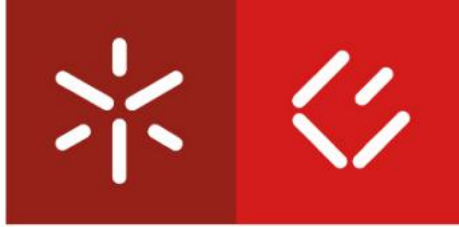




**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Joceli José Coelho Junior

**A Utilização das Redes Internacionais e sua  
Influência no Processo de Internacionalização  
das Born Globals**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Joceli José Coelho Junior

**A utilização das redes internacionais e sua influência no processo de internacionalização das Born Globals**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Relações Internacionais

Trabalho efectuado sob a orientação da

**Professora Doutora Sandrina Ferreira Antunes** e da **Professora Doutora Ana Maria Santos Costa Soares**

Outubro de 2019

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

*Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Joceli e Marly, e ao meu irmão, Jaison, que nunca mediram esforços para me ajudar em qualquer esfera da minha vida, sempre estando do meu lado incondicionalmente em todos os momentos importantes. Sem eles, eu não seria capaz de seguir meu caminho e realizar meus sonhos. Aos meus amigos por sempre acreditarem em meu potencial, mesmo nos momentos ruins. A todos os professores que, de alguma forma, me transmitiram conhecimento durante toda minha caminhada acadêmica. Gostaria de agradecer especialmente às minhas duas orientadoras, Sandrina Ferreira Antunes e Ana Maria Santos Costa Soares, pela excelente orientação, mesmo com as minhas condições adversas para orientação. Aos meus colegas de universidade, que agregaram, e muito, para a conclusão deste ciclo de estudos. E a todos aqueles que de forma direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, especialmente aos representantes das empresas utilizadas como estudos de caso. Obrigado.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo não recorrer à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e respeito o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **A UTILIZAÇÃO DAS REDES INTERNACIONAIS E SUA INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS BORN GLOBALS**

Este estudo tem como objetivo analisar a de que modo as redes internacionais influenciam o processo de internacionalização das *Born Globals*. Além disso, incorpora no campo das RI, classicamente voltado às pesquisas políticas e de ações estatais, um assunto normalmente abordado pelos estudos de gestão. As ações internacionais dos variados tipos de empresas podem ser relacionados com diferentes níveis de governança, pois ações governamentais afetam o ambiente de negócios, criando novas possibilidades ou obstáculos. Em síntese, o trabalho começa sua análise por um âmbito macro, de análises políticas e, a partir disso, afina seu objeto de estudo até chegar nas *Born Globals*. A partir disso, quatro empresas consideradas como *Born Globals* foram entrevistadas, com o intuito de verificar como a governança multinível, entre diferentes tipos de atores transnacionais e suas redes de relacionamento, é vinculada com a internacionalização deste tipo de empresas. As conclusões realizadas a partir do estudo empírico identificam padrões, os quais demonstram que empresas, ao utilizar redes internacionais de forma estratégica, obtêm melhores resultados no mercado global. Ademais, o estudo, ao ser realizado com empresas brasileiras e, conseqüentemente, latino-americanas, demonstra que economias com grau de confiança de negócios baixo, dificultam parcerias e, por conseguinte, o comércio internacional.

Palavras-chave: Atores Transnacionais; Born Globals; Governança Multinível; Redes.

## **THE USE OF INTERNATIONAL NETWORKS AND THEIR INFLUENCE IN THE BORN GLOBALS INTERNATIONALIZATION PROCESS**

This study aims to analyze how international networks influence the internationalization process of Born Globals. In addition, it incorporates in the field of International Relations, classically focused on political research and state actions, a subject usually addressed by management studies. International actions of different types of companies can be related to different levels of governance, as governmental actions affect the business environment, creating new possibilities or obstacles. In short, the work begins its analysis through a macro scope of political analysis and, from that, refines its object of study until it reaches the Born Globals. From this, four companies considered as Born Globals were interviewed, in order to verify how multilevel governance, between different types of transnational actors and their relationship networks, is linked with the internationalization of this type of companies. The findings from the empirical study identify patterns that demonstrate that companies, by using international networks strategically, achieve better results in the global marketplace. Moreover, the study, when conducted with Brazilian and, consequently, Latin American companies, shows that economies with low business confidence make partnerships and, consequently, international trade difficult.

Keywords: Born Globals; Multilevel Governance; Networks; Transnational Actors.

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Apresentação do tema e do problema.....	1
1.2. Questão de investigação .....	3
1.3. Justificativa .....	3
1.4. Estrutura da Tese .....	4
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	6
2.1. Governança Multinível.....	6
2.2. Atores Transnacionais.....	12
2.3. Redes.....	17
2.4. Born Globals.....	23
2.4.1 Determinantes para o aparecimento de Born Globals .....	24
2.4.2 Tipos de Born Globals.....	27
3. METODOLOGIA .....	30
3.1. Questão de Investigação e Objetivos .....	30
3.2. Caracterização da Pesquisa .....	31
3.3. Método de Coleta e Análise de Dados .....	31
3.4. Estudo de Caso .....	33
3.4.1. Caracterização das Empresas .....	34
4. RESULTADOS.....	39
4.1. Apresentação dos Resultados .....	39
4.2. Discussão dos Resultados.....	46
5. CONCLUSÕES.....	48
6. BIBLIOGRAFIA.....	51
Anexos .....	58



## **ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS**

Tabela 1 – Tipos de possíveis governanças.....	8
Tabela 2 – Entrevistados para o estudo de caso.....	33
Tabela 3 – Dimensões da internacionalização das firmas entrevistadas.....	44
Figura 1 – Quadro conceitual sobre o modelo de internacionalização.....	30

## **LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS**

ACATE – Associação Catarinense de Tecnologia

AEL – Abordagem Estratégica-Relacional

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento do Brasil

FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

MNE – Multinational Enterprises (Empresas Multinacionais)

OI – Organização Internacional

ONG – Organização Não-Governamental

PME – Pequenas e Médias Empresas

RI – Relações Internacionais

UE – União Europeia

## **GLOSSÁRIO**

Ad Hoc – Locução latina que significa “para isso”. Que se destina a um fim específico (Priberam, 2019).

Benchmarking – Processo destinado a melhorar o desempenho e os procedimentos de uma empresa, baseado na avaliação e comparação de desempenho e procedimentos de outras empresas (Priberam, 2019).

Know-How – Palavra inglesa que representa “saber fazer”. Popularmente relacionado com o conhecimento específico de uma determinada área (Priberam, 2019).

Open-Innovation – Empresas com altas capacidades inovativas. Capacidade de absorver conhecimento de fontes internas e externas à organização.

Player – Termo frequentemente utilizado para designar atores de uma rede de negócios ou indústria.

Software – Conjunto de programas, processos, regras e, eventualmente, documentação, relativos ao funcionamento de um conjunto de tratamento de informação (Priberam, 2019).

Status-Quo – Locução latina que significa “o estado das coisas” (Priberam, 2019).

Sui-Generis – Locução latina que significa “do seu gênero próprio. Que não se acha noutra. Original, particular, singular (Priberam, 2019).

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1 Apresentação do tema e do problema**

O conceito das Relações Internacionais (RI) deve ir além do básico, tradicionalmente relacionado com temas da ciência política. A ideia de política traz a imagem de uma medida autoritária, proveniente de um sujeito, sobre os outros. No sistema internacional, estudado pelas RI, isto não acontece. Não existe tal coisa como um “governo mundial”, que promove políticas sobre os demais Estados, formando, assim, o que é considerado o sistema anárquico das RI. Assim, as RI consistem não apenas em políticas de interesse e influência de um país sobre o outro, mas todas as interações que existem neste sistema internacional, sendo estes atores governamentais ou não, que possam ter relevância nas esferas da segurança, economia ou meio-ambiente. Teorias de RI tendem a conceitualizar esta teia de relações e analisá-las. (Schieder e Spindler, 2014).

Walt (1998) conecta os tomadores de decisão e os estudiosos de RI justificando que são necessárias teorias para entender o excesso de informações que nos são enviadas todos os dias. Até mesmo decisores políticos que não se baseiam em nenhuma linha de pensamento teórica ou acadêmica seguem uma ideia (normalmente formadas por eles mesmos) de como o sistema mundo funciona. A teoria e a prática estão conectadas e são interdependentes, pois é difícil realizar boas políticas públicas sem uma boa base teórica, assim como é praticamente impossível formular uma teoria sem possuir um grande conhecimento do mundo real.

O pluralismo teórico é derivado de uma série de processos e adaptações de ideias – diversas, porém interligadas – nas ciências sociais. Este é uma característica intrínseca do estudo das RI, que além de não poder ser totalmente separada de outras disciplinas como sociologia, economia geopolítica, psicologia ou direito, possui diversos pontos de vista sobre determinados assuntos, surgindo assim os debates (Burchill et al., 2005; Schieder e Spindler, 2014).

A história da disciplina de RI pode ser considerada uma série de grandes debates, entre grandes pensadores que moldaram o modo de pensar e o conhecimento durante muito tempo (Lake, 2003). No século passado, após as duas guerras mundiais, o grau de relevância das RI aumentou consideravelmente e, assim, entrando cada vez mais em evidência nas principais pautas dos governos por todo o globo (Devetak, 2012; Kurki e Wight, 2009).

Na área das RI não há uma verdade absoluta. Uma teoria que possa ser aplicada perfeitamente nos dias atuais talvez seja totalmente errada em um curto período de tempo depois. Assim, apenas a totalidade do conjunto de teorias, distintas e complementares, são capazes de compreender o sistema político internacional e suas nuances. A adaptação de teorias clássicas é fundamental para o bom entendimento na área, assim como a exploração de novos nichos que possam aparecer com o passar dos anos e a mudança constante do sistema mundo. Por exemplo, tanto o Realismo Ofensivo quanto o Neorealismo, apesar de algumas diferenças, são produtos do Realismo Clássico que foram adaptadas por novos pensadores. Na mesma linha de pensamento, as teorias neoliberais são advindas do Liberalismo clássico (Lake, 2003; Walt, 1998).

Assim, este trabalho irá abordar como os atores transnacionais estão tendo uma maior influência nas RI. O fim da Guerra Fria, transformando o anterior mundo bipolar em multipolar, além dos processos de globalização, aumentaram o interesse no estudo dessa área nos últimos anos (Risse, 2007; Smith, 1997). Nye e Keohane (1971) referem-se às relações transnacionais como interações regulares que ultrapassam fronteiras, quando pelo menos um ator envolvido é um agente não-estatal. A partir desta definição, é possível analisar as Organizações não governamentais (ONGs), corporações multinacionais, movimentos sociais transnacionais e até a migração internacional como fenômenos transnacionais (Risse, 2007).

Estes fenômenos transnacionais são diretamente relacionados com a globalização, e serão analisadas a partir da abordagem de governança multinível. Esta refere-se à uma governança em diferentes níveis, que transcende as formas concretas nas quais a vida social e económica é formada, regulada e transformada. Ou seja, há uma mudança cada vez mais clara dos padrões pré-estabelecidos. Conforme o escopo da transformação aumenta, assim como sua velocidade, novos modelos aparecem e se firmam na política internacional. A União Europeia talvez seja o exemplo mais claro deste período de mudanças (Rosenau, Czempiel e Smith, 1992; Sørensen e Torfing, 2009).

