização (Adaptado de Thanh & Chong, 2008)



Este modelo baseia-se nos conceitos de *push* e *pull*, muitos utilizados no âmbito de estratégias de marketing. Genericamente, *push* associa-se a “forças ou estímulos” exercidos de dentro para fora, que se “empurram”, ao passo que *pull* tem que ver com “forças ou estímulos” que se “puxam”, que se absorvem do exterior. Analisando o modelo neste contexto, os fatores *push* referem-se a características intrínsecas à empresa, que exercem uma pressão positiva de dentro para fora, extrapolando a empresa, assim, o que de melhor pode ter para ser bem sucedida no contexto internacional (Etemad, 2004). Por seu turno, os fatores *pull* dizem respeito à conjuntura e a contextos externos à empresa, os quais esta deve atrair e assimilar para si, respondendo assim, de uma forma incrementalmente competitiva às exigências da internacionalização (Etemad, 2004).

1.5.6. Caracterização das *Born Globals*

Apesar de ao longo das últimas décadas se terem desenvolvido inúmeros estudos em torno das empresas *born globals* relativamente ao que as define e caracteriza, não se conseguiu chegar a um consenso geral de definição única do que estas empresas são. (Rialp-Criado *et al.*, 2002). No entanto, é consensual que estas empresas atuam de forma rápida, com um padrão definido de internacionalização, crescimento, estrutura organizacional e de gestão. À luz dos estudos e trabalhos publicados, tentar-se-ão identificar quais as principais características que efetivamente definem a genética das empresas *born globals*.

Knight (1997) e Moen (2002) incrementam a definição de *born global* apresentada por Rennie (1993), incluindo não apenas a exportação aquando do processo de internacionalização, mas também todos os movimentos de vendas no exterior, mantendo, no entanto, a ideia já mencionada anteriormente da relevância da faturação no exterior ao nível de vendas, relativamente ao mercado doméstico.

Assim, por forma a conciliar com sucesso todos os movimentos inerentes às vendas no exterior, as empresas *born globals* terão de ter, necessariamente, uma visão global. Isto é, antes de uma empresa se tornar global, tem de pensar global (Persinger *et al.*, 2007).

No seguimento dessa visão global, outras são as estratégias que essas empresas devem adotar por forma a sustentar a sua internacionalização. Nesse sentido, Madsen & Servais (1997) sugeriram que as relações de parceria criadas com outras empresas, no sentido de criar uma simbiose ao nível de cooperação e partilha de competências, também deveriam ser um fator passível de ser analisado quanto ao sucesso de internacionalização das *born globals*. Estes autores propuseram uma *framework* baseada em três pressupostos – o empreendedor, a organização e o meio ambiente - para explicar o que faz com que uma empresa se torne *born global*.

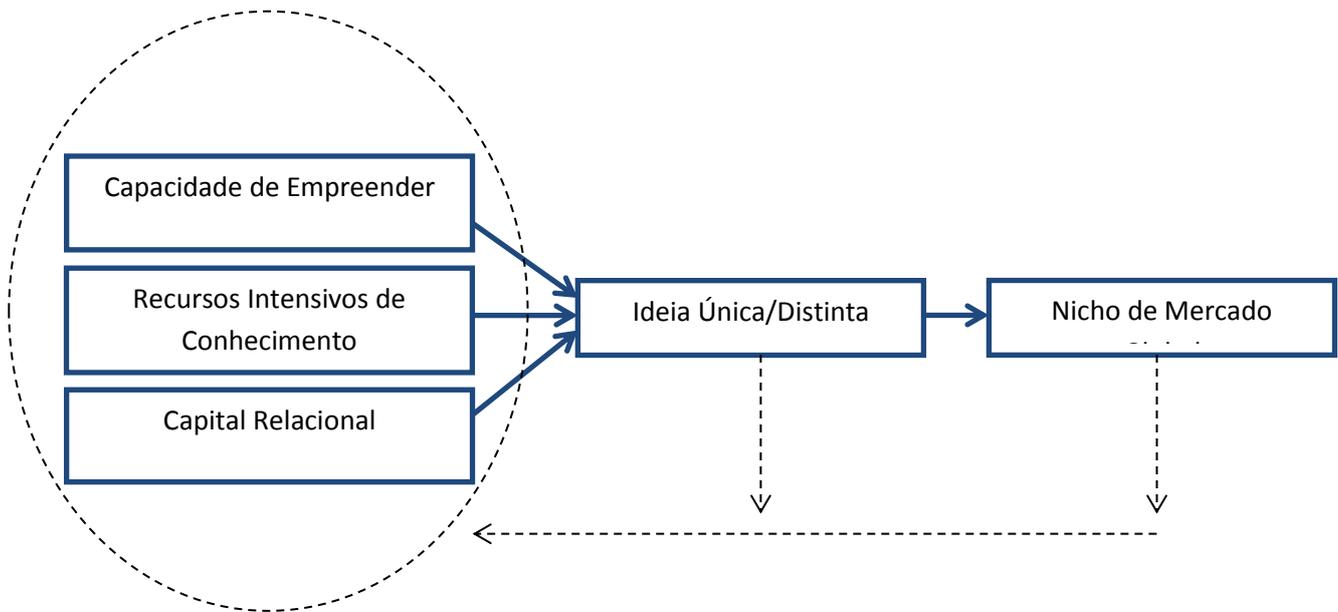
Já Oviatt & McDougall (1995), numa perspetiva de estruturação interna das empresas, defendem que a gestão de topo deve permitir que os contratos de investigação, desenvolvimento, produção, *marketing*, distribuição e vendas estejam interligados entre si, independentemente da distância psicológica e geográfica, facilitando assim, a sua coordenação por parte das empresas a uma escala global.

Outra característica patente nas *born globals* prende-se com a definição da estratégia de diferenciação na atuação das mesmas, tendo em conta que estas geram produtos de qualidade e design melhores que a concorrência, atuando dificilmente em mercados de *commodities*. (Knight & Cavusgil, 1996).

Em 2001, Simões e Dominginhos propõem um modelo acerca do desenvolvimento das *born globals*, enfatizando três características essenciais das

mesmas: a sua capacidade de empreender, os recursos intensivos ao nível do conhecimento de que usufruem e a sua propensão para as relações estratégicas.

