

## O CAMINHO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UM FOCO NA TEORIA COMPORTAMENTAL (ESCOLA DE UPPSALA E BORN GLOBAL)

Renato Valença Correia<sup>1</sup>

**RESUMO:** Os estudos e pesquisas acerca das estratégias de internacionalização começam a convergir para novas tendências e com focos pulverizados, não estando concentrados somente nas grandes empresas da Europa e Estados Unidos. Um novo mercado surge com especificidades até então não consideradas relevantes para os estudiosos da área. São empresas que ao contrário da Escola de Uppsala (entrada gradativa no mercado externo), já desde sua concepção são voltadas ao mercado internacional, sendo que muitas delas começam a chamar atenção para si dada sua expressividade, e pelo fato de que empresas pequenas e oriundas de países em desenvolvimento começam a ter destaque no comércio exterior. A estas empresas, vários estudos e pesquisas as conceituam como *Born Globals*.

**Palavras-chave:** estratégias de internacionalização, mercado internacional, empresas *Born Globals*.

**ABSTRACT :** Studies and research on the internationalization strategies begin to converge on new trends and with different foci and are not concentrated only in big companies in Europe and the United States. A new market emerges with distinct characteristics, hitherto not considered relevant for researchers in the area. Companies that are contrary to the Uppsala School (gradual entry in foreign markets), ever since its conception are geared to the international market, and many of them begin to call attention to themselves and their expressiveness given by the fact that small and medium enterprises coming from developing countries start having prominence in the foreign trade. These companies, various studies and research conceptualize how the *Born Globals*.

**Key words:** internationalization strategies, international market and *Born Global* companies.

### 1 INTRODUÇÃO

O que leva os países a comercializarem entre si e a permitir que as empresas nacionais busquem novos mercados é a diversidade de possibilidades de produção, combinada às vantagens comparativas de produzir, com menor custo, um produto de melhor qualidade.

Diante deste fato, são apresentados vários estudos e pesquisas sobre a internacionalização de empresas, bem como analisados o enfoque estratégico e o estabelecimento de suas políticas internas para a preparação da inserção no mercado internacional.

---

<sup>1</sup> Mestrando como aluno especial - UEM- renato.professor@hotmail.com

O direcionamento de novos estudos para investigar fenômenos até então desconhecidos, no campo da internacionalização, são cada vez mais comuns e vêm adquirindo novos adeptos do campo de estudo dos negócios internacionais.

Por si só, a internacionalização é um acontecimento relativamente novo e no seu contexto traz vastas teorias acerca do tema.

Dentre as inúmeras teorias, podem-se destacar a Escola de Uppsala, que no seu contexto, apresenta uma metodologia de inserção em mercados a serem desbravados de forma gradativa e incremental, desenvolvendo mecanismos para o conhecimento e preparação para os desafios inerentes ao novo mercado a ser explorado.

Um outro campo de estudo e de extrema relevância para as pesquisas em negócios internacionais são as empresas *Born Global* (nascidas globais), que ao contrário do que foi proposto pela Escola de Uppsala, possui uma celeridade maior no processo de penetração em países hospedeiros, trazendo consigo características distintas oriundas das grandes mudanças tecnológicas, disseminação da informação e apropriação de conhecimentos.

Neste cenário advindo das *Born Global*, são apresentadas ao mundo dos negócios internacionais as pequenas e médias empresas, até então esquecidas neste cenário, fazendo com que seus papéis sejam cada vez mais relevantes no comércio internacional.

O presente artigo tem como objetivo geral apresentar alguns dos estudos sobre internacionalização, a Escola de Uppsala e o fenômeno das *Born Global*, destacando suas características básicas, bem como o seu papel para o desenvolvimento do campo do estudo dos negócios internacionais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para Hilai e Hemais (2001) Os conceitos da internacionalização surgem a partir de 1960, com os estudos de Hymer, onde as correntes teóricas da firma passam a ser pesquisadas em uma esfera independente.