O crescimento de poder e influência das corporações transnacionais a partir da globalização foi um dos desenvolvimentos mais significantes do século XXI dentro das RI. Mudanças nas barreiras económicas, políticas e financeiros por parte de muitos países em desenvolvimento, com a intenção de atrair investimento internacional, está moldando novamente o centro de poder económico mundial (Westaway, 2012).

Assim, corporações multinacionais, e, mais especificamente, as *Born Globals*, serão analisadas neste trabalho como exemplos de atores transnacionais disruptivos. A escolha baseou-se em dois fatores

primordiais. O primeiro deles foi o crescimento da relevância das *Born Globals* (BGs) no comércio internacional desde o início do século XXI (Knight, 2010). Além disso, o interesse do pesquisador sobre as relações transnacionais e a importância das redes para o desenvolvimento das *Born Globals*.

*Born Globals* são empresas que atuam internacionalmente desde os primeiros anos de sua criação. Apesar dos recursos limitados que normalmente caracterizam novas empresas, *Born Globals* possuem presença internacional considerável. Este tipo de empresa está cada vez mais aparecendo ao redor do mundo (Knight, 2010). Parcerias colaborativas fornecem o *know-how* mercadológico necessário para uma expansão internacional rápida deste tipo de empresas (Freeman, Edwards e Schroder, 2006).

Redes de negócios fazem parte do ambiente organizacional de diversos países, variando em importância. Estas redes são endógenas a uma inadequação de instituições legais, ou seja, não fazem parte do ambiente clássico de governança estatal. Os relacionamentos são, em sua maioria, comerciais e muito bem estruturados, mesmo quando não existem contratos formais. Por exemplo, quando parceiros de uma rede não se conhecem, estes atores entendem as regras e normas de interação, facilitando futuras cooperações bi ou multilaterais (Kali, 1999).

Organizações transnacionais promovem a troca de conhecimento entre pessoas e países, contribuindo para a cooperação entre governos e, conseqüentemente, para a perpetuação da paz. Elas também podem influenciar, de uma maneira tanto positiva quanto negativa, o estilo de vida, a fibra sociocultural e o desenvolvimento político dentro de um país, assim como nas RI (Organização das Nações Unidas, 1974).

## **1.2. Questão de investigação**

A partir do enquadramento teórico, o trabalho apresenta como questão de investigação principal:  
**de que modo as redes internacionais influenciam o processo de internacionalização das *Born Globals*?**

## **1.3. Justificativa**

Este trabalho é relevante por várias razões. Primeiramente, a governança é analisada como um fenômeno público, influenciador e macro, que, ao formar redes informais entre diferentes tipos de atores

– sejam eles transnacionais, internacionais ou nacionais – fomenta a internacionalização de empresas, um fator micro no sistema internacional.

Ademais, é interessante observar a mudança do paradigma da governança, antes vertical, formal e exclusivo aos atores realistas tradicionais, para uma vertente horizontal, informal e aberta a diferentes tipos de atores (Hooghe e Marks, 2003).

As redes internacionais serão apresentadas através da teoria das redes, aproximando-se de estudos voltados à gestão e aos negócios internacionais. A posteriori, tais redes serão exemplificadas com casos entre atores presentes no mesmo mercado ou não. Por fim, será analisada de que forma estas redes moldam a escolha de mercados e parceiros internacionais das empresas tipificadas como *Born Globals*.

As *Born Globals* selecionadas para o estudo de caso são brasileiras e, mais especificamente, possuem sede em Florianópolis, cidade conhecida por seu pólo tecnológico. O mercado brasileiro, grande e abrangente, pode diminuir a tendência exportadora de pequenas empresas (Fan e Phan, 2007; Taylor e Jack, 2011). Assim, também se faz interessante analisar a razão da presença internacional destas firmas.

Com relação à academia, o trabalho proposto é de fundamental valor, visto que proporciona uma abordagem transdisciplinar de áreas diferentes: os negócios internacionais, por um lado, e as RI de outro. Num âmbito macro, muitas pesquisas abordam estes dois assuntos, mas a integração entre dois segmentos tão distintos dentro do campo das RI é algo *sui generis*. O diálogo entre acadêmicos e profissionais de organizações transnacionais é bastante limitada (Seabrooke e Henriksen, 2017), fato que aumenta a relevância de pesquisas interdisciplinares, as quais podem trazer uma nova compreensão do sistema internacional, independentemente da escala analisada.

#### **1.4. Estrutura da Tese**

O próximo capítulo apresentará uma revisão de literatura dos assuntos que estão sendo analisados no trabalho: atores transnacionais, governança multinível, *Born Globals* e redes.

Apesar de serem assuntos tão distintos no campo da pesquisa científica, a coesão entre os diferentes assuntos se fará presente dentro dos subcapítulos. Assim, a análise macro de governança multinível irá elucidar em que tipo de ambiente as redes se formam. Ou seja, a análise visa ir do âmbito macro para o micro, buscando estreitar os fenômenos estudados.

O capítulo seguinte trará a metodologia de estudo de casos desta pesquisa, visando explicar o estudo empírico implementado.

Por fim, os resultados destes estudos, discussão e conclusões serão apresentados de forma sucinta, a fim de explanar ao leitor as respostas ao objetivo central do trabalho.



## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão da literatura é uma etapa crucial do processo de investigação, é uma análise bibliográfica pormenorizada, referente aos trabalhos já publicados sobre o tema. Mattos (2015) define esta etapa do processo científico como busca, análise e descrição de um corpo do conhecimento em busca de resposta a uma pergunta específica. “Literatura” cobre todo o material relevante que é escrito sobre um tema: livros, artigos de periódicos, artigos de jornais, registros históricos, relatórios governamentais, teses e dissertações e outros tipos. A revisão da literatura é indispensável não somente para definir bem o problema, mas também para obter uma ideia precisa sobre o estado atual dos conhecimentos sobre um dado tema, as suas lacunas e a contribuição da investigação para o desenvolvimento do conhecimento. Cada investigador analisa minuciosamente os trabalhos dos investigadores que o precederam e, só então, compreendido o testemunho que lhe foi confiado, parte equipado para a sua própria aventura (Mattos, 2015).

A governança multinível identifica *Born Globals* como actores transnacionais – para além do Estado (Modelo 1 de governança). Ademais, a forma informal e horizontal de governação proporcionada pelas redes representa o modelo 2 de governança.

Para entender mais sobre cada um dos conceitos apresentados no parágrafo anterior, a revisão literária se divide na definição de cada um dos temas. A apresentação de cada um dos assuntos será feita de uma análise mais ampla, convergindo para a observação dos temas de escala menor. Por conseguinte, os temas, na ordem disposta anteriormente, serão: governança multinível, atores transnacionais, redes e *Born Globals*. É importante frisar que governança multinível difere dos outros temas por não ser uma teoria – e sim uma abordagem. A partir disso, será feita uma comparação da produção académica analisada com o estudo de caso, para conferir se há – ou não – relações. Por fim, as conclusões finais e considerações para futuras pesquisas.

### **2.1. Governança Multinível**

O mundo sofreu severas mudanças no contexto político-económico que culminaram nas Duas Grandes Guerras Mundiais. É correto afirmar que a divisão de Estados compostos por território e população tal qual é hoje teve sua origem com a Paz de Westfália, no Século XVII. A dinâmica de

cooperação, a partir de então, passou a ser microrregional para macrorregional. Pequenas aldeias, principados e reinos passaram a pertencer a uma só unidade territorial (Gross, 1948).

A coesão de um Estado formulou uma nova dinâmica nas disputas. As guerras, outrora tão recorrentes e por natureza, intrínsecas aos territórios, ganharam nova dimensão com os Estados modernos. Além disso, a motivação das disputas ficou diferente. Onde antes pensava-se apenas em ganhos imediatos, sem medir as consequências e com base na força bruta; agora deu lugar às conversas, aos tratados, às análises das consequências de entrar em uma guerra total. Não que isso tenha evitado que ocorressem as maiores guerras que a humanidade já viu; mas graças à sua nova dinâmica, evitaram que estas diferenças fossem mais devastadoras e prolongadas (Dyson, 2009).

Jessop (2004) afirma que o estado, em uma de suas dimensões, deve reconciliar o particular e o universal, conectando suas naturezas em comum, fazendo com que o Estado seja mais amplo e, ao mesmo tempo, seletivo no que tange o interesse público, seja no campo político, intelectual ou moral. Assim, o bem-estar comum é formado com base na socialização.

No Século XVIII ocorreram dois eventos de extrema importância para a História Mundial: A Revolução Francesa e a Revolução Industrial. A primeira foi uma insurgência popular contra as pesadas taxas cobradas pela monarquia francesa. A penúria pela qual passava o povo provocou um espírito coletivo de mudanças. Foi o primeiro caso de envolvimento popular contra o status quo de tamanhas proporções. Seguido do levante popular, a derrubada da Bastilha e o restabelecimento da Democracia na França; diversos países embasaram-se nos princípios que nortearam a vitória popular para eles próprios libertarem-se, como é o caso dos Estados Unidos da América, do Brasil e de tantos outros (Acemoglu, Daron et al., 2011).

Já a Revolução Industrial ocorreu primordialmente na Inglaterra, com uma subversão da ordem industrial e dos meios de produção. As manufaturas e os artesãos deram lugares a uma dinâmica industrial e fabril. Com jornadas de trabalho delimitadas, linhas de produção; um grande movimento populacional em direção às cidades e, neste caso, o início da consciência de classes (Ashton, 1997).

Governança é um fenômeno que trata mais especificamente de coordenações estratégicas, ao invés de assuntos relacionados ao estado *per se*. Em termos mais amplos, a governança refere-se aos mecanismos e estratégias de coordenação adotados em situações de interdependência recíproca entre atores operacionais autônomos, organizações e sistemas funcionais. Alguns estudiosos notam a emergência de uma nova arena supranacional, onde estados nacionais soberanos tentam buscar seus interesses. Esta nova arena pode ser considerada um local de relações intergovernamentais na qual

entidades soberanas buscam interesses intergovernamentais. Outros estudiosos, por outro lado, percebem uma tendência de escalada da tradicional forma de soberania nacional para o nível supranacional. (Jessop, 2004).

Desde a década de 90, a literatura de governança dentro e também além das fronteiras o Estado focou-se em modos não hierárquicos de coordenação, assim como o envolvimento de atores não-estatais na formulação e implementação de políticas públicas (Börzel e Risse, 2010). Novas formas de governança, além da crescente dispersão do Estado com sua outrora garantida posição como tomador de decisões, vêm chamando a atenção. A governança moderna é dispersa entre múltiplos centros de autoridade. Entretanto, alguns aspectos ainda não estão claros, como a organização destas governanças multinível ou quais são as alternativas. Assim, dois tipos de possíveis governanças são apresentados (Hooghe e Marks, 2003).

Tabela 1 – Tipos de possíveis governanças.

<b>GOVERNANÇA I</b>	<b>GOVERNANÇA II</b>
Jurisdições generalistas	Jurisdições específicas
Associações sem intersecções	Associações com intersecções
Poucos níveis jurisdicionais	Muitos níveis jurisdicionais
Arquitetura duradoura e sistemática	Flexibilidade jurisdicional

Fonte: O Autor, baseado em Hooghe e Marks (2003).