Figura 5: Criação e Desenvolvimento das *Born Globals* (Adaptado de Simões e Dominginhos, 2001)



Os pressupostos por detrás deste modelo têm que ver com uma abordagem realista do contexto global atual. Os autores enquandram, assim, o modelo desenvolvido, tendo em conta que as distâncias que delimitam o mundo “são cada vez mais curtas”, que existe uma generalizada globalização dos mercados e dos padrões de consumo, bem como há uma maior proliferação e divulgação de centros de investigação e inovação tecnológica, considerando que as alterações tecnológicas são constantes. Simões e Dominginhos (2001) juntaram a esta conjuntura o acesso a recursos intensivos de conhecimento e relacionamento, tal como a capacidade empreendedora que se tem verificado nestas empresas.

Analisando o modelo e tendo em conta as três características identificadas pelos autores, comecemos por explorar a capacidade do empreendedor.

Diversos autores se debruçaram sobre o papel fulcral que o empreendedor tem na existência do fenómeno das *born globals* (Oviatt & McDougall, 1995; McAuley,

1999; Andersson, 2000; Crick & Jones, 2000; Teixeira, 2000; Andersson & Wictor, 2001).

Na maioria dos estudos efetuados, percebe-se que estes empreendedores/gestores têm um pensamento e visão completamente voltados para o exterior e uma perceção global do mundo empresarial, dominando os mercados externos, tanto pelo facto de já terem trabalhado em departamentos de exportação de multinacionais, como por experiência adquirida no exterior. Persinger et al. (2007) acredita que os empreendedores destas empresas desenvolvem uma mentalidade internacional através das suas experiências internacionais e têm interesse no mundo em geral. Estes gestores possuem altos níveis de habilitações académicas, grandes conhecimentos do foro tecnológico e tendem a falar várias línguas. Por norma, este tipo de empreendedor não tem muita aversão ao risco, tendo sim, a capacidade de perceber os riscos comerciais, políticos, económicos e culturais inerentes ao mercado global, minimizando a possibilidade de insucesso na decisão de internacionalização.

A segunda característica identificada remete-nos para a tendência no que respeita à escassez de recursos que estas empresas apresentam, fazendo uso de recursos intangíveis que têm ao seu dispor (Knight *et al.*, 2004). Este facto faz com que, normalmente, envolvam uma equipa relativamente grande de indivíduos em atividades de investigação e desenvolvimento. A dependência, por vezes, de nichos de mercado faz com que as *born globals* tenham de se destacar da concorrência através da diferenciação, criando produtos únicos e de valor distinto nos mercados externos. A aposta na inovação contínua, conhecimento especializado, complexo e intensivo, bem como a partilha e disseminação do conhecimento dentro da própria empresa, demonstram a importância que o conhecimento tácito e o conhecimento tecnológico têm neste ambiente empresarial.

Como já foi mencionado anteriormente, as relações criadas com entidades e empresas de diferente cariz tornam-se preponderantes para o processo de internacionalização das *born globals* (Madsen & Servais, 1997). Assim, a terceira característica mencionada no modelo de Simões & Dominginhos (2001) tem que ver com o capital relacional, isto é, as diversas relações que estas empresas conseguem

estabelecer no sentido de sustentar e criar alicerces para a sua entrada em mercados externos. Este tipo de relações pode-se resumir, por exemplo, ao apoio prestado por um grande cliente ou por um parceiro de investigação e/ou desenvolvimento, funcionando estes, como uma espécie de mentores na internacionalização das *born globals* (Sharma & Blomstermo, 2003; Chetty & Campbell – Hunt, 2004; Coviello, 2006). As redes de contactos globais inserem-se, assim, como mediadores destas relações, podendo facilitar a criação de novas oportunidades de negócio, gerar acordos de cooperação interna, tal como melhorar ou mesmo garantir alguma notoriedade a nível internacional, podendo facilitar, também, o processo de aprendizagem destas empresas. Indo ao encontro da importância que a criação de estruturadas e vantajosas redes de relações internacionais têm para o alcance, com sucesso, de mercados globais por parte das *born globals*, Zhou *et al.* (2007) defende que uma rede de contactos internacionais bem conseguida deve permitir que estas empresas identifiquem oportunidades do mercado global, absorvam conselhos e aprendizagem experimental associados aos mercados externos, bem como adquiram referências de confiança e solidariedade no contexto empresarial.

Deste modo, simplifadamente, podem-se enumerar os seguintes fatores como os principais caracterizadores da atividade das *born globals*:

1. Especialização e adoção de estratégias de nichos de mercado a uma escala global;
2. Forte orientação para o consumidor;
3. Recurso à diferenciação do produto como fonte de vantagem competitiva;
4. Posse de vantagem tecnológica relevante no contexto global;
5. Uso ativo das tecnologias de informação (destacando a Internet);
6. Estabelecimento de parcerias estratégicas;
7. Relevância das redes de contacto globais;
8. Importância de estar inserido num *cluster* geográfico.

1.5.6.1. Entrada em Novos Mercados

Na literatura, muitos autores se têm dedicado ao estudo do modo como as *born globals* se integram em mercados externos e a forma como estruturam as suas atividades e operações.

Grande parte dos autores tem-se dedicado, especificamente, ao estudo das exportações destas empresas, muito por força dos trabalhos levados a cabo por Rennie (1993), que identificam exatamente este modo de entrada em novos mercados. Dib (2008) afirmou, igualmente, que seria uma condição natural o recurso à exportação, dada a escassez ao nível de alocação de recursos de que este tipo de empresas evidenciava.

Deste modo, Melén & Nordman (2009) resolveram efetuar uma investigação acerca de quais as formas de internacionalização que as *born globals* utilizavam, tanto ao nível dos seus movimentos iniciais, como também os que efetuariam posteriormente. Nesse sentido, os autores apresentaram um modelo no qual dividiram as empresas *born globals* em três grupos, de acordo com a estratégia de internacionalização que utilizavam: *born globals* de comprometimento baixo, comprometimento incremental e comprometimento alto.

As *born globals* de comprometimento baixo caracterizavam-se por utilizarem formas de entrada em mercados externos associadas à exportação direta. Este tipo de comprometimento faz com que estas, mesmo que tenham aumentado o empenho ao nível de recursos investidos em mercados estrangeiros, não migram, nem pretendem migrar para modos de entrada de maior comprometimento. As *born globals* de comprometimento incremental, apesar de terem iniciado a sua internacionalização com um baixo comprometimento, em determinados mercados acabaram por apostar em relacionamentos com parceiros de negócios no exterior, muitas vezes, por meio de alianças estratégicas e *joint-ventures*, aumentando assim, os seus níveis de comprometimento para com o processo de internacionalização. Já as empresas de alto comprometimento, são caracterizadas por iniciarem a sua internacionalização de uma forma mais audaz, imprimindo um maior número de recursos na abordagem a

mercados que consideram mais relevantes. Por outro lado, para mercados que este tipo de *born globals* considera como de menor relevância, a sua atuação é baseada em modelos de baixo comprometimento.