Segundo Horaguchi e Toyne (1990), Hymer explicava que o objetivo das MNE's – Empresas Multinacionais – por serem grandes corporações e com vasto mercado interno, procuravam ultrapassar as suas fronteiras e de seus países.

Dado este fato, a internacionalização passa a ser encarada como uma tratativa continuada de envolvimento de operações de uma empresa com demais países que não fazem parte de sua origem, ou seja, nações que não estão envolvidas quando da constituição inicial da empresa, conforme Goulart (1996).

Ainda, segundo Hymer (1960), existem custos que devem ser considerados na internacionalização, a gestão destes custos por sua vez são preponderantes para o sucesso e a eficácia deste processo, dentre eles destacam-se o custo necessário para obtenção de informação sobre o país ao qual a empresa está sendo inserida (aspectos econômicos, tributários, culturais, religiosos, políticos, etc.). Ainda assim, destacam-se de sobremaneira os custos com características permanentes, tais como o preconceito para com empresas não locais, por parte do governo, clientes e dos riscos envolvidos com a flutuação cambial e instabilidades econômicas.

## 2.2 MODOS DE ENTRADA NO EXTERIOR

As organizações, ao realizarem suas entradas em mercados internacionais, as realizam das mais diferentes formas. No que tange este argumento, Root (1994, p. 24) cita que um modo de entrada no exterior “é um arranjo institucional que torna possível a entrada em um outro país de produtos, tecnologias, habilidades humanas, capacidade gerencial ou outros recursos de uma empresa”.

Segundo Erramilli e Rao (1990), inúmeros fatores contribuem para o modo de entrada em mercados internacionais, tais como: características da empresa, do produto, do ambiente externo e o conhecimento e percepção do risco dos investidores.

Diante do exposto, os autores formataram uma relação de possíveis modos de entrada no exterior, conforme o seu nível de envolvimento. Figura 1

## 2.3 A ESCOLA DE UPPSALA – MODELO GRADUAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Carlson (1975), independentemente da internacionalização ocorrer através de investimento direto estrangeiro, exportações, esta ocorre devido ao seu crescimento e visualização de oportunidades em novos mercados, seja pelo fato de saturação do mercado nacional ou pela visualização de novos campos de atuação e oportunidades de expansão em outros países.

A este respeito Johanson e Vahlne (1977), discorrem sobre o processo gradual e contínuo na internacionalização de empresas, dado ao fato da grande incerteza e até pelo desconhecimento das informações adquiridas no novo mercado a ser explorado. Onde primeiramente a internacionalização da firma ocorria em países de mercados semelhantes ou de proximidade geográfica, para somente depois de ter adquirido experiência, avançaria em outros mercados mais distantes de seu contexto. Desta forma, a de penetração das empresas nestes países ocorria passo a passo, não efetivando grandes investimentos no exterior em um curto espaço de tempo. Primeiramente as empresas iniciavam suas exportações através de um agente de vendas, e progressivamente firmavam uma subsidiária, para somente depois de tateado o mercado iniciarem sua produção no país hospedeiro, produzindo de modo incremental primeiramente unidades menos complexas e gradualmente produzindo unidades mais complexas.

Ainda segundo os autores, o processo de internacionalização gradual justifica-se pelo fato da realização constante de ajustes incrementais frente ao novo ambiente de negócios onde a empresa está sendo inserida, uma vez que constantes mudanças vêm provocar problemas e oportunidades que poderão ser melhor entendidas e mapeadas. Destacando ainda que aspectos endógenos do país hospedeiro (idioma e cultura) são as principais diferenças a serem consideradas na diferenciação das operações domésticas daquelas realizadas no âmbito internacional.

Cavusgil (1980) efetuou pesquisas sobre a gradualidade e sobre o processo incremental de internacionalização, concordando com estudos anteriores que relatam a grande incerteza e temeridade quando da entrada em mercados internacionais, dada a falta de conhecimento sobre estes mercados, sendo que o processo gradual vem minimizar os riscos desta inserção.