Com essa pluralidade de atores, formaram-se novas perspectivas de influência sobre os governos nacionais. Novas abordagens, teorias e tentativas de racionalizar as esferas de influência foram criadas. A expressão “Governança Multinível” transmite esta nova proposta. De acordo com Papadopoulos (2007), é possível compreender a governança multinível como um esforço para compreender os diferentes papéis dos atores em um ambiente democrático. Jessop (2004) afirma que é necessária a diferenciação e a coesão entre governo e governança.

A governança multinível se tornou um termo bastante popular, amplamente utilizado por acadêmicos de RI e ciência política, derivado da integração europeia. Marks (1992) propôs tal conceito para compreender algumas das dinâmicas envolvendo os processos decisórios dentro da União Europeia (UE). Até então, o campo dos estudos europeus era dominado por teorias como o neofuncionalismo e a intergovernabilidade, que pretendiam explicar não apenas como a UE havia surgido, mas como a instituição funcionava. O pensamento de que a mesma teoria que explicava a criação e evolução da União Europeia também esclareceria de maneira completa era generalizado. A unidade fundamental de análise eram os estados defendendo e promovendo seus interesses nacionais numa arena intergovernamental, além de forças do mercado que atraíam indivíduos, grupos e firmas para o nível supranacional. Há uma tendência de desestatização da política - ao invés da desnacionalização do *statehood* (Jessop, 2004; Piattoni, 2009).

A governança multinível expressa a ideia de que existem diversas autoridades e estruturas que se interagem ao trabalhar na emergente política econômica global. Tal abordagem elucida o constante entrelaçamento entre autoridades domésticas e internacionais (Mariotti, 2010). Marks (1993) define a governança multinível como um sistema de negociação contínua entre governos que, de alguma forma, estão conectados em diferentes níveis. Bache (2005) complementa ao descrevê-la como um sistema onde governos supranacionais, nacionais, regionais e locais estão envolvidos em redes políticas territorialmente abrangentes.

Börzel e Risse (2010) argumentam que as capacidades do Estado devem ser suficientes para prover uma autonomia em termos de recursos, fazendo com que agentes não estatais possam ser incentivados a participar da governança. Ao mesmo tempo, tais capacidades não devem ser muito fortes, pois desta maneira os governos não teriam razão para procurar cooperação com atores não estatais. Resumidamente, um meio termo entre anarquia e controle total do estado é, teoricamente, o ideal para a proliferação de governanças multinível.

Desta maneira, podemos compreender que a cooperação é um fator chave para o sucesso de governanças multinível. Axelrod e Keohane (1985) apresentam obstáculos a serem enfrentados para que a cooperação possa existir em um mundo anárquico, onde não há um governo comum para fazer cumprir normas e regras, e, por este motivo, traições e defecções são comportamentos naturais entre os países. Segundo os autores, existem três fatores que ajudam a compreender o sucesso e o fracasso de tentativas de cooperação: a reciprocidade de interesses, a sombra do futuro e o número de atores.

A primeira das dimensões que explica as tentativas de cooperação mostra que, quanto maior o conflito de interesses entre os atores, maior a probabilidade de que eles optem por desertar, isto é, escolham pela não cooperação – o que parece bastante claro. Talvez um ponto menos evidente sobre a reciprocidade de interesses seja o fato de que os resultados de jogos de cooperação ou não cooperação são menos baseados em fatores objetivos do que em subjetivos. Em outras palavras, “*perceptions define interests*” (Axelrod e Keohane, 1985, p. 229). Para entender os níveis de reciprocidade de interesses, portanto, é preciso entender o processo pelo qual estes interesses são percebidos, já que “*beliefs, not realities, govern conduct*” (Axelrod e Keohane, 1985, p. 231).

O segundo fator explicativo, a sombra do futuro, tem relação com a teoria dos jogos. Em um dilema do prisioneiro, por exemplo, preocupações e incertezas em relação ao futuro são refletidas nos resultados do presente. Axelrod e Keohane (1985) apontam que as instituições internacionais podem alterar “[...] *the extent to which governments expect their present actions to affect the behavior of others on future issues*”. Ou seja, esse tipo de diálogo é capaz de conectar o futuro ao presente, ao fornecer informações aos participantes, reduzindo, assim, a incerteza do ambiente anárquico e promovendo a cooperação.

Por fim, o terceiro fator que ajuda a entender o sucesso e o fracasso de tentativas de cooperação é o número de atores. Quanto maior o número de jogadores, maiores serão as chances que um acordo não seja obtido, já que dificilmente haverá interesses compatíveis entre todos. Além disto, as incertezas em relação aos outros serão ainda maiores pelo temor de surgirem alianças para fazer frente a um ator mais forte. Os autores afirmam, na mesma linha de argumentação precedente, que as instituições internacionais poderiam desempenhar um papel importante em ambientes como esse, ao fornecer informações sobre outros atores, facilitar o desenvolvimento e a manutenção de reputações e até mesmo possibilitar a divisão de responsabilidade para a execução descentralizada de regras (Axelrod e Keohane, 1985). Se é verdade que “*knowledge is power*” (Keohane e Nye, 1989, p. 216), então aqueles que o possuem e que estão inseridos em um ambiente institucional que se compromete em isso fazer estarão menos suscetíveis à imprevisibilidade do sistema internacional e poderão desfrutar de maior segurança na implementação de suas estratégias e interesses, estejam eles dentro do cenário de governança multinível ou no sistema internacional anárquico.

Para entender a governança multinível de forma completa, é necessária uma análise sobre a Abordagem Estratégica-Relacional (AEL). A AEL é um quadro teórico que explora várias escalas da vida social, desde microconexões até dinâmicas macroestruturais. Aplicada ao estado, a AEL não o analisa

como um sujeito político unitário ou passivo, mas sim como um resultado de relações sociais complexas. Da mesma maneira, os processos da AEL dividem o mundo em diferentes estados e sociedades, criando um sistema interestatal complexo. Assim, as pesquisas baseadas em AEL devem ir além das barreiras formais do estado para compreender sua atuação num cenário político mais amplo, assim como seus relacionamentos com outras ordens institucionais, sistemas e sociedade civil (Jessop, 2004).

A cooperação entre atores antagonistas resulta na criação e implementação de regras e normas *ad hoc* transnacionais específicas, além da subsequente mudança da governança pública para privada. Apesar do conceito de governança privada estar ganhando proeminência em debates acadêmicos, ainda não é claro como este tipo de governança é constituído e mantido em uma escala global (Pattberg, 2005).

A relação da abordagem de governança multinível deve ser relacionada diretamente à União Europeia (UE), mesmo que esta não atue em escala global. É importante destacar a característica única da UE em comparação a outras organizações internacionais. Tal diferenciação é relacionado tanto com a natureza da União Europeia, quanto pela extensão de seu desenvolvimento. Isso significa que, em alguns aspectos, a UE demonstra mais propriedades relacionadas aos sistemas políticos nacionais do que propriamente de organizações internacionais. Há uma visão de que a União Europeia é o maior caso de governança que envolve uma pluralidade de atores estatais e não-estatais em diferentes níveis e que tentam coordenar atividades em torno de uma série de problemas funcionais. (Jessop, 2004; Tsebelis e Garrett, 2001).

Movimentos transnacionais são difíceis de serem criados e mantidos (Tarrow, 2001). Historicamente, o desenvolvimento de Estados é ligado diretamente com o nacionalismo. As maiores pressões contra a governança multinível é oriunda de minorias populistas, as quais defendem a soberania nacional contra influências estrangeiras. Da mesma forma, a identificação das pessoas como europeias – e não apenas nacionais de um determinado país – é relacionado com o apoio à integração europeia (Hooghe e Marks, 2003).

A governança para além do espectro governamental é caracterizada pelo envolvimento de empresas, principalmente nas áreas socioeconômicas e ambientais. Há uma mudança na divisão de trabalho no que tange o setor público e privado ao fornecer serviços públicos. Esta mudança em direção de uma governança transnacional privada também passa pela análise de como os papéis tradicionais dos atores internacionais estão mudando. A distinção entre público e privado, já que governo, empresas e sociedade civil estão cada vez mais ligados. Com isso, há a restituição de autoridade para níveis subordinados de organizações, além do desenvolvimento de *policy making* transnacional e interlocal. O

resultado disso é uma proliferação de escalas institucionalizadas de *decision making* político, uma crescente complexidade de articulação entre diferentes escalas de poder e uma grande variedade de relações transnacionais. (Flohr et al., 2010; Hall e Biersteker, 2002; Jessop, 2004). Estas escalas institucionalizadas e a mudança do campo de autoridade traz um ambiente propício para a criação de redes, sejam estas públicas, privadas ou mistas.

Especificamente para este trabalho, o modelo de governança II é mais interessante, pois inclui atores que vão além do Estado, além de ser informal, formando um ambiente propício para a proliferação de redes corporativas. Este ambiente, antes vertical e definido por atores internacionais tradicionais, se tornou horizontal e dividido em diversos níveis. Em cada um destes níveis, há um determinado tipo de ator que interfere de maneira mais influente. Assim, após a elucidação de como o sistema internacional vem mudando nos últimos anos através da abordagem de metagovernança.

## **2.2. Atores Transnacionais**

Os Estados modernos possuem Constituições políticas e sociais que compreendem a soberania e coesão de uma nação com população, território e governo. Essa ideia de Estado geograficamente delimitado origina-se depois do Século XVII, com a Paz de Vestefália, evento que proporcionou os primeiros moldes do Estado tal qual é hoje (Falk, 2002; Fiori, 1994).

Entretanto, os Estados-nação não são mais os únicos atores na política global. Muitas entidades não-governamentais são capazes de ocasionar uma mudança drástica nos eventos internacionais. Quando isto acontece, estas entidades se tornam atores na arena mundial e competidores dos Estados. Apesar da importância dos atores transnacionais, o impacto deste fenômeno nas RI foi por muitas vezes ignorado, tanto pelos *policy makers*, quanto pelos acadêmicos e investigadores. Quando foram reconhecidos, os atores transnacionais foram considerados parte do macroambiente de atuação dos Estados, ou seja, pouca atenção foi dada à interação destes novos atores com o sistema inter-Estatal (Nye e Keohane, 1971).

Com o fim das Duas Guerras Mundiais, o mundo mergulhou em um novo período de capitalismo liderado pelos Estados Unidos. As empresas, importantes atores transnacionais, emergiram com força total. Os dois conflitos comprovaram que o modelo de disputas entre Estados soberanos estava em declínio. Nas empresas, ao contrário dos Estados, os ganhos são um fator mais importante dos que as

fronteiras geográficas e a transferência de riquezas se dá de uma forma muito mais equânime (Furtado, 2001).

De acordo com a Teoria clássica do Realismo das RI, o Estado é o ator principal e definidor do Sistema Internacional. Sua função básica é garantir sua coesão e segurança de ameaças internas e externas. É ele que, agindo sob seus próprios interesses, dita o ritmo dos assuntos internos e as posturas externas. Mas atores internacionais subnacionais surgiram principalmente e são um desafio à soberania dos Estados (Waltz, 1979; Scherma, 2012).