1.5.6.2. A Orientação das *Born Globals* para o Mercado Internacional e a sua Performance

Segundo Hunt & Morgan (1995), a orientação para o mercado de uma empresa é um recurso potencial que lhe pode garantir vantagens competitivas no mercado, dadas as suas características singulares, que a fazem diferenciar da concorrência. Os mesmo autores defendem que a orientação ou estratégia definida pela empresa será crucial para uma boa performance internacional.

Mesmo a agregação de diversos estudos realizados não conseguiu suprimir eventuais problemas que advenham da avaliação da performance internacional de uma empresa, isto porque o ambiente internacional é muito complexo e inconstante (Knight & Cavusgil, 2005). De acordo com Aspelund & Moen (2005), a performance internacional teria como base três dimensões para a sua avaliação: o sucesso internacional percebido pela empresa, o seu crescimento sustentável e os retornos financeiros que advinham de atividades em mercados internacionais. Já Knight & Cavusgil (2005) acreditam que a avaliação da performance internacional de uma empresa deve ser baseada no pressuposto de que os objetivos definidos deverão ser alcançados de forma consistente nos mercados externos, em função da especificidade das orientações e estratégias adotadas. Deste modo, evidencia-se o efeito positivo que uma estratégia de entrada em novos mercados pode ter na performance internacional de uma empresa.

O estudo de Knight & Cavusgil (2004) demonstrou que as *born globals*, quando entram em mercados externos, precisam de desenvolver e aplicar as suas competências ao nível da sua orientação, da sua estratégia de *marketing*. Assim, atividades como a divulgação, vendas diretas e técnicas de promoção são fundamentais para que uma empresa consiga entrar de forma rápida em mercados internacionais.

Knight & Kim (2009) reforçam que as capacidades desenvolvidas no âmbito do *marketing* internacional se referem à competência que a empresa tem ao criar valor para os clientes internacionais por meio de segmentação e orientação de mercado. Nesse sentido, a empresa cria igualmente valor, integrando as suas atividades ao nível da orientação no mercado internacional, atividades de planeamento, de controlo e avaliação, de forma a garantir a preferência dos clientes internacionais e conseguir diferenciar a sua oferta relativamente à concorrência. Orientações tais como as forma de distribuição e venda, o preço do produto, a adaptação ao desejos do consumidor local ou a própria notoriedade da empresa podem apresentar características significativamente diferentes em relação ao mercado doméstico (Calantone *et al.*, 2006). Gabrielsson (2003) defende que o processo evolutivo de globalização da empresa deve ser acompanhado por uma constante adaptação das orientação estratégicas ao nível do produto, marca e canais de distribuição.

A existência de uma base de conhecimentos sofisticada pode ser considerada como uma vantagem competitiva das empresas *born globals*. Essa base de conhecimentos, vinda tanto dos avanços tecnológicos já anteriormente mencionados, como da presença de mais capital humano qualificado, permite uma melhor exploração das dinâmicas do mercado global. O aspeto tecnológico dessas bases de conhecimento explica, em parte, a maior incidência de *born globals* em indústrias de alta tecnologia, ligadas à emergência de novos conhecimentos (Bell *et al.*, 2001). Em determinadas situações, a própria ausência de recursos define as características típicas das *born globals*. Por exemplo, uma empresa pode partir para uma estratégia de diferenciação através da inovação de produtos ou ainda de diferenciação de custos, alcançando assim, um espaço no mercado internacional (Knight, 1997). A competência tecnológica a uma escala global torna-se algo intrínseco a uma *born global* com sucesso em mercados externos, permitindo-lhe melhorar a qualidade e o grau de inovação dos seus produtos, bem como alcançar mais facilmente nichos de mercado, antecipando-se assim aos seus principais concorrentes. As *born globals* fazem uso da sua criatividade e especialização enquanto vantagem competitiva, criando produtos customizados, que têm em conta a constante mudança das exigências dos consumidores. Como normalmente essas empresas pertencem a indústrias nas quais

os ciclos de vida dos produtos são curtos e requerem constante inovação e recursos especializados, difíceis de imitar, muitas vezes, acabam por criar e vender produtos únicos e exclusivos ou serviços especializados, sendo essa a única forma de sobreviver no mercado internacional (Dominginhos & Simões, 2001; Oviatt & McDougall, 1995). Knight & Cavusgil (2004) consideram que no caso de estas empresas conseguirem conciliar a inovação e a sua competência tecnológica com o desenvolvimento de produtos que se considerem únicos no mercado onde atuam, garantem larga vantagem competitiva (que até se pode adejtivar de “monopolista”) e uma boa performance internacional.

Para tal, em muito contribuiu a Internet, que se tornou no principal motor das atividades de *marketing* destas empresas no mercado global. Moen (2002) acredita que elas souberam aproveitar esta nova tecnologia – Internet – de uma forma pró-ativa. Utilizam a Internet para transmitir a sua presença no mercado exterior, criando relações de parceria com empresas que ofereçam serviços ou produtos complementares aos seus, facilitando assim, o desenvolvimento dos seus produtos e o alcance de novos clientes internacionais (Servais, Madsen & Rasmussen, 2000).

1.5.6.3. Determinantes da sua Performance Internacional: Orientação Internacional Empreendedora e Orientação Global

Como anteriormente referido, o empreendedor tem um papel fulcral no desenvolvimento das *born globals*, afirmando igualmente a sua importância na prestação da performance da empresa em mercados exteriores. Oviatt & McDougall (2005) definem o perfil do empreendedor como a combinação de comportamento inovador, pró-ativo e de risco assumido, que ultrapassa as fronteiras nacionais e se destina a criar valor nas organizações.

Tendo já sido referido, estes empreendedores têm, por norma, altos níveis de formação técnica e académica, bem como já acumularam experiência no estrangeiro, assumindo-se como políglotas (Dominginhos & Simões, 2001). A sua orientação empreendedora pode caracterizar-se por: capacidade de identificar oportunidades em

mercados externos (Andersson, 2000; Mathews & Zander, 2007); mobilização e gestão de recursos para explorar essas oportunidades (Mathews & Zander, 2007); e propensão a assumir riscos financeiros e de mercado, a nível internacional (Andersson, 2000). É frequente o empreendedor fazer uso de parcerias ou redes de contacto por forma a que as orientações estratégicas que delineou se reflitam na performance da empresa em mercados internacionais.