Ainda segundo o autor, quatro estágios de internacionalização são descritos: (1) ausência de atividade no exterior; (2) análise da viabilidade de internacionalizar; (3) início das atividades no mercado externo de forma limitada; e (4) expansão das atividades no mercado externo.

**Figura 1: Modos de entrada no exterior**

	<b>Modo de entrada no exterior</b>	<b>Montante de recursos comprometidos</b>	<b>Especificidade de uso de recursos</b>	<b>Grau de envolvimento</b>
<b>Produção local no país</b>	Subsidiária integral constituída do zero	Muito alto	Alta	
	Subsidiária integral adquirida de terceiros	Alto	Alta	
	<i>Joint venture</i> com participação majoritária	Moderado a alto	Alta	
	<i>Joint venture</i> 50/50	Moderado	Alta	
	<i>Joint venture</i> com participação minoritária	Moderado	Alta	
<b>Exportação</b>	Subsidiária para exportação	Moderado	Moderada	
	Exportação direta para o cliente	Baixo a moderado	Baixa	
	Distribuidor ou agente exportador	Baixo	Baixa	
	Licenciamento ou franquia	Muito baixo	Muito baixa	

Fonte: Erramilli e Rao (1990)

### 2.3.1 DISTÂNCIA PSÍQUICA

Enfatizando que a Escola de Uppsala prega que primeiramente a empresa inicia suas atividades no mercado interno para somente depois, em estágios incrementais, vir a criar a estratégia de internacionalização, o fato que colabora preponderantemente para que estas decisões venham a ser aplicadas de maneiras gradativas é a distância psíquica.

A este respeito, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p. 307) definiram distância psíquica como sendo “fatores inibindo ou dificultando o fluxo de informações entre a firma e o mercado”.

Os autores Evans, Treadgold e Mavondo, definem a distância psíquica como sendo:

a distância entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro, resultante da percepção e do entendimento da existência de diferenças culturais e negociais entre os mesmos. Estas diferenças incluem fatores legais, políticos, econômicos, estrutura das indústrias e dos mercados, práticas de negócios e idiomas (EVANS, TREADGOLD E MAVONDO, 2000, p. 375)

## 2.4 AS EMPRESAS *BORN GLOBAL*

A grande parte de estudos e pesquisas acerca de EMN baseia-se em grandes empresas, com grande participação de mercado e com alta representação econômica nos países de origem e em seus hospedeiros, conforme Chesnais (1997), contudo, vários estudos vêm demonstrar que não somente empresas de grande porte ou de países desenvolvidos possuem sucesso e assertividade na atuação do processo de internacionalização de seus negócios, conforme apontado por Oviatt e McDougall (1994), Knight e Cavusgil (1995).

Um fenômeno relativamente novo, datando pouco mais de uma década, vem trazer ao centro dos estudos da internacionalização o foco nas empresas *Born Global*, onde que desde seu nascimento já nascem voltadas para o mercado externo.

Segundo Oviatt e McDougall (1994), as *Born Global* são empresas, que desde a sua concepção, buscam possuir vantagens competitivas pelo uso de recursos e de comercialização para vários países, utilizando sempre de uma postura proativa em relação ao mercado.

Corroborando ainda com as definições acima, Madsen e Servais (1997) definem *Born Global* como sendo empresas que desde sua fundação, ou logo após, buscam a exploração de mercados internacionais.

Dib e Rocha (2008) citam que enquanto a teoria de Uppsala sustentava que a entrada em da empresas em mercados internacionais ocorria gradativamente, novos estudos vêm mostrar que empresas, desde sua fundação, já se voltam a estes mercados, não passando desta forma pelo processo incremental desenvolvido na Escola de Uppsala.