Com a emergência da nova dinâmica mundial imposta pelas Duas Grandes Guerras Mundiais do Século XX, surgiram organismos transnacionais que buscaram completar as lacunas deixadas pelos Estados nos mais diversos âmbitos sociais, económicos e políticos (Waltz, 1979).

Os atores transnacionais atuam em um sistema internacional que, nos últimos anos, vem apresentando alterações consideráveis. A abordagem de governança multinível almeja explicar tais mudanças.

Mobilizações e organizações políticas transnacionais aparecem em diferentes níveis. A construção de espaços transnacionais deve ser tratada como o resultado de projetos separados, sejam estes atuantes em qualquer nível do sistema internacional – desde a governança global, agenda de organizações internacionais e corporações multinacionais, até as estratégias mais locais, nas quais o transnacionalismo é visto como uma maneira de sobrevivência (Drainville, 2017).

Já em 1973, Huntington comparava a General Motors (GM) com a Força Aérea Americana (FAA). De acordo com o autor, as similaridades entre as duas organizações são assinaláveis. Ambas operavam, em 1969, em escala global: o orçamento da GM era de US\$ 24 bilhões, enquanto o da FAA era de US\$ 27 bilhões; a GM tinha 53 instalações em 25 diferentes países, exceptuando os Estados Unidos. Enquanto isso, a FAA estava presente em 20 outros países, com 54 relevantes instalações; o quadro de trabalhadores da GM era de 794 mil pessoas, quinto dos quais no estrangeiro, enquanto o da FAA girava em torno de 862 mil, e um terço no estrangeiro. Com isso, é possível notar que os fenômenos transnacionais não são recentes. O crescimento e a multiplicação das organizações com orientação global nas últimas décadas, adicionam uma nova dimensão ao cenário internacional.

Apesar de tais dados serem de quase 50 anos atrás, atualmente os exemplos podem ser ainda mais facilmente identificados. Nas primeiras duas décadas do século XXI, os estudos sobre globalização aumentaram significativamente, resultado da crescente relevância no sistema mundo. No que tange aos



atores transnacionais e, mais especificamente, às empresas transnacionais, objeto de estudo deste trabalho, a globalização foi decisiva (Bonanno, 2015).

Os Estados ainda são os atores dominantes na maior parte da política internacional, tendo soberania para controlar suas fronteiras e possuir domínio legal sobre elas (Tarrow, 2001). As organizações transnacionais caracterizam-se por transpor fronteiras. Deste modo, unem populações que estão sob a égide de governos e culturas diferentes, mas que cooperam em prol de uma causa em comum. Quando entes subnacionais de Estados distintos realizam acordos e chegam a termos em comum tendem a sensibilizar os governos dos Estados em questão, invocando-os a seguir pelo mesmo caminho de cooperação, uma relação transnacional é concluída (Keohane e Nye, 1974).

Se analisarmos a globalização como um assunto geográfico, englobando aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais, os atores criaram novas geografias, especialmente através das conexões – redes – que estes fizeram dentro e entre seus espaços de influência (Dicken, 2009).

Entre os diversos atores transnacionais, é possível perceber porque há um crescente interesse na área. Empresas transnacionais, redes científicas e uniões de comércio, por exemplo, são exemplos de dinâmicas internacionais não-estatais que estão ganhando relevância (Nye e Keohane, 1971).

Também a Revolução Tecnológica influenciou para que organismos independentes obtivessem relevância e ameaçassem o Status Quo do Sistema Internacional, através da facilitação de processos migratórios, comunicação, entre outras dinâmicas, causando a globalização do capitalismo (Santos, 1991; Smith, 2017). Esses organismos admitem várias formas. Seja em economias liberais, com a participação e empoderamento de empresas privadas que concorrem entre si em um ambiente que pode ser muito ou pouco regulado pelo Estado; seja em governos com maior controle sobre a economia, com a manifestação conjunta de movimentos sociais que buscam a resolução de determinado flagelo social (Fiori, 1994).

Em um mundo globalizado, os conflitos de interesses adquirem uma natureza diferente. Onde outrora haveria guerras e disputas por territórios e populações, hoje há disputas entre interesses econômicos transnacionais e que envolvem muitos fatores. A internacionalização de conflitos e a mudança na natureza dos mesmos subverteu a lógica realista das RI que regeu a humanidade por boa parte de sua história. Agora, a subjetividade, a ideia e a influência são muito mais importantes do que a obtenção de terras (Nye, 2008).

A abstração contemporânea de propriedade é uma consequência indelével da tradicionalmente antiquada ideia de riqueza baseada em metros quadrados e quantidade de mão de obra. Essa mudança

provocou uma integração. A partir do momento em que uma determinada organização possui interesses em mais de um Estado, e sua sustentabilidade financeira é intrínseca ao sucesso destas filiais, cria-se um esforço de cooperação. Esta intenção de cooperação para estabilização de determinado mercado e para a manutenção e sucesso dos mercados globais pode ser compreendida através da Teoria dos Jogos. Desenvolvida pelo americano John Nash, ela perfaz a ideia de que determinados indivíduos (aqui lê-se as empresas) traçam estratégias que visam a cooperação e ganho mútuos. Juntos, os dois indivíduos podem ganhar mais do que agindo solitariamente (Cachon e Netessine, 2014). É com este vigor de coadunação económica e estratégica que são moldados os mercados globais e, principalmente, o Sistema Internacional atual.

As Organizações Não-Governamentais (ONGs), ao contrário das empresas, não têm como objetivo principal a obtenção de lucro e sim a luta por uma determinada causa. Elas são as manifestações dos interesses da população devidamente representadas. A união de indivíduos que buscam a melhoria em uma determinada área que nem o Estado nem as empresas conseguiram atingir é o grande diferencial das ONGs. (Teegen, Doh e Vachani, 2004).

Uma empresa transnacional é qualquer companhia que esteja estabelecida em mais de um Estado. Esta ocupação pode ser através das linhas de produção ou até mesmo de filiais financeiras subordinadas à matriz. A permeabilidade de companhias de diferentes regiões do mundo em um Estado ainda é subordinada às leis internas regulatórias e aos tratados firmados por este, mas representam uma globalização do capital e uma maior mobilidade de recursos entre diferentes regiões do mundo (Kelly, 1998).

A busca pelo mercado internacional torna-se uma alternativa para a expansão das empresas, uma vez que as mesmas entram em contato com práticas internacionais inovadoras e eficientes, o que provoca um ganho de produtividade e rentabilidade para a companhia. Sem o aperfeiçoamento tecnológico e a busca pela excelência que lhe conferem vantagens no mercado global, corre-se o risco desta organização virar obsoleta e onerosa (Stal, 2010).

De acordo com Markusen (1995), o intercâmbio de investimentos transnacionais deu-se com maior destaque a partir da década de 1980. Este é, não por acaso, o período de abertura mundial, de expansão da tecnologia e do pensamento global. A culminação de uma série de desenvolvimentos conjuntos e paralelos levou o Sistema Internacional a esta escalada de novas dinâmicas associativas.

Segundo Apodaca (2001), após a Guerra Fria os investimentos foram alçados ao pódio dos interesses mundiais. Onde antes havia uma disputa bipolar entre Estados, surgiu uma dinâmica pautada

nos investimentos e no capital e, com menos preponderância, nas legislações internas dos Estados. Aliás, o arcabouço de capacidades que determinam a força de determinado Estado perante os demais também foi subvertido. Passou-se a considerar a quantidade, qualidade e tamanho de suas companhias ao redor do mundo, e o quanto elas poderiam influenciar e levar o nome daquele território consigo em outros mercados.

Entretanto, vale ressaltar que ainda que diferentes mercados cooperem e busquem um desenvolvimento em comum, as disputas não chegaram ao fim. Os Estados continuam exercendo um papel preponderante no Sistema Internacional e na relevância orgânica global. Eles ainda buscam oferecer uma boa contrapartida para que sejam uma atrativa alternativa para o capital fluente mundial. Ainda que as organizações busquem cada vez mais a diminuição de seus custos e as benesses oferecidas pela extraterritorialidade, a tentativa de dominação e de determinado Estado sobre seus pares ainda é uma realidade imutável do Sistema Internacional (Buckley e Ghauri, 2004). De acordo com Tarrow (2001), a sociedade civil global não resultará de grupos domésticos, mas sim de atividades de instituições internacionais criadas por Estados, estimulados por ativistas transnacionais e que refletem em contenções domésticas, instituições e identidades.

O incentivo de um governo ao seu mercado económico é essencial em um capitalismo globalizado. Estes endossos podem significar a expressão de liberdade de uma determinada organização para perseguir seus impulsos, isto é, prosperar; ou podem ser reguladores para moldar o crescimento das organizações ao modo das ideias do governo. (Apodaca, 2001)

Quando o capital começou a derrubar barreiras fronteiriças, as ideias de produção também foram modificadas. Com a integração dos mercados, e a divisão de produções entre vários Estados dentro de uma única organização. Agora, ao invés de um determinado produto ter apenas um território de origem, da obtenção da matéria-prima até o consumidor final; ele faz parte de uma cadeia produtiva global onde pode ter cada etapa concluída em um Estado diferente (Gereffi et al., 2001).

Com esta manifestação, as décadas seguintes presenciaram o nascimento de empresas criadas com um viés mais internacional. A elas, dão-se o nome de *Born Globals*, empresas que já são criadas com a ideia de internacionalização e desapego ao território geográfico onde estão sediadas. Elas podem ser concebidas com o objetivo de visarem o mercado externo ou, por alguma razão, tornarem-se internacionais (Madsen e Servais, 1997).

Sharma e Bomstermo (2003) observam que as *Born Globals* geralmente iniciam suas atividades importando para regiões com alguma semelhança cultural com elas. Desta forma, a aceitação do produto

ou serviço que oferecem, quando aprovado pela população local, tende a repetir o sucesso no mercado externo em que se inseriu.

Estas empresas são a epítome do pensamento sem fronteiras e dos atores transnacionais. São verdadeiramente as empresas que já nasceram entendendo as novas dinâmicas mundiais e de que forma está posto o contexto mundial. Muitas vezes estas empresas deparam-se com mercados internos saturados de concorrentes ou com alguma barreira que as impeça de desenvolverem-se conforme sua capacidade; seja por recursos financeiros limitados, seja por questões regulatórias; e então elas buscam mercados mais atrativos do que aqueles em que estão sediadas (Gabrielsson, 2005).

Os atores transnacionais, ao estarem presentes em um determinado nível de governança, interagem com outros atores do sistema internacional, formando, assim, redes de cooperação internacional.

### **2.3. Redes**

A teoria central das redes, trata sobre a transmissão de conhecimento ou de informações úteis através de vínculos interpessoais e contatos sociais entre indivíduos, grupos ou organizações (Zhou, Wu e Luo, 2007). Um gerente, por exemplo, através de suas relações e conexões pessoais, pode ajudar sua empresa a estabelecer uma parceria com uma outra firma. Neste caso, uma rede organizacional foi criada a partir de um capital social individual (Inkpen e Tsang, 2005).

No relacionamento público-privado, Reinicke et al. (2000) apresentam seis funções principais das redes:

- Contribuem para o estabelecimento de uma agenda política global, além de oferecerem mecanismos para desenvolver tal agenda;
- Facilitam processos de negociação e de padrões globais;
- Ajudam o desenvolvimento e disseminam conhecimento, crucial para desafios transnacionais;
- Criam e aprofundam mercados;
- Fornecem mecanismos inovadores para implementar acordos globais;
- Criam processos inclusivos que aumentam a confiança e o capital social entre diversos atores no espaço internacional.