A tendência do empreendedor de inovar o seu negócio, tanto no contexto organizacional, como de produtos ou processos, tal como a sua procura por adoção de novas ideias e métodos para operacionalizar a sua empresa e a necessidade de implementar estratégias inovadoras, constituem as evidências da orientação empreendedora que este deve aplicar a nível internacional. Para Young *et al.*, (2002), o empreendedorismo internacional pressupõe que o empreendedor deve ser capaz de controlar os recursos e estratégias, bem como ser dotado de habilidades para criar e explorar as diferentes oportunidades em diferentes países. Por seu turno, Knight & Cavusgil (2004) consideram que o facto das *born globals* não terem muitos recursos ao seu dispor é que leva à adoção de uma orientação visionária, proativa e inovadora por forma a fazer face à incerteza e risco de mercados exteriores.

Num estudo efetuado por Jantunen *et al.* (2005) foi possível comprovar que a orientação internacional empreendedora afeta positivamente a performance da empresa em mercados externos. Estudos demonstram, também, o impacto que o empreendedor e as suas ações têm no desempenho das exportações das *born globals* (Kundu & Renko, 2005).

Persinger *et al.* (2007) defende que os empreendedores com uma forte orientação global têm uma maior propensão a criar uma empresa que se considere *born global*. Acredita que esse projeto é a melhor forma desse empreendedor alcançar a auto-realização, o sucesso financeiro, a inovação e o reconhecimento que ambiciona ao olhar para os mercados de uma forma global. Deste modo, a orientação empreendedora a nível internacional das *born globals* implica, necessariamente, uma orientação global, isto é, a capacidade de pensar previamente, executar e controlar as atividades da empresa com o *know-how* e experiência adquiridos, a uma escala

mundial, conseguindo atuar com sucesso em múltiplos mercados, simultaneamente. Assim, a orientação global encontra-se enraizada na definição de *born global*, constituindo o principal determinante da sua performance internacional (Knight, 1997).

1.5.6.4. Consequentes da sua Performance Internacional: Desenvolvimento de Novos Produtos e Performance de Exportação

O desenvolvimento de novos produtos por parte das *born globals* acaba por ser uma consequência natural tanto da globalização, como da evolução tecnológica ou mesmo da postura ou estratégia que a empresa adota para abordar mercados externos. As necessidades exigentes e personalizadas dos consumidores estabelecem, assim, a ponte de ligação para com a oferta que surge quando se desenvolvem produtos inovadores. Esta estratégia de desenvolvimento de novos produtos pode, também, ser vista como uma forma que as empresas que a adotam têm de se proteger relativamente à concorrência, fazendo uso da inovação constante para criar verdadeiras barreiras à entrada (Costa, 2012).

O conceito de exportação associado às *born globals*, desde cedo assumiu grande relevância, sendo um indicador altamente caracterizador da sua performance internacional, pois é ele que resume as vendas no exterior relativamente à faturação total destas empresas (Rennie, 1993). Em 1997, Knight concretizou os seus estudos num modelo que tentou explicar a performance de exportação do mercado em geral, onde acabou por indentificar a orientação global que uma empresa possui, como o principal fator que contribui para uma boa performance ao nível da exportação. O desempenho de uma empresa, ou seja, a forma como atinge os seus objetivos baseada nas decisões de gestão que toma e na aprendizagem que adquire com a internacionalização, obrigatoriamente, irá influenciar, de uma forma positiva ou negativa a performance de exportação da mesma. Já Lages *et al.* (2009) considera que a estratégia de desenvolver um novo e inovador produto para o mercado pode ter uma influência muito positiva na performance da sua exportação.

1.6. Considerações Finais

Focando as atenções na emergência das *born globals* em mercados internacionais, importa destacar o que, historicamente, foi influenciando o processo de internacionalização das empresas.

Nesse sentido e de um ponto de vista evolutivo, a internacionalização das empresas acompanhou meticulosamente o fenómeno da globalização. Diversos autores se debruçaram no desenvolvimento de teorias que fossem capazes de explicar esta procura de mercados externos por parte de cada vez mais empresas. De entre elas e numa abordagem comportamental, surgem os importantes contributos da escola de Uppsala, inicialmente associados à teoria dos estágios. No entanto, as suas limitações tornam-se evidentes, sendo espelhar disso, o aparecimento de um novo fenómeno, as empresas *born globals*.

Estas empresas, de uma forma abrangente, identificam-se por terem uma internacionalização bastante rápida relativamente à sua criação, bem como pela sua atividade, predominantemente direcionada para mercados exteriores.

A rápida ascensão e sucesso das *born globals* podem ser explicados por vários fatores que, de um modo complementar, criaram as condições necessárias à sua proliferação. Esses fatores acabam por ser uma consequência da globalização, que estas empresas souberam potenciar da melhor forma.

Concomitantemente, o desempenho que as *born globals* alcançam em mercados estrangeiros, igualmente se deve ao modo como estas souberam aproveitar e moldar as condições do mercado internacional a seu favor. Para tal, estas empresas fazem uso de uma visão global, articulada com estratégias rebuscadas e sustentada por uma profunda base de conhecimento empreendedor. Apesar dos poucos recursos tangíveis de que dispõem, conseguem fazer face às adversidades que poderiam colocar em causa a sua atuação no mercado global, apresentando elevados índices de exportação, muito por culpa dos produtos ou serviços inovadores e customizados que desenvolvem.

2. Metodologia de Projeto

Analisada toda a literatura inerente ao processo de internacionalização de uma empresa, mais precisamente, de uma *born global*, bem como todos os pressupostos a ela associados, importa agora enquadrar o estudo efetuado no âmbito de concretização do trabalho de projeto.

Assim, no sentido de atingir uma resposta para o possível enquadramento da *Crossing Answers, Lda* no conceito de *born global*, serão seguidas três etapas de abordagem metodológica:

- Caracterização da empresa alvo de estudo: levantamento das principais características que constituem e identificam, atualmente, a *Crossing Answers, Lda*;
- Pressupostos caracterizadores de uma *born global*: identificação das principais características que definem uma *born global* de acordo com o estudo da literatura anteriormente apresentada, tendo em conta a realidade do contexto em que se insere a *Crossing Answers, Lda*;
- Análise comparativa: comparação das principais características que definem a *Crossing Answers, Lda*, com as apresentadas por uma típica *born global*, a fim de concluir se estamos ou não perante um caso de uma *born global* portuguesa.

2.1. Caracterização da *Crossing Answers, Lda*

Tudo começou quando um grupo de três amigos - do qual o autor deste trabalho faz parte - resolveu colocar em prática uma das algumas ideias que tinha e que, na altura, entendia terem potencial. A sua primeira preocupação passou por procurar outro elemento para juntar à equipa, que fosse dotado de qualificações técnicas muito específicas, capazes de tornar o projeto exequível.