### 2.4.1 FATORES DETERMINANTES PARA O SURGIMENTO DAS *BORN GLOBAL*

A seguir, destacam-se alguns fatores que colaboram grandemente para o surgimento de *Born Global*: (1) segundo Madsen e Servais (1995) e Knight e Cavusgil (1995) uma grande influência são as profundas mudanças tecnológicas, principalmente no que se refere as comunicações; (2) o grande número de pessoas aptas a lidarem com o grande fluxo de informações e interação com os mercados internacionais; (3) os mercados cada vez mais especializados, oportunizando o surgimento de nichos advindos das inovações tecnológicas, possibilitando a pequenas empresas avançarem para a exploração destes mercados, até então explorados somente por empresas de grande porte, que conforme já mencionado, eram o foco dos estudos de negócios internacionais.

#### 2.4.2 CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS *BORN GLOBAL*

A este respeito, existem diferentes fundamentos teóricos que respaldam suas características básicas, contudo, pela falta de consenso, vários autores seguem quatro variáveis para a definição de uma *Born Global*, conforme DIB (2008), (1) um grande número de autores sugerem que estas surgiram após a ano de 1990; (2) as suas atividades em mercados internacionais ocorreram de dois a quinze anos após a sua constituição; (3) o percentual de faturamento advindo de operações internacionais gira em torno de 5% a 75%; (4) um ou poucos mercados internacionais, na mesma ou em várias regiões.

Ainda assim, a tabela a seguir aponta as diferentes características apontadas por vários autores a respeito das *Born Global*:

**Figura 2 - Principais características do processo de internacionalização das *Born Globals***

Características das <i>Born Global</i>		Principais autores
Início das atividades internacionais	“Logo após a fundação”, sendo a “moda” da literatura três anos, embora existam indicações de até oito anos ou mais.	Knight e Cavusgil, 1996; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001; Rasmussen e Madsen, 2002; Zucchella, 2002, Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Gabrielsson, 2005.
Relevância das atividades internacionais	Uma fração das vendas totais deveria ser oriunda das atividades internacionais, sendo a “moda” da literatura pelo menos 25%, com variações para menos ou mais.	Knight, 1997; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001; Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002; Knight e Cavusgil, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Mort e Weerawardena, 2006.
Modo de entrada	Flexível, tipicamente mais ativo como, por exemplo, o uso de agente (embora também possa existir o atendimento de pedidos não solicitados).	Bell e McNaughton, 2000; Burgel e Murray, 2000; Gabrielsson, Kirpalani e Luostarinen, 2002; McNaughton, 2003; Knight e Cavusgil, 2004; Zheng e Khavul, 2005.
Escopo das atividades internacionais	Quanto maior o número de atividades da cadeia de valor coordenada entre diferentes países, mais <i>Born Global</i> a	Oviatt e McDougall, 1994; Autio, Lummaa e Arenius, 2002.

	empresa seria.	
Abrangência Geográfica	Quanto maior a abrangência geográfica em relação ao número de países (ou ainda a diferentes continentes), mais <i>Born Global</i> a empresa seria.	Oviatt e McDougall, 1994; Kuivalainen e Sundqvist, 2004; Gabrielsson, Sasi e Darlong, 2004; Gabrielsson, 2005; Zheng e Khavul, 2005.
Motivações para Internacionalização	<i>Born globals</i> teriam motivações mais ligadas a uma estratégia clara e proativa, buscando ser internacional desde a fundação e assumir posição de destaque em mercados de nicho globais.	Bell e McNaughton, 2000; Chetty e Campbell-Hunt, 2004, Rocha et al, 2004.
Dispersão geográfica dos clientes no mercado doméstico	Especificamente no caso brasileiro, empresas com atuação nacional teriam maior propensão a se internacionalizar do que empresas que ainda não atuassem em outras regiões do país.	Estudo de casos brasileiros em Rocha et al (2004) e Rocha et al (2007).

Fonte: DIB, Luís Antônio da; ROCHA, Angela da. **Caracterizando o Processo de Internacionalização *Born Global***: Pesquisa Quantitativa na Indústria Brasileira de *Software*. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 4, Recife, 2009. **Anais...** Recife: 3Es, 2009, 1 CD-ROM.

Em referência as vantagens competitivas das *Born Global*, Knight e Cavusgil (2004), salientam que suas vantagens estão na grande aplicação de recursos em conhecimento nas mais diversas nações em que estão inseridas.