Para as empresas, as redes oferecem acesso ao conhecimento, recursos, mercados ou tecnologias (Inkpen e Tsang, 2005). Sarasvathy (2001) argumenta que novos artefatos, por exemplo, novos mercados, novos contatos e novos clientes, não são o resultado do design de uma pessoa específica, mas resultam da interação dos membros existentes e potenciais de uma rede de relacionamentos (rede). Para Evers e O’Gorman (2011), a rede social pessoal do empresário é o recurso mais significativo da empresa.

Odlin e Benson-Rea (2017) explicam que os concorrentes necessitam ser entendidos e analisados muito bem, porque as ações da empresa influenciam os seus concorrentes através da sua rede. Uma característica marcante destas redes empresariais é o contínuo e repetitivo intercâmbio de relações entre os atores. Isso inclui uma gama variada de formas, incluindo unidades internas de uma empresa, alianças estratégicas, franquias, relações com clientes, programas governamentais, associações comerciais, entre outros. Ou seja, um cliente pode indicar à firma uma oportunidade de participar em uma determinada associação. Da mesma forma, associações podem, através de suas redes na cadeia de valor, estabelecer novos clientes para a empresa (Inkpen e Tsang, 2005).

Níveis de rede são específicos e variam de empresa para empresa, sendo assim difíceis de imitar, além de terem consequências em três dimensões, sendo elas (Sharma e Bomstermo, 2003):

- A informação que está disponível para a empresa. redes são uma fonte de informação para firmas sobre o que está acontecendo no mercado, e a mesma informação não é disponível para todas as empresas;
- O timing. O nível de integração de uma rede influencia quando uma determinada informação chegará a uma determinada empresa;
- As referências. Estas implicam que os interesses de uma firma são lembrados no momento e lugar certos.

Ainda segundo Sharma e Bomstermo (2003), os níveis de integração das redes podem ser fortes ou fracos. A força de uma rede pode ser definida como uma combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua) e serviços recíprocos. Empresas com um grande número de redes “fracas” possuem vantagem sobre as que possuem redes “fortes”, por três razões. Primeiramente, pelos custos: redes fortes implicam em interações mais firmes, que são custosas; redes fracas fornecem mais conhecimentos novos do que as fortes. A relação próxima traz uma aproximação no desenvolvimento de *know-how* das firmas envolvidas, tornando-as similares. Por fim, redes fracas permitem às empresas envolvidas com uma autonomia maior, podendo assim aumentar sua busca por

conhecimento e adaptação. Deste modo, firmas envolvidas em redes fracas tendem a desenvolver produtos e serviços menos customizados para as necessidades de poucos clientes. Um menor conhecimento específico para um certo tipo de cliente é necessário para a estandardização, o que minimiza a necessidade de serviços de pós-venda (Sharma e Bomstermo, 2003).

Cada rede possui dimensões de capital social distintos. As três dimensões mais apresentadas na literatura são: estrutural - que trata das interações, composições e estabilidade das redes; cognitiva – a qual aborda os objetivos e a cultura comuns aos participantes de uma rede; relacional – referindo-se ao nível de proximidade e, principalmente, confiança entre os membros da rede (Inkpen e Tsang, 2005).

Também construído a partir de pesquisas em rede, o modelo revisado de Uppsala de internacionalização a partir de redes (Johanson e Vahlne, 2009) fornece uma estrutura de trabalho multinível que inclui clientes internacionais como parceiros e o contexto competitivo através da rede de negócios (Odlin e Benson-Rea, 2017).

A Teoria de Uppsala inicialmente defendia que empresas de um determinado país começariam seus processos de internacionalização em países com menor distância psíquica. A distância psíquica é o conjunto de diferenças que podem ser observadas nos valores, práticas e educação entre países (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Entretanto, com a globalização, a distância cultural entre os países está diminuindo cada vez mais, afetando a relevância desta teoria de internacionalização – embora ainda seja considerada uma das principais. Apesar de que os aspetos contextuais tenham mudado desde as primeiras observações sobre a teoria, a maneira em que os humanos aprendem e tomam decisões não mudou drasticamente desde então. Assim, a importância da distância psíquica ainda se faz presente, mas agora no nível do tomador de decisões – e não mais no da empresa. O impacto da distância psíquica na internacionalização se tornou indireta, mas é presente nos relacionamentos do empreendedor com novas conexões (*networks*) (Johanson e Vahlne, 2009).

A identificação de fatores-chave internos e externos, assim como teorias que sustentam a crescente incidência de *Born Globals* revelam quatro estímulos de internacionalização em comum: novas condições de mercado em diversos setores económicos; desenvolvimentos tecnológicos em áreas funcionais, como produção, transporte e comunicação; crescente relevância de redes globais; a presença de pessoas com maior perícia e tendência ao empreendedorismo, incluindo os criadores das BGs. Enquanto anteriores pesquisas no campo das *Born Globals* focavam principalmente nos dois primeiros gatilhos, pesquisas recentes salientam os últimos dois (Freeman, 2012).

A abordagem das redes é uma perspectiva teórica proeminente na literatura do empreendedorismo, ao afirmar uma importância no nível de recursos, atividades e suporte nos primeiros estágios de uma empresa (Brüderl e Preisendörfer, 1998). Orientação internacional como fator único pode não ser suficiente no processo de internacionalização de uma empresa para que ela identifique oportunidades com sucesso. Assim, faz sentido que empreendedores com visão global contem com relações interpessoais e interações sociais para obter vantagens (conhecimento, informações, conselhos, entre outros) que contribuam para uma performance superior da empresa no mercado internacional (Zhou, Wu e Luo, 2007).

Assim que as *Born Globals* tentam suas primeiras entradas no mercado internacional, as redes ajudam a superar seus problemas, através do fornecimento de recursos – principalmente humanos e organizacionais. Além desta ajuda inicial, as BGs continuam a depender das redes para aumentar suas capacidades intangíveis cada vez mais, como por exemplo conhecimento comercial, informações estratégicas e outros recursos valiosos. Desta maneira, as redes são fontes dinâmicas de recursos que auxiliam as BGs a sobreviverem, internacionalizarem-se e crescerem muito além dos estágios iniciais (Sepulveda e Gabrielsson, 2013).

Um processo bem-sucedido de internacionalização de empresas, segundo Oviatt e McDougall (1994), depende, principalmente, da capacidade dos empresários de descobrir novas oportunidades no mercado global, sobretudo através da construção de relacionamentos com empresas estrangeiras e redes. As redes, nesse sentido, são extremamente importantes porque têm como principal resultado a produção de confiança entre os agentes, sem a qual as transações internacionais não poderiam existir (Axelsson e Johanson, 1992). Ao gerar expectativas em relação aos padrões de conduta e comportamento entre os agentes, a confiança é indispensável nos negócios internacionais (Johanson e Vahlne, 2009).

De acordo com Barney (1991), recursos internos são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento, entre outros que são controlados pela empresa. Enquanto isso, a rede refere-se aos recursos que as *Born Globals* procuram e trocam entre si, incluindo a relação de rede derivada destas trocas. Além disso, Sepulveda e Gabrielsson (2013) reiteram que as novas BGs possuem quantidades insuficientes de recursos básicos para sobrevivência. Consequentemente, os recursos que as BGs procuram em seus primeiros estágios são aqueles pretendidos para atender as áreas carentes da firma. Com o crescimento, a empresa vai em busca de redes que possam satisfazer combinações mais especializadas entre recursos e capacidades. Partindo

destes pressupostos, o conteúdo das redes não é necessariamente estratégico durante o estágio inicial das BGs, mas vai se tornando importante com a acumulação de recursos internos.

Os modelos de internacionalização – como Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) – enfatizam que o conhecimento e redes são perfeitas para agregar capital intelectual. As *Born Globals* possuem um conhecimento de mercado internacional anterior às suas entradas. A seleção destes mercados é baseada no seu conhecimento prévio, obtido pelos laços de rede (Sharma e Bomstermo, 2003). As *Born Globals* enfrentam algumas limitações, tais como: falta de economias de escala, recursos e aversão à tomada de risco, causada pela falta de experiência. Apesar disso, estas empresas buscam, através de alianças e parcerias, obter vantagens competitivas (Freeman, Edwards e Schroder, 2006).

De acordo com Shaw (2006), *Born Globals* são *startups* internacionais, significando que muito provavelmente não possuem o legado de redes – tanto domésticas quanto internacionais – que firmas maiores tendem a possuir. Esta quantidade reduzida de relações pode influenciar a intensidade (ou a qualidade) das redes em que as BGs podem estabelecer e desenvolver. Intensidade refere-se ao nível de importância que uma firma tem sobre uma determinada relação e vice-versa. Para se desenvolverem de forma otimizada, as *Born Globals* devem ter os contatos certos, no momento certo, para não perder vantagens oriundas de sua inovação e pioneirismo. Redes com intensidade maior são melhor posicionadas para fornecer suporte nesta situação, pois oportunidades internacionais provenientes destas redes tornam mais fáceis a estabilização, penetração e consolidação em novos mercados. Entretanto, fortes laços de rede podem deixar o acesso restrito a novos ou desconhecidos recursos, e podem se tornar ciclos fechados, evitando que seus membros se conectem com não-membros. Assim, redes mais fracas tendem a ganhar importância com a evolução da *Born Global*, pois fornecem acesso a novas informações, novos atores em rede, entre outras coisas. Estas afirmações mostram que quanto maior o desenvolvimento dos recursos internos das BGs, menor será a prevalência de redes fortes.

Sepulveda e Gabrielsson (2013) apresentam quatro afirmações que ajudam a compreender as relações entre redes e *Born Globals* de forma sucinta:

- Quanto maiores forem os recursos internos de uma BG, mais estratégicos serão os conteúdos buscados pela firma nos redes.
- Quanto maior o desenvolvimento dos recursos internos de uma BG, mais fracas serão os laços dos redes.
- Quanto mais forte for a influência dos fatores do empreendedor na BG, mais intencionais serão as relações com os redes.



- Quanto mais desenvolvido for a rede de uma BG, maior será sua disponibilidade para oportunidades, vantagens competitivas e gerenciamento de riscos.

Ou seja, quanto maior for a influência de redes fracas nas *Born Globals*, mais a empresa utilizará destas conexões para suprir problemas relacionados à expansão em mercados internacionais, principalmente em assuntos relacionados ao *know-how*. Assim, maior será a probabilidade desta firma descobrir oportunidades relacionadas à decisão do empreendedor (Chandra, Styles e Wilkinson, 2009; Sepulveda e Gabrielsson, 2013).

Freeman (2012) refere que a abordagem sobre as redes nas *Born Globals* é muito determinística e ignora o papel da decisão individual, ligada normalmente aos empreendedores. Este argumento deve-se ao facto de as pesquisas realizadas nesta área se focarem em como as redes definem as oportunidades estratégicas da empresa. Assim, muito menos estudos são feitos para explorar a descoberta individual e a exploração de oportunidades oriundas disso. Recentemente, algumas pesquisas foram feitas neste assunto, principalmente sobre como os gerentes e empreendedores de novas empresas utilizam seus redes sociais e pessoais (como o relacionamento com antigos consumidores, amigos ou parentes que morem no exterior, etc.) para obter informações e oportunidades internacionais.