Em Fevereiro de 2012 surge, assim, a empresa *Crossing Answers, Lda* em Coimbra. Definindo-se como uma empresa de base tecnológica, conseguiu incubação no Instituto Pedro Nunes e rapidamente definiu a utilização da marca *OneSW* (*One*

Simplify the World) como o ponto de partida para a colocação no mercado do produto inovador inerente à ideia que culminou na criação da empresa.

Esse produto consistia num sistema de controlo da idade para acesso à compra em máquinas de vending de tabaco, por intermédio do cartão de cidadão. Isto é, um sistema que fizesse face às debilidades apresentadas pelo atual sistema em vigor para o efeito. Assim, sempre que um cidadão quisesse comprar tabaco numa máquina de vending, poderia fazê-lo de forma autónoma, através da introdução do seu cartão de cidadão num leitor instalado na máquina, que simplesmente iria verificar a idade do consumidor, verificando se este estaria ou não habilitado à compra.

Estando associado ao cartão de cidadão, para além de Portugal, o produto apresentava mais oito possíveis mercados-alvo diretos (países que utilizam o cartão de cidadão) ao nível de internacionalização por intermédio de exportação, com especial ênfase para Espanha, onde o mercado das máquinas de vending de tabaco está altamente difundido.

Optando por tentar consolidar este novo produto, primeiramente, em mercado nacional (tendo este bastante preponderância em relação ao possível mercado europeu), cedo se tentou procurar a uma escala global as melhores soluções ao nível de materias necessários para a criação do mesmo, bem como perceber de que forma se poderia caracterizar a sua força de vendas. Mesmo antes do primeiro protótipo se encontrar concluído, já havia sido estabelecida uma futura apresentação deste com o principal fabricante e distribuidor de máquinas de vending de tabaco no mercado global, o qual viria posteriormente a tornar-se parceiro.

O produto já se encontra atualmente no mercado nacional, estando a ser desenvolvida a solução para o mercado espanhol. Paralelamente, novas inovações do produto se têm desenvolvido, nomeadamente, ao nível de telemetria, com o intuito de lhe atribuir mais funcionalidades, mais aplicabilidades e, com isso, “mais mercado”. Já numa outra abordagem tecnológica, a empresa tem-se dedicado ao desenvolvimento de soluções inovadoras baseadas na recente tecnologia NFC (*Near Field Communication*).

Seguidamente ir-se-á caracterizar a empresa de uma forma abrangente, tanto ao nível de recursos humanos, como da sua estratégia e comunicação.

- **Recursos Humanos**

Apesar dos limitados recursos, tanto materiais como financeiros de que a empresa tem disposto, o elevado empenho dos seus recursos humanos tornou possível a colocação de um produto inovador no mercado sem qualquer tipo de investimento externo. Recentemente, juntou-se um novo elemento ao corpo técnico da equipa, reforçando a noção de especialização que se pretende obter. Existe uma grande cumplicidade entre todos os elementos da equipa, sendo isso reflexo da horizontalidade que existe na estrutura da empresa, onde todas as decisões importantes são tomadas com o conhecimento de todos.

O corpo de gestão da equipa, desde a sua criação, tem como intuito fazer levar os produtos que desenvolve aos quatro cantos do mundo. Isto é, por mais que o produto no mercado até ao momento esteja relativamente restrito quanto à sua abrangência global, a intenção da equipa é fazer com este atinja um grau de especialização capaz de servir um maior número de mercados a uma escala global. Mesmo para o sistema de desbloqueamento para máquinas de vending de tabaco descrito, têm-se efetuado estudos ao nível de potenciais países que possuam cartões de identificação com tecnologias similares à do cartão de cidadão, ao ponto de estes se poderem vir a considerar futuros mercados de atuação. Por exemplo, o Brasil irá iniciar muito brevemente o processo de introdução na sua sociedade de um novo cartão de identificação, com diretrizes muito próximas das identificadas no cartão de cidadão europeu. As presentes investigações baseadas em tecnologia NFC pretendem satisfazer as necessidades de diversificação da empresa, tal como potenciar o alcance de um mercado global através de um produto inovador. Sendo o foco na inovação e tendo uma equipa multidisciplinar, capaz de lidar com diferentes tecnologias, recorrendo, se necessário, a subcontratação de pequenos serviços, tem sido possível, atualmente, oferecer soluções tecnológicas únicas de acordo com as preferências e pretensões de clientes nossos, dependendo, claro, da sua especificidade.

- **Estratégia e Comunicação**

Neste contexto começar-se-á por apresentar a missão, visão, valores e princípios gerais pela empresa definidos:

Missão

Idealizar, desenvolver e implementar produtos e serviços tecnológicos integrados, atuando no mercado com soluções inovadoras que simplifiquem e tragam maior eficiência aos processos dos nossos clientes.

Visão

Ser uma empresa global e uma referência de excelência nos produtos e serviços tecnológicos que desenvolve.

Valores

- Simplicidade: pretendemos criar uma simbiose perfeita entre máquinas e pessoas
- Qualidade: garantimos os padrões de exigência e satisfação dos nossos clientes
- Eficiência: procuramos atender do modo mais assertivo possível às necessidades dos nossos clientes

Princípios gerais

- Valorizamos as competências dos nossos colaboradores
- Criamos relações sólidas e íntegras com os nossos clientes
- Fomentamos a horizontalidade hierárquica organizacional
- Primamos pela transparência em toda a informação que partilhamos
- Procuramos interagir de forma responsável com parceiros e meio envolvente

A missão definida pela empresa espelha a sua identidade, evidenciando a aposta em produtos e serviços tecnológicos, bem como a inovação dos mesmos como meio de diferenciação da concorrência.

Já a visão dá uma ideia do que a empresa almeja alcançar. Apesar do principal cliente (que também é parceiro) ser líder no mercado global, a empresa ainda não se encontra em exportação, tendo efetuado até ao momento, apenas vendas em território nacional. No entanto, esta equipa ambiciona alcançar no curto-prazo outros mercados, para mais tarde poder lançar com sucesso novos e inovadores produtos no mercado global, fruto da experiência e *know-how* que vai adquirindo.

Os valores e princípios gerais definidos traduzem, em parte, o slogan que caracteriza a marca One: “Simplify The World”. Ou seja, a empresa defende princípios e valores associados à eficiência e qualidade, mas sempre numa perspetiva de simplificação. A gama de produtos One pretende, assim, facilitar a interação entre pessoas e o meio ambiente, tornando processos do quotidiano mais simples. Por outro lado, estes princípios demonstram o perfil do ambiente interno de trabalho da empresa. Com este posicionamento, a empresa pretende aproveitar o que de melhor tem a nível interno, para traçar a sua orientação no ambiente exterior.