Barney (1997) enfoca que pelo fato de serem possuidoras de grande conhecimento e capacidade de especialização, as suas fraquezas (tangíveis, financeiros) podem ser melhor trabalhadas e desenvolvidas.

Ainda assim, após todas as teorias apresentadas sobre *Born Globals*, observa-se uma falta de consenso quanto a sua conceituação, porém todos convergindo para a importância e relevância do tema a ser estudado.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a construção do presente artigo, foi utilizada a metodologia de pesquisa exploratória teórica, sendo embasada basicamente na literatura acerca dos negócios internacionais e teorias e modelos de internacionalização.

### 4 CONCLUSÃO

Internacionalizar pode ser um excelente negócio para uma empresa e para um país, desde que seus gestores se conscientizem da importância de planejamento e de uma política que leve em conta o conhecimento e o domínio das regras e usos do comércio internacional. Caso contrário, o processo de internacionalização pode resultar em prejuízos e perda de competitividade da organização. O entendimento das teorias e modelos de internacionalização vem trazer luz às aos desafios gerados pelas grandes exigências do mercado.

Uma das correntes da teoria comportamental de internacionalização é a Escola de Uppsala, que conforme abordado no artigo, apresenta uma estrutura de entrada em mercados internacionais de modo incremental, sendo bastante influenciada pelas distâncias psíquicas entre as nações envolvidas no processo.

Como enfatizado no texto, a literatura que discorre sobre o processo de internacionalização é vasta, porém no que se refere ao surgimento e nas metodologias aplicadas pelas *Born Global*, seu arcabouço teórico torna-se limitado, dado ao curto espaço tempo em que o assunto vem sendo estudado, principalmente no que se refere a participação de empresas de pequeno e médio porte e daquelas oriundas de países em desenvolvimento, que desde seu nascimento possuem características de *Born Global*.

O presente estudo traz um relato de algumas teorias e modelos inerentes ao processo de ingresso de empresas no concorrente e ávido comércio internacional, enfatizando que dada a velocidade da informação e disseminação do conhecimento, far-se-ão necessários novos estudos e pesquisas para conseguir entender e explicar as profundas transformações que os mercados internacionais vem passando e que irão passar num futuro próximo.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1997.

CARLSON, C., **How foreign is foreign trade**: a problem in international business research – Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomiae Negotiorum, 1975.

CAVUSGIL, S. Tamer. **On the internationalization process of firms**. European Research, v. 8, n. 6, 1980.

CHESNAIS, François. **Capitalismo de fim de século**. In: COGGIOLA, Osvaldo (org.). Globalização e socialismo. São Paulo: Xamã, 1997.

DIB, Luís Antônio da; ROCHA, Angela da. **Caracterizando o Processo de Internacionalização *Born Global***: Pesquisa Quantitativa na Indústria Brasileira de *Software*. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 4, Recife, 2009. Anais... Recife: 3Es, 2009, 1 CD-ROM

ERRAMILLI, M.K.; RAO, C.P. Service firms international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach, in: **Journal of Marketing**, 19993

EVANS, J.; MAVONDO, F. Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations. In : **Journal of International Business Studies**, 33(3), 515, 2002.

GOULART. L. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de empresas brasileiras** . Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A.da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HYMER. S. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: MIT Press, 1960.

HORAGUCHI, H.; TOYNE, B. Setting the record straight: hymer, internalization theory and transaction cost economics. **Journal of International Business Studies**, Basingtoke, v. 20, n. 3, 1990.

JOHANSON, J. and VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**. Vol. 8, n.1, 1977

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL., F. The internationalization of the firm: four swedish cases. **Journal of Management Studies**, Oxford, v, 12, n.3, 1975.

KNIGHT, G.A; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the bornglobal firm. **Journal of International Business Studies**. 35, 2004.

MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of Born globals: an evolutionary process? **International Business Review**, 1997.

OVIATT, B.M.; MCDOUGALL, P.P. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Executive**, 9/2, 1995.

ROOT. F. R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.