Fatores individuais do empreendedor tendem a estar muito presentes nas *Born Globals*. Estes empreendedores são frequentemente caracterizadas pela proatividade, capacidade de inovação e tomada de riscos. Empresas cuja internacionalização está muito ligada ao perfil do empreendedor utilizam as redes com maior frequência para superar dificuldades oriundas da falta de recurso, assim como possuem produtos inovadores e buscam sempre estabelecer as melhores redes. Com o crescimento da BG, há o conseqüente crescimento dos processos burocráticos organizacionais, assim como a maior inércia (diminuindo da influência dos fatores do empreendedor). Assim, o gerenciamento das redes tende a ser maior, com uma evolução natural e um menor esforço intencional. As redes são indispensáveis tanto para a sobrevivência quanto para o crescimento das *Born Globals*. Elas também aumentam o desempenho da BG através do acesso a novas oportunidades, aquisição de vantagens competitivas e gerenciamento de riscos (Knight e Liesch, 2016; Sepulveda e Gabrielsson, 2013; Silva, 2011).

A importância das redes entre empresas para a internacionalização diminui com o passar do tempo. Assim, é possível concluir que a velocidade do estabelecimento de novas conexões é fundamental. Algumas firmas começam suas atividades internacionais cedo por causa de suas capacidades e aptidões para o mercado global. O processo de internacionalização destas empresas é

facilitado pela criação de novos contatos com outras firmas que, ao trocar informações, conhecimento e *know-how*, obtêm habilidades necessárias para reconhecer oportunidades (Manolova, Manev e Gyoshev, 2010).

Por outro lado, gestores consideram que, para a consolidação no mercado internacional, a criação e a manutenção de redes fortes de longo prazo é bastante significativa. Este processo envolve a reconfiguração da rede de acordo com a direção estratégica da empresa, que pode ser diferente daquela que caracterizou a entrada da firma em mercados externos (Sullivan Mort e Weerawardena, 2006).

#### **2.4. Born Globals**

Empresas transnacionais são definidas como organizações que operam globalmente e possuem praticamente nenhuma conexão com seu país de origem, diferentemente das empresas multinacionais, que operam em diversos países, mas são controladas pela matriz com sede em um determinado local (Bonanno, 2015).

Um novo tipo de empresas, as *Born Globals*, tornaram-se mais importantes nas últimas duas décadas. Evidências do aparecimento de firmas que se globalizam rapidamente desde sua criação foi colocado em pauta pela primeira vez por um relatório publicado por McKinsey & Company, uma empresa de consultoria empresarial, em 1993, ao apresentar empresas australianas que se comportavam de maneira diferente quando comparadas com PMEs ou firmas que estavam a se internacionalizar. Estas novas empresas não focavam apenas no mercado doméstico, nem se internacionalizavam de maneira lenta. Na verdade, praticamente desde os primeiros momentos após sua criação, competiam com sucesso no mercado global. É importante frisar que empresas que atuam internacionalmente não é um fenômeno novo, e a Ford Motor Company, fundada em 1903, é um exemplo disso. O fator novo nos estudos das últimas décadas é o fato de que estas empresas estão se tornando cada vez mais comuns e importantes (Gabrielsson e Kirpalani, 2012).

Oviatt e McDougall (1994) explicam que *Born Globals* são definidas como organizações que, desde o começo, procuram obter vantagens competitivas pelo uso de recursos em múltiplos países. Apesar dos recursos limitados – característica comum em novas empresas, elas conseguem alcançar vendas internacionais significativas nos primeiros estágios de desenvolvimento (Knight, 2010).

Gabrielsson e Kirpalani (2012) definem as *Born Globals* a partir dos seguintes critérios: visão e estratégia para se tornar internacional; pequenas empresas, normalmente tecnológicas; o tempo necessário para internacionalizarem-se, variando desde o momento da criação até três anos depois; expansão geográfica em termos de pelo menos 25% das vendas totais serem internacionais ou presença em diversos países; 50% das vendas internacionais feitas para fora do continente nativo. Da mesma forma, os autores expõem que tais critérios, apesar de serem bons indicadores para caracterizar *Born Globals*, não são decisivos. Fatores externos, como o tamanho e força do mercado interno, tipo de indústria, estrutura de mercado comum em que o país de origem se encontra, entre outros, podem afetar dados citados nos critérios, como o tempo necessário para internacionalizar ou o volume de exportação.

No final dos anos 1990, o crescimento das *Born Globals* foi observado ao redor do mundo. Essas empresas contribuem para o desenvolvimento da economia nos seus respectivos países de origem, pois, além de trazerem lucros advindos das exportações, criam conhecimento, crescimento industrial e inovações culturais e tecnológicas (Eurofound, 2012; Knight e Liesch, 2016).

Na última década, diversos estudos focaram nas *Born Globals*. Estes estudos se focaram em firmas de diversas origens geográficas, mas principalmente nas baseadas em países desenvolvidos. Os resultados empíricos, além da base teórica apresentada nestes trabalhos, questionam o conceito de uma internacionalização gradual, em vários estágios, como as teorias clássicas apresentam. O fenômeno Born Global apresenta um desafio importante para os estudos tradicionais de internacionalização (Moen e Servais, 2002). McDougall, Shane e Oviatt (1994) concluem que a teoria baseada em estágios de internacionalização falhou ao fornecer uma explicação apropriada sobre as razões nas quais as *Born Globals* competem internacionalmente desde os primeiros estágios, ao invés de focar no seu mercado nacional.

#### **2.4.1 Determinantes para o aparecimento de *Born Globals***

Dib (2010) apresenta algumas variáveis da firma que favorecem a internacionalização Born Global: propriedade de ativos intangíveis; capacidade de inovação; maior uso de estratégias específicas no mercado global; maior orientação ao consumidor; maior uso de diferenciação do produto como fonte de vantagem competitiva; posse de vantagens tecnológicas; uso intensivo de parcerias e contatos, na forma de redes; inserção dentro de um cluster.

Silva (2011) complementa com fatores externos à empresa, tais como tendências globais (homogeneização dos mercados globais; avanços nos transportes e comunicações; capacitações pessoais mais elaboradas), fatores ambientais do país (políticas governamentais de incentivo à internacionalização, mercado doméstico saturado ou restrito no espaço), fatores específicos da indústria (existência de cadeias de suprimento globais, mercados de nicho globais), além de fatores individuais do empreendedor (experiência de trabalho ou educação no exterior, conhecimento técnico, etc.).

Sepulveda e Gabrielsson (2013) analisam que as *Born Globals* são frequentemente empresas com atividades B2B (*business-to-business*), ou seja, empresas que possuem outras firmas como clientes (Kotler e Pfoertsch, 2007). Este tipo de empresa foca em nichos de mercado ainda não explorados, fazendo com que se mantenham competitivas, mesmo com recursos limitados (Taylor e Jack, 2011)

A inovação, mencionada por Dib (2010), pode ser visto a nível da organização, processos ou produtos. Schumpeter (1939) identifica cinco tipos de inovação, sendo eles: introdução de novos produtos; introdução de novos métodos de produção; abertura de novos mercados; introdução de novos materiais ou fontes de suprimento; e o desenvolvimento de novas estruturas organizacionais.

Para esclarecer um pouco mais, Freeman, Edwards e Schroder (2006) identificam sete variáveis claras para a rápida internacionalização de micro e pequenas empresas:

- Mercado doméstico percebido como muito pequeno para obter uma viabilidade financeira;
- Um grande comprometimento por parte dos empreendedores à ideia de internacionalizarem-se;
- redes que proporcionem base para estabelecer parcerias e alianças;
- Tecnologia única que forneça uma fonte de vantagem competitiva;
- Engajamento ao crescimento através de parcerias e cooperações em toda a cadeia de valor;
- Adaptação de antigos e criação de novos relacionamentos ao longo do tempo para que os objetivos das partes sejam alcançados, mesmo com o crescimento da empresa;
- Utilização de diferentes métodos de entrada, de acordo com o mercado-alvo.

Taylor e Jack (2011) analisam as *Born Globals* de uma maneira um pouco diferente. Para eles, este tipo de empresa não representa uma indústria tampouco participa de um setor específico, sendo errôneo classificá-las apenas como empresas de inovação tecnológica. Entretanto, grande parte das pesquisas sobre este tipo de empresas apresenta dados e casos de startups de alta tecnologia.

O desempenho superior e acelerado apresentado pelas *Born Globals* é fundamentado principalmente pela sua cultura inovadora intrínseca, frequentemente presente nas *startups*, combinada com capacidades e conhecimentos – tanto da empresa, quanto do empreendedor - em negócios internacionais, como descrito na teoria de Effectuation (Hashal e Almor, 2004; Knight e Cavusgil, 2004; Knight e Liesch, 2016).

O movimento do empreendedorismo está normalmente relacionado com o movimento das incubadoras, que surgem para fornecer apoio ao desenvolvimento de novas empresas, colaborando com a geração de novas tecnologias (Engelman e Fracasso, 2013). Dib (2010) salienta que *Born Globals* são empresas com vantagens competitivas oriundas de uma primazia tecnológica. As incubadoras são espaços compartilhados que proporcionam aos novos negócios espaço físico e recursos organizacionais, monitoramento e ajuda empresarial. Além disso, estes ambientes funcionam como um *hub*, e novos parceiros podem ser encontrados dentro da própria incubadora. Existem projetos de intercâmbio de ideias entre incubadoras de diversos países do mundo, visando aumentar a rede das empresas incubadas a nível internacional. Como resultado, por exemplo, micro e pequenas empresas brasileiras incubadas internacionalizam-se com uma frequência cinco vezes maior do que a média nacional (Engelman e Fracasso, 2013).

Hashal e Almor (2004) analisam a internacionalização de empresas tradicionais como sendo um processo gradual, iniciando suas operações em países próximos para depois adentrar em países mais distantes (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Entretanto, com a constante evolução das tecnologias, da comunicação e da globalização, Knight e Liesch (2016) comentam que o processo de internacionalização está se tornando cada vez mais integrado e dinâmico em aspectos globais. Os autores ainda alertam para o fato de que, diferentemente das MNEs, os estudos sobre as PME não expõem padrões de internacionalização claros. Para Buckley (2009), o modelo das *Born Globals* possui uma natureza não-cumulativa, dificultando uma análise acadêmica mais profunda.

Uma importante observação deve ser feita em relação às pequenas e médias empresas (PMEs) quando comparadas às grandes empresas multinacionais (MNEs). Knight e Liesch (2016) alertam que as PME que se internacionalizam não são uma versão menor das MNEs, já que as características intrínsecas são diferentes entre elas. Uma das confirmações empíricas demonstradas pelos autores contrapõe a agilidade e o poder de adaptação das PME em momentos de crise com a estrutura consolidada e internalizada das MNEs.

Sharma e Bomstermo (2003) afirmam que o processo de internacionalização é baseado em conhecimentos prévios. As empresas começam por acumular tais conhecimentos e desenvolver redes no mercado doméstico. Estes domínios são armazenados em determinados setores da firma, como rotinas, processos, estruturas e indivíduos. Além disso, a acumulação de conhecimento nestas empresas depende da trajetória, da intensidade e da intensidade da exposição da mesma para mercados externos.