A qualificação e experiência atual do corpo de gestão no que respeita ao uso das novas tecnologias como meio de procura e comunicação, tal como as competências adquiridas nas áreas de *webmarketing* ou mesmo *social media marketing*, permitem à empresa alcançar públicos variados e concretos por meio de divulgação, bem como alargar a sua rede de contactos, estabelecendo parcerias, tanto com clientes, como com fornecedores ou canais de distribuição.

2.2. Pressupostos de Análise

De forma a poder efetuar uma análise coerente, importa relembrar e sintetizar as principais características de uma *born global*, identificadas anteriormente na literatura existente. Sugeriu-se a orientação internacional empreendedora da empresa e a sua orientação global como as características determinantes para o sucesso da sua

performance internacional enquanto *born global*, sendo que, inerentes a estas orientações, estão patentes outras características que a identificam.

Assim, tendo em conta que ao conceito de *born global* está sempre associada a ideia de que a empresa inicia o seu processo de internacionalização rapidamente, ir-se-ão resumir, de um modo genérico, as características que mais se associam a estas empresas:

- Uso de recursos intangíveis (como notoriedade, conhecimento profundo do produto e do mercado e conhecimento técnico ou científico);
 - Maior capacidade de inovação;
 - Forte orientação e atenção às preferências e exigências do consumidor;
 - Especialização e foco em determinados nichos do mercado global;
 - Uso da diferenciação do produto como uma fonte de vantagem competitiva;
 - Forte vantagem tecnológica ao nível dos produtos que oferece no mercado global;
 - Uso ativo das novas tecnologias de informação, com especial destaque para a Internet;
 - Uso recorrente de parcerias estratégicas;
 - Uso estratégico e extensivo das redes de contacto que se vão criando
 - Inserção num *cluster* geográfico

Tendo em conta o papel crucial do empreendedor para o surgimento das *born globals*, importa destacar as principais características que identificam o perfil destas empresas:

- Experiência anterior adquirida no âmbito internacional;
- Forte orientação e/ou visão global;
- Maior tolerância ao risco;
- Elevado conhecimento técnico ou científico que permita o desenvolvimento de conceitos singulares e inovadores;
- Extensa rede de profundos relacionamentos pessoais e profissionais

2.3. Análise Comparativa

Caracterizada a empresa alvo de estudo e identificadas as principais características que definem uma *born global*, ir-se-á proceder a uma análise comparativa, com o intuito de averiguar se a *Crossing Answers, Lda* se trata de um caso de empresa *born global*.

Numa primeira instância, há que ter em conta que a empresa ainda não efetuou qualquer exportação, o que, no entanto, não pode significar, à partida, que não se trate de uma *born global*, uma vez que apenas tem um ano e meio de existência e apresenta, até, bastantes expectativas e perspetivas de poder vir a exportar os seus produtos. Apesar de ainda não exportar, a empresa tem intenção de o fazer, tanto para o caso do sistema de desbloqueamento para máquinas de *vending* de tabaco, como para outros produtos que se encontra a desenvolver. A aposta na internacionalização por meio de exportação é outra característica evidente de uma *born global*.

Olhando agora para o papel do empreendedor e as suas características, não se poderá aplicar a experiência adquirida no estrangeiro por parte da equipa da *Crossing Answers, Lda*, apesar de alguns dos seus elementos já terem tido contacto com outros projetos de abrangência internacional. Contudo, as competências multifacetadas da equipa, equilibrando a componente de gestão com a componente técnica, permitem-lhe ter uma visão global do mercado, escalando soluções sempre com a ambição de que estas atinjam mercados globais. O facto da empresa não ter sofrido qualquer aumento de capital externo fez com que se tivesse desenvolvido até ao pouco atual, apenas com recursos financeiros dos sócios e membros da equipa, que apostaram neste projeto mesmo sabendo o risco que a ele estava associado, tanto pelo possível surgimento de concorrentes ou pela simples rejeição do mercado. A equipa, apesar de jovem, demonstra conhecimentos técnicos aprofundados e uma constante vontade de aprender e melhorar. A sua conceção da realidade faz com que os seus elementos pensem e trabalhem cada oportunidade que surge de uma forma peculiar e original, que lhe permita adquirir vantagens competitivas nos mercados onde tenciona atuar. Ao nível do produto que tem atualmente no mercado, o aumento recente do número de vendas deve-se, maioritariamente, a uma parceria criada, fruto de um progressivo

relacionamento profissional. Já os novos produtos que se encontra a desenvolver, espelham, em certa medida, as necessidades identificadas ao longo do relacionamento com alguns clientes e potenciais clientes. À imagem da necessidade de uma extensa rede de contactos mencionada no papel do empreendedor aquando do desenvolvimento de uma *born global*, a empresa tem procurado fomentar constantemente relacionamentos pessoais e profissionais que possam trazer benefícios mútuos.

Quanto às restantes características associadas às *born globals*, de destacar a forte orientação e atenção às preferências e exigências do consumidor, que, enquadrando no contexto da *Crossing Answers, Lda*, se identifica no foco em tentar perceber quais as necessidades de melhoramento ao nível dos processos dos nossos clientes, tendo-se isso repercutido no desenvolvimento de alguns dos atuais produtos que estão prestes a ir para o mercado. Por outro lado, as competências adquiridas ao nível das tecnologias de informação, como o caso da Internet e do uso das suas ferramentas, permitiram a sua utilização recorrente, muitas vezes como forma de orientação da empresa nas mais diversas áreas. A empresa encontra-se perfeitamente familiarizada com a tecnologia corrente e a sua constante evolução, no que aos processos de gestão diz respeito, apresentando, igualmente, vocação para o pensamento e desenvolvimento de produtos que se consideram alternativas ou inovações tecnicamente diferenciadoras, que se tornem, pelas suas características peculiares, uma fonte de vantagem competitiva. Tendo ainda em consideração a característica identificada nas *born globals*, associada à sua inserção num *cluster* geográfico e extrapolando para a realidade da empresa, poder-se-á dizer que esta caminha no sentido de criar o maior número de relacionamentos mutuamente vantajosos com empresas de características ou interesses semelhantes ou complementares ao seu, na sua região de implementação. Exemplo disso é o *know-how* e mesmo a cooperação ao nível de investigação ou desenvolvimento que se pode “agarrar” por intermédio da incubadora Instituto Pedro Nunes, tal como os relacionamentos criados com empresas de produção/fabrico de material eletrónico e prestação de serviços da região, no sentido de poder almejar projetos que exijam competências das quais estas empresas disponham.