O sucesso das *Born Globals* é frequentemente relacionado aos empreendedores que possuem visão mercadológica, fazendo com que evitem um padrão longo e evolucionário de internacionalização (Taylor e Jack, 2011).

As primeiras pesquisas sobre *Born Globals* focavam em economias desenvolvidas. Agora, é necessário obter informações sobre a atividade deste tipo de empresas em mercados emergentes (Freeman, 2012). Firms com base em países em desenvolvimento tendem a depender mais do papel das redes domésticas e também pessoais do empreendedor para ter sucesso internacional. Parcerias e conexões com outros gestores de empresas que se internacionalizaram rapidamente são cruciais para a internacionalização (Manolova, Manev e Gyoshev, 2010).

#### **2.4.2 Tipos de *Born Globals***

Baum, Schwens e Kabs (2012) apresentam quatro diferentes tipologias de *Born Globals*:

- Startups de exportação e importação: coordenam apenas algumas atividades, principalmente relacionadas à logística internacional. Operam em poucos países. O sucesso deste tipo de empresa depende na habilidade em identificar e atuar nas oportunidades que aparecerem.
- Traders multinacionais: possuem um grau baixo de internacionalização no que tange aos métodos de entrada. Por outro lado, são presentes em muitos mercados internacionais.
- Startups focadas geograficamente: estão concentradas em uma determinada região, mas coordenam diversas operações no exterior. Possuem produtos ou serviços com alto grau de capital intelectual.
- Startups globais: caracterizadas por um grande número de mercados externos atendidos. É o tipo de BG mais difícil no que tange o desenvolvimento. Obtém vantagens competitivas significantes, oriundas de uma extensiva coordenação entre múltiplas atividades organizacionais.

A grande maioria dos empreendedores envolvidos em *Born Globals* possuem experiências internacionais anteriores, seja numa circunstância pessoal, seja trabalhando em grandes multinacionais. Este conhecimento é um fator primordial, pois influencia o mindset da empresa, minimizando os riscos oriundos da internacionalização e levando a organização para um futuro com sucesso mais provável. Assim, o pensamento global muitas vezes aparece mais como uma cultura organizacional do que como uma realidade prática (Knight e Liesch, 2016).

Existem muitas razões pelas quais os pesquisadores argumentam que as *Born Globals* estão se tornando mais comuns. Novas condições de mercado; avanços tecnológicos relacionados ao transporte, produção e comunicação; e melhores aptidões por parte dos fundadores e empreendedores que criam estas firmas. O papel desempenhado pela crescente homogeneidade da cultura global e mudanças sociais também é considerável (Chetty e Campbell-Hunt, 2004). Assim como Charles Darwin (1869) analisou a evolução das espécies de acordo com a seleção natural, onde apenas os mais adaptados ao ambiente sobreviveriam, condições que possam modificar e dificultar a competição numa determinada indústria tendem a criar o contexto ideal para empresas mais capazes – neste caso as *Born Globals* - destacarem-se.

O debate atual na literatura das *Born Globals* é se o termo é realmente novo ou se o conceito é uma reformulação de um fenômeno antigo. Por exemplo, empresas em economias pequenas e isoladas – como a da Nova Zelândia – tendem a internacionalizarem-se desde o princípio. Estudos sobre *Born Globals* focam em indústrias modernas e com grande capital intelectual, fazendo com que isso pareça algo novo. Entretanto, tal característica também é encontrada em indústrias tradicionais (Chetty e Campbell-Hunt, 2004). Já em 1982, Cavusgil e Godwalla discutiam sobre os processos de internacionalização logo nos primeiros anos após a criação da empresa.

Taylor e Jack (2013) apresentam três dimensões cruciais para a internacionalização de *Born Globals*: ritmo, escala e padrão.

- O ritmo de internacionalização, normalmente utilizada como característica marcante das BGs, refere-se ao tempo necessário para a expansão internacional da firma. A literatura apresenta divergências sobre o período necessário para uma empresa ser considerada *Born Global*, desde dois até seis anos após a criação.
- A escala de internacionalização remete à extensão das operações internacionais da empresa. A denominação da escala pode ser feita a partir de duas perspectivas: o número de mercados atendidos ou o percentual de vendas relacionadas às atividades

internacionais. Enquanto não há um número definido de mercados para que se possa considerar uma firma como *Born Globals*, 25% é o percentual normalmente utilizado para caracterizar uma BG a partir da segunda perspectiva.

- O padrão de internacionalização trata sobre a escolha dos mercados internacionais e o método de entrada. Apesar de haver pouca literatura sobre o padrão realizado por *Born Globals*, pode-se considerar a exportação como o método mais comum. A escolha é justificada pela falta de recursos da firma e pela maior flexibilidade que a exportação oferece.

Para concluir, podemos caracterizar as *Born Globals* como empresas que se internacionalizam de maneira consolidada – seja com vendas internacionais relevantes, seja com presença em diversos países – ainda nos primeiros anos de existência. Algumas características podem ser encontradas na maioria das *Born Globals*, como, por exemplo, o uso intensivo de tecnologias, seja nos produtos ou processos.



### 3. METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apontar a abordagem metodológica utilizada durante a pesquisa, tal como evidenciar como foram aplicadas, com o propósito de cumprir os objetivos traçados.

#### 3.1. Questão de Investigação e Objetivos

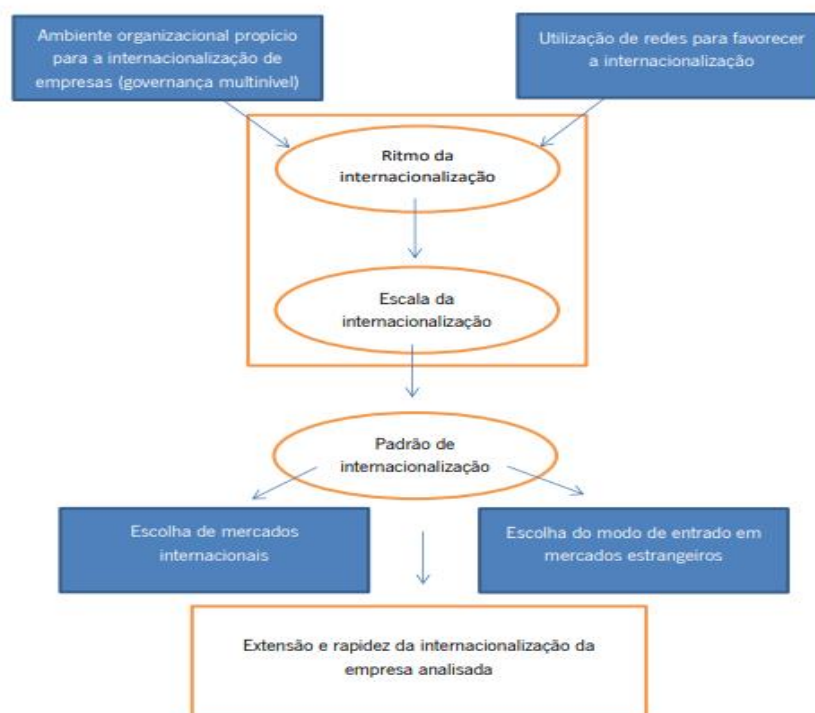
A questão de pesquisa de partida deste trabalho, assim como apresentada no capítulo de introdução é a seguinte: **de que modo as redes internacionais influenciam o processo de internacionalização das *Born Globals*?**

Para responder à questão de pesquisa, foram traçados três objetivos:

- Identificar os objetivos da internacionalização das empresas analisadas;
- Compreender o ritmo da internacionalização, escala e padrão de internacionalização;
- Verificar o papel do relacionamento com redes para o processo de internacionalização;

A Figura 1 ilustra o modelo utilizado para demonstrar como as *Born Globals* são afetadas por fatores externos durante sua internacionalização. Este modelo será utilizado como base no estudo de caso.

Figura 1 – Quadro conceitual sobre o modelo de internacionalização.



### **3.2. Caracterização da Pesquisa**

A partir dos objetivos apresentados, a pesquisa é classificada como descritiva, já que expõe o objeto de pesquisa sem o modificar. Conforme Rampazzo (2005, p. 53) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los; estuda fatos e fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.”

O método escolhido é o estudo de casos com abordagem qualitativa, examinando a internacionalização de quatro empresas brasileiras, desde sua criação até outubro de 2019. A partir disso, será apresentado um paralelo entre a caracterização de *Born Globals* das empresas que se internacionalizaram rapidamente com o bloco econômico em que se encontram. Assim, é esperado compreender a importância do mercado de origem para as BGs. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é o mais adequado quando: as principais questões da pesquisa são “como?” ou “por quê?”; o pesquisador não possui controle sobre os aspectos comportamentais estudados; e o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo, em vez de um fenômeno histórico.

Mais especificamente, será utilizado o método comparativo de estudo de casos. A observação dos meios nos quais os problemas aparecem e se desenvolvem em diferentes contextos dão muitas oportunidades para o aprendizado de novas ideias e perspectivas. A comparação entre diversos casos habilita o pesquisador a analisar se um fenômeno político é uma particularidade local ou um trend que poderá se desenvolver em uma escala maior (Marsh e Stoker, 2010).

De acordo com Marsh e Stoker (2010), método comparativo oferece o caminho mais óbvio para testar proposições teóricas nas ciências políticas, pela simples razão que experimentos controlados são praticamente impossíveis. Mesmo quando o objetivo é promover explicações sobre fenômenos específicos, a comparação é essencial se as bases teóricas destes precisam de mais exemplificações (Marsh e Stoker, 2010).

### **3.3. Método de Coleta e Análise de Dados**

O desenvolvimento da pesquisa será feito a partir das técnicas de coleta de dados: pesquisa documental – para a caracterização das empresas – e entrevista semiestruturada, direcionada aos responsáveis das empresas.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica é uma síntese completa referente ao trabalho e aos dados pertinentes ao tema, dentro de uma sequência lógica. A pesquisa documental é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representar uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações (Marconi e Lakatos, 2003). Ambas pesquisas focam em estudos previamente realizados, sejam estes feitos por governos nacionais, organizações internacionais, supra ou transnacionais.

Referente à entrevista semiestruturada, Marconi e Lakatos (2003) explicam que “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.” Neste caso, as organizações a serem entrevistadas serão quatro *Born Globals* brasileiras.

Como mencionado no capítulo introdutório, esta pesquisa se divide e, ao mesmo tempo, interage escalas micro e macro, outrora desconexas. As teorias que tratam dos atores transnacionais e a abordagem de governança multinível trazem análises num campo mais amplo, caracterizando o ambiente onde menores atores podem atuar.

Assim, a revisão de literatura, principalmente no que tange à internacionalização de empresas, *Born Globals* e redes, por sua proximidade com a escala micro, foi fundamental para a formulação do estudo de caso. A entrevista possui cinco dimensões, que buscam analisar:

- A caracterização da empresa;
- O objetivo da internacionalização;
- O ritmo da internacionalização;
- A escala da internacionalização;
- O padrão de internacionalização;
- O relacionamento com redes.