Analisados os principais pontos de convergência entre as características da empresa e as características de uma *born global*, poder-se-á dizer, em jeito de conclusão, que a *Crossing Answers, Lda* apresenta muitas evidências de uma típica *born global*. Apesar de não se poder classificar como uma *born global*, principalmente pelo facto de não ter ainda qualquer atividade internacional, a empresa, que só recentemente partiu para o seu segundo ano de existência, apresenta uma equipa consciente das dificuldades reais do mundo empresarial, que sabe que tem de primar pela diferença se quiser concretizar a visão global e inovadora que tem para os seus produtos. Assim, tanto pelo perfil da sua equipa empreendedora, como pelos caminhos que está a traçar para a sua orientação estratégica, considera-se que a *Crossing Answers, Lda* apresenta as condições e características necessárias para se poder vir a considerar uma *born global*, caso consiga colocar em prática as suas pretensões no contexto internacional e mesmo global.

Referências Bibliográficas

Afonso, Ó., & Aguiar, Á. (2004). *Comércio Externo e Crescimento da Economia Portuguesa no Século XX*. CEMPRE – Centros de Estudos Macroeconómicos e Previsão, FEUP. Porto.

Andersen, O. (1993). “On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis” *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.

Andersen, O. (1997). “Internationalization and Market Entry Mode: a review of theories and conceptual frameworks”. *Management International Review*, 37(2), 27 – 42.

Andersson, S. (2000). “Internationalization of the Firm from an Entrepreneurial Perspective”. *International Studies of Management and Organization*, 30 (1), 63–92.

Andersson, S. & Wictor, I. (2003). “Innovate Internationalization in New firms: Born Globals – the Swedish Case”. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3), 249-276.

Aspelund, A. & Moen, Ø. (2005). “Small International Firms: - Typology, Performance and Implications”. *Management International Review*, 45(3), 37-57.

Banco de Portugal. (2009). *A Economia Portuguesa no Contexto da Integração Económica, Financeira e Monetária* (p. 598). Lisboa: Banco de Portugal.

Bell, J. (1995). “The internationalization of small computer software firms: a further challenge to ‘Stage’ theories”. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60-75.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001) “‘Born-again global’ firms An extension to the ‘born global’ phenomenon”. *Journal of International Management*, 7, 173–189.

Benito, G. & Welch, L. (1997). “De-internationalization”. *Management International Review*, special ed., 37(2), 7 – 25.

Bilkey, W. J. & Tesar, G. (1977). “The Export Behaviour os Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms”. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93 – 98.

Björkman, I., Forsgren, M. (2000). *Nordic International Business Research - A review of its development*. Diss. Department of Business Studies Uppsala University RP 2000/29. Uppsala: Ekonomikum.

Calantone, R.; Kim, D.; Schmidt, J. & Cavusgil, S. T. (2006). "The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: a three-country comparison". *Journal of Business Research*, 59(2), 176-185.

Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International business review*, 4(2), 115-131.

Casson, Mark C. (1995). *Internationalization as a Learning Process: A Model of Corporate Growth and Geographical Diversification*. *Revue d'Economie Industrielle*, special ed., 109 – 134.

Cavusgil, S. T. (1984). "Organizational Characteristics Associated with Export Activity". *Journal of Management Studies*, 21(1), 3 -22.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2004). "A strategic approach to internationalisation: a traditional versus 'born global' approach". *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.

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

Coviello, N. (2006). "The network dynamics of international new venture". *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-731.

Crick, D. & Jones, M. (2000). "Small high-technology firms and international and international high technology markets", *Journal of International Marketing*, 8(2), 63–85.

Cyert, R. D. & March, J. G. (1963). *A Behavioural Theory of the Firm*. 2ª ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Czinkota, M. (1982). *Export development strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers.

Costa, M. P. (2012). *Determinantes Internos da Inovação e do Desempenho Exportador em Empresas Industriais Exportadoras Brasileiras*. Tese de doutoramento em Gestão de Empresas. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Cook, K. S. & Emerson, R. M. (1978). "Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, 21(1), 3 – 22.

Dib, L. A. (2008). *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenómeno born global: estudo sobre o setor de software no Brasil*. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Dominginhos, P. (2002). *Entrepreneurs as Discoverers: The Case of Portuguese Born Globals, Proceedings of RENT XVI*. Barcelona, 333-354

Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9 – 31.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1 – 31.

Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173 – 190.

Edwards, R. & Buckley, P. (1998). “Choice of location and mode: the case of Australian investors in the UK”. *International Business Review*, 7, 503 - 520.

Eriksson, K., & Johanson, J. (1997). “Experiential knowledge and cost in the internationalization process”. *Journal of international Business Studies*, 28(2), 337–360.

Etemad, H. (2004). “Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded theoretical Framework and an Overview”. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 21(1), 1-21.

Fletcher, R. (2001). “Holistic approach to internationalization”. *International Business Review*, 10, 25 - 49.

Gabrielsson, M., Gabrielsson, P. (2003). “Global Marketing Strategies of Born Globals and Globalising Internationals in the ICT Field”. *Journal of Euromarketing*, 12(3/4), 123-145.

GEE, & GPEARI. (2011). *Boletim Mensal de Economia Portuguesa*. Lisboa.

Gray, B. (1997).” Profiling Managers to Improve Export Promotion Targeting”. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 387-420.

Hadjikhani, A. (1997). “A Note on the Criticisms Against the Internationalisation Process Model”. *Management International Review*, 37 (2 - special ed.), 43 - 66.

Heckscher, E. F., & Ohlin, B. G. (1991). Heckscher-Ohlin trade theory. *MIT Press*, 39–69.

Hedlund, G. & Kverneland, A. (1985). "Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan". *International Studies of Management*

and Organization, 15(2), 41 - 59.

Hill, C. W. L. (2011). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (8^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.

Hunt, S. & Morgan, R.M. (1995). "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, 59, 1–15.

Jantunen A.; Puumalaien K.; Saarenketo S.; Kylaheiki K. (2005). "Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance". *Journal of International Entrepreneurship*. 3, 223-243.

Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23–32.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4).

Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2003). "Business relationship learning and commitment in the internationalization process". *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83-101.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1972). The internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 7(149), 20–37.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3), 305 - 323.

Johanson, J. & Mattsson, L.G. (1988) "Internationalization in industrial system – a network approach", In Hood, N., Vahlne, J.E. (Eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London.

Johanson, J. & Mattsson, L.G. (2012). "Internationalisation in industrial systems – a new approach". In N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.). *Strategies in Global Competition: Selected Papers from the Prince Bertil Symposium at the Institute os International Business* (pp. 281 – 311). Routledge.

Jones, G. (2005). *Multinationals and Global Capitalism: from the nineteenth to the twenty-first century*. New York: Oxford University Press.

Knight, G.A. & S.T. Cavusgil (1996). "The Born global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory". *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.

Knight, G. A. (1997). *Emerging Paradigm of International Marketing: The Born Global Firm*. Doctoral dissertation, Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, 1–112.

Knight, G. A. & Cavusgil S. T. (2004). "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm". *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.

Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2005) "A Taxonomy of Gorn-Global Firms" *Management International Review*. 45(3), 15-35.

Knight, G.A. & Kim, D. (2009). "International business competence and the contemporary firm". *Journal of International Business Studies*, 40, 255–273.

Kobrin, S. J. (1991). "An empirical analysis of the determinants of global integration". *Strateg. Manage.*, 12, 17 – 32.

Kundu S. K. & Renko, M. (2005). "Explaining export performance: A comparative study of international new ventures in Finnish and Indian software industry". *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, 8, edited by Dean A. Shepherd and Jerome A. Katz, 43-84, Elsevier.

Lages, L.F. ; Silva, G.; Styles, C. (2009). "Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance". *Journal of International Marketing*, 17(4), 47-70.

Lemaire, J.-P. (1997). *Desenvolvimento Internacional da Empresa. Estratégias de Internacionalização*. Instituto Piaget.

Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.

Luostarinen, R. (1979). *Internationalization of the firm*. Helsinki School of Economics.

Madsen, T. K. e P. Servais (1997). "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?". *International Business Review*, 6(6), 561-583.

Madsen, T.K., Rasmussen, E., Servais, P. (2000). *Differences and similarities between born globals and other types of exporters*, in Yaprak, A., Tutek, H. (ed.) *Globalization, the Multinational Firm, and Emerging Economies (Advances in International Marketing, Vol. 10)*, Emerald Group Publishing Limited, 247-265.

Martín, L. Á. G., & López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa – Teoría y Aplicaciones*. (E. Aranzadi, Ed.) (4ª Edição.). Navarra.

Mathews, J., & Zander, I. (2007). "The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization". *Journal of International Business Studies*, 38(3), 387-403.

McAuley, A. (1999). "Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector". *Journal of International Marketing*, 7(4), 67-82.

McDougall, et al. (2003). "A Comparison of International and Domestic New Ventures". *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 59 – 82.

Melén, S. & Nordman, E.R. (2009). "The Internationalisation Modes of Born Globals: A Longitudinal Study". *European Management Journal*, 27(4), 243-254.

Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 99–118.

Mendonça, A. (1997). Aspectos Teóricos do Comércio Internacional. *Comércio e Investimento Internacional* (2ª ed., pp. 11–36). ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.

Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion: ERASm Research Project Internationalization and Competitive Space* (4). Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Moen, O. (2002). "The Born Globals: A new generation of small European exporters". *International Marketing Review*. 19(2/3), 156-175.

OMC. (2013). Organização Mundial do Comércio. http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/tif_e.htm (5 de Abril de 2013)

Oviatt, B. M. & McDougall, Patricia P. (1994). "Toward a theory of international new ventures". *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.

Oviatt, B.M.; McDougall, P.P. (1995). "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage". *Academy of Management Executive*, 9(2), 30-43.

Oviatt, B. & McDougall, P. (1997). "Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures", *Management International Review*, 37(2), 85-99.

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

Pedersen, T. and M. Shaver (2000). *Internationalization Revisited: The 'Big Step' Hypotheses*, Working Paper WP 5. Copenhagen: Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York.

Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm (Electronic book)* (3^a ed.) Oxford: Oxford University Press.

Persinger, E.S., Civi, E., & Vostina, S.W. (2007). "The Born Global Entrepreneur In Emerging Economies". *International Business & Economics Research Journal*, 6 (13), 73-82.

Petersen, B. & Pedersen, T. (1997). "Twenty Years after – Support and Critique os The Uppsala Internationalisation Process". In Bjorkman, I. & Forsgren, M. *The Nature os The International Firm*. Copenhagen: Handelshojkskolens Forlad.

Porter, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations and Firms*, Free Press, New York

Reid, S. (1983). "Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice". *International Marketing Review*, 1(2), 44 – 56.

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

Rialp-Criado, A.; Rialp-Criado, J. & Knight, G.A. (2002). *The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-ups, and Born Globals: What Do We Know after a Decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific Enquiry?*. Universitat Autònoma de Barcelona: Department d'economia de l'empresa.

Rialp, A. C. & Knight, G. A., Rialp, J. C. (2005). "The phenomenon early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry?". *International Business Review*, 14, 147-166.

Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation* (1^a ed.). London: J. Murray.

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

Simões, V. C. & Dominginhos, P. (2001). *Portuguese Born Globals: An Exploratory Study*. Documento apresentado na 27^a Conferência Anual da EIBA, Paris.

Simões, V. C. (1999). "No limiar de um novo milénio: seis teses sobre inovação na economia do conhecimento", *Economia & Prospectiva*, 10, Jul-Sept, pp: 19-29.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Dublin: A. and C. Black.

Teixeira, A. (2000). *A Internacionalização nas Novas Empresas de Base Tecnológica, Dissertação de Mestrado*, Universidade de Aveiro.

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

Thanh, M. T. & Chong, L.C. (2008). "Born-global: The case of four Vietnamese SMEs". *Journal of International Entrepreneurship*, 6, 72-100.

Turnbull, P. & Ellwood, S. (1986). "Internationalisation in the information technology industry". In: Turnbull, P. & Paliwoda, S. (Orgs.). *Research in international marketing*. Great Britain: Croom Helm.

Vernon, R. (1966), "International Investment and International Trade in The Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), pp. 190-207.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34–55.

Wickramasekera, R. & Bamberly, G. (2003). "Exploration of born globals/international new ventures: some evidence from the Australian wine industry", *Australasian Journal of Region IStudies*, 9(2), 207.

Wind, Y. Douglas, S.P. and Perlmutter, H.V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*. 37(2), 14-23.

Young, S. ; Dimitratos, P. & Dana, L.P. (2003). "International Entrepreneurship Research: What Scope for international Business Theories". *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 31-42.

Zander, I. (1997). *The tortoise evolution of the multinational corporation: foreign technology activity in Swedish multinational firms 1890-1990*. Stockholm: Stockholm School of Economics.

Zhou, L., W. W. & X. Luo. (2007). "Internationalization and the performance of Born-Global SMEs: The mediating role of social networks". *Journal of International Business Studies*, 38(4), 673-690.

Zuchella, A. (2002). *Born Global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case*. Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference. Athens, Greece: European International Business Academy.