A primeira dimensão – caracterização da empresa – busca compreender os aspectos básicos da empresa. O objetivo da internacionalização procura entender as razões que levaram à internacionalização da empresa. O ritmo busca perceber a velocidade e os fatores de influência na

expansão internacional. A escala pretende identificar qual a extensão das atividades em outros mercados, assim como observar possíveis padrões geográficos. O padrão tem como objetivo identificar a escolha de diferentes mercados internacionais e perceber qual foi o modo de entrada utilizado. Por fim, a dimensão de relacionamento com redes questiona sobre os diferentes tipos utilizados, verifica como estas afetam o processo de internacionalização e detecta a relevância deste tipo de atividade no sucesso internacional. O guia de entrevista pode ser encontrado no Anexo 1.

Quatro empresas brasileiras serão analisadas. A amostra pode ser considerada pequena para análises sobre *Born Globals*, mas, para o objetivo inovador de integrar diferentes áreas de pesquisa – RI e Gestão –, as quatro empresas foram consideradas suficientes.

As entrevistas foram realizadas em outubro de 2019 através de chamadas de vídeo pela internet. A escolha por este método foi feita a partir de uma limitação geográfica, já que o pesquisador não estava no Brasil neste período. As pessoas escolhidas para representar cada uma das empresas estão expostas na Tabela 2:

Tabela 2 - Entrevistados para o estudo de caso.

<b>Empresa</b>	<b>Função</b>	<b>Duração da entrevista</b>
Firma 1	Responsável Internacional e CEO	45 minutos
Firma 2	Responsável Internacional	37 minutos
Firma 3	Director de Operações	31 minutos
Firma 4	Gerente do Setor Internacional	40 minutos

A análise de cada uma das entrevistas foi feita de forma individual, logo após cada uma das ligações. Como só houve uma pergunta não respondida – por questões de confidencialidade – em todos os questionários feitos, os objetivos propostos foram cumpridos.

### **3.4. Estudo de Caso**

O estudo de caso visa a investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações (Ventura, 2007).

Utilizando a metodologia apresentada no capítulo anterior, quatro *Born Globals* brasileiras serão analisadas. Todas as firmas possuem sede na cidade de Florianópolis, no sul do Brasil. Florianópolis vem se consolidando como um importante polo tecnológico do país. A cidade tem uma população em torno de 400 mil pessoas e mais de 600 empresas de tecnologia (Prefeitura de Florianópolis, 2019).

As empresas selecionadas se encaixam na definição de *Born Globals* de acordo com a literatura. O processo de internacionalização de cada uma delas será detalhada durante o estudo de caso.

Inicialmente, os quatro estudos de caso foram encontrados e identificados através de contatos do pesquisador. Ou seja, as redes também foram importantes para a elaboração da pesquisa, além de ser objeto de estudo. Entidades não-governamentais, como por exemplo a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC) e a Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), ajudaram na seleção ao recomendar algumas empresas que poderiam se encaixar no modelo necessário para realizar o estudo.

Como visto na revisão de literatura, o processo de internacionalização de empresas difere entre *Born Globals* e firmas tradicionais. Portanto, as empresas selecionadas se encaixam como BGs e podem ser utilizadas para futuras pesquisas.

Como somente duas das quatro empresas analisadas concordaram em serem divulgadas, os casos serão explanados como Firma 1, Firma 2, Firma 3 e Firma 4, a fim de manter uma padronização.

### **3.4.1. Caracterização das Empresas**

#### **a) Firma 1**

Criada em 2008, a Firma 1 é uma empresa mundialmente reconhecida em sua área, o desenvolvimento de sistemas de nano e microencapsulação de ativos voltados para as indústrias cosmética e têxtil. A decisão por atuar neste nicho foi feita após a conclusão do doutorado de um dos fundadores da empresa na França que, ao voltar para o Brasil, observou uma boa oportunidade de mercado.

A Firma 1 é uma empresa graduada, ou seja, sobreviveu e cresceu durante o processo de incubação. O ambiente de apoio, bem como os serviços oferecidos pela incubadora foram, sem dúvida, imprescindíveis para a criação de um ambiente propício à inovação. A incubadora possibilitou a aproximação da Firma 1 a um investidor. Com este apoio, a Firma pôde crescer de forma mais estruturada, acelerando a obtenção de mercados.

A Firma 1 é investida pelo Fundo Criatec, nascido a partir de iniciativa do Banco Nacional de Desenvolvimento do Brasil (BNDES). O Criatec é um fundo de investimento de capital destinado à aplicação em empresas emergentes inovadoras. Além do fundo de investimentos, diversos prêmios e subvenções marcam a trajetória da Firma 1, ajudando no desenvolvimento da empresa.

Ao estar inserida em um nicho inovador, a Firma 1, baseando-se no conceito de inovação aberta, busca sempre ouvir o mercado para atendê-lo. A teoria de inovação aberta supõe que empresas podem usar ideias externas e internas, assim como trajetórias que desviem do padrão para alcançar o sucesso (Chesbrough, Vanhaverbeke e West, 2006). A Firma 1 se considera dinâmica e tal dinamismo pode ser representado pela quantidade de empregados: 50 (cinquenta). Por ser uma pequena empresa, a integração entre os diversos setores é facilitada, além das tomadas de decisão serem mais ágeis.

A empresa participa de eventos nacionais e internacionais, que permitem a identificação de oportunidades e necessidades de desenvolvimento de novos produtos, melhorando o perfil técnico da equipe. O marketing da empresa sempre busca tendências para apresentar aos clientes, trabalhando com *benchmarking* para pesquisas de mercados e utilizando o meio digital para sua comunicação.

A estratégia de levar inovações, dados de mercado e tendência aos clientes é outro ponto que a Firma 1 utiliza para suas estratégias de posicionamento. A Firma 1 trabalha através de atividades B2B, ou seja, seus clientes também são empresas, tanto no mercado nacional, quanto no internacional.

## ***b) Firma 2***

A Firma 2 trabalha com softwares de marketing e vendas digitais desde 2011. O foco de mercado é simplificar as ações destas áreas a fim de aumentar os resultados para os clientes. Os empreendedores possuíam uma experiência prévia com tecnologia e marketing e observaram um nicho interessante a ser aproveitado.

Seu produto é inovador, principalmente no que tange o foco da empresa: enquanto os concorrentes focam em grandes clientes, a Firma 2 trabalha com pequenas e médias empresas. Ou seja, também utiliza o sistema B2B. Além disso, a inovação pode ser vista dentro da empresa, um ambiente horizontal.

A Firma 2 possui mais de 800 funcionários, sendo líder no mercado brasileiro e latino-americano. Durante os primeiros anos, participou de incubadoras, mas logo se tornou independente. Entretanto, redes e *know-how* obtidos durante este período foram importantes para o sucesso.

O crescimento da firma pode ser analisado pelo número atual de clientes: 13 mil, espalhados por 20 países. Além disso, mais de 1500 agências de marketing utilizam as plataformas em seus projetos. Tal expansão deve ser relacionada com o aporte financeiro feito por alguns fundos de investimento – brasileiros e internacionais – que, mesmo nos primeiros anos depois da criação da empresa, já viam um grande potencial.

A Firma 2 procura sempre estar na vanguarda do meio digital. Para isso, ações estratégicas de gestão são realizadas não apenas para divulgar a marca, mas também para entender as mudanças do mercado e desenvolver cada vez melhores produtos.

### ***c) Firma 3***

A Firma 3 trabalha com um software de atendimento ao cliente voltado ao mercado hoteleiro. Pioneira no mercado brasileiro, a ideia foi criada a partir da percepção de uma boa oportunidade de mercado feita por um dos sócios.

De acordo com o diretor de operações da empresa, existem concorrentes similares, mas nenhuma aplica a tecnologia de maneira personalizada para os hotéis. Além disso, estas companhias não concorrem no mesmo mercado, já que estão presentes em outros continentes – pelo menos até o momento. Desta maneira, a Firma 3 conseguiu atingir clientes de forma muito rápida. Até o momento, mais de 80 milhões de mensagens foram trocadas através do software.

Para a criação do sistema, questionários são realizados, a fim de compreender quais são os padrões de atendimento mais demandados. Com o crescente número de cliente e, conseqüentemente, uma maior amostragem de questionários, os padrões brasileiros foram reconhecidos. No mercado local,

a participação em feiras de hotelaria é importante para a geração de novos clientes. Entretanto, a principal forma de captação de parceiros comerciais é através de marketing digital.

A Firma 3 está presente em uma incubadora da Associação Catarinense de Tecnologia desde meados de 2018, meses depois de sua criação. Assim como a Firma 1, utiliza processos de *open innovation*. De acordo com o responsável pela empresa, assessorias, processos e mentorias da incubadora estão sendo ótimas para o desenvolvimento.

Além da rede de hotelaria, hotéis, parques e cruzeiros (cabotagem) estão nos planos futuros de expansão. Clientes confirmam que há tanto uma redução no custo da parte de suporte assim como um aumento no número de reservas diretas, ambos fenômenos oriundos do software da Firma 3.

O fato de ser uma empresa nova dificulta o crescimento mais acelerado da Firma 3, principalmente em termos de escalabilidade. Além disso, a falta de um nome de peso no mercado, também por ser um *player* novo, vem a atrapalhar.

#### **d) Firma 4**

Criada em 2012, a Firma 4 cria softwares para instituições financeiras. Os sócios – primeiros desenvolvedores da plataforma – perceberam um potencial de crescimento ao compreender a revolução bancária, que proporcionava a criação de novos bancos virtuais e a transição dos tradicionais para plataformas digitais.

De acordo com o responsável internacional da empresa, existem concorrentes similares, mas nenhum possui a tecnologia específica da Firma 4. Além disso, a empresa é pioneira nas Américas, trazendo destaque e sucesso desde os primeiros anos de criação.

Nos dois primeiros anos de criação, a Firma 4 operava apenas com projetos de pesquisa e desenvolvimento. Ou seja, não haviam clientes nem no mercado local. Esta estratégia foi idealizada e custeada praticamente em sua totalidade pelos investidores da empresa, que acreditavam na tecnologia e na capacidade dos desenvolvedores. Durante este período, a empresa foi incubada. De acordo com o responsável internacional, esta experiência foi importante para aumentar o profissionalismo, redes e capacidade de gestão, aspectos que faltavam para os sócios da empresa, que possuíam expertise apenas na área tecnológica.



Em 2014, foram realizadas as primeiras negociações com empresas brasileiras, aproveitando o crescimento e popularização dos bancos digitais no país. Logo em 2015, a Firma 4 obteve seu primeiro cliente internacional, nos Estados Unidos.

Atualmente, a Firma 4 conta com mais de 500 funcionários e está presente em 28 países. A estratégia de captação de novos clientes passa por feiras nacionais e internacionais. Como seu nicho de mercado é relativamente pequeno, a firma investe no relacionamento com seus clientes, para mantê-los a longo prazo.

## **4. RESULTADOS**

A partir das entrevistas realizadas, o processo de internacionalização de cada uma das *Born Globals* consultadas foi analisado. Com isso, foi possível perceber como as redes participaram em cada um destes processos.

### **4.1. Apresentação dos Resultados**

#### ***a) Firma 1***

O desejo de estar em outros países sempre foi presente dentro da Firma 1, mas o fato de não ter um setor dedicado exclusivamente aos assuntos internacionais, o que facilitaria as questões relativas às atividades no exterior, principalmente nos temas de regulação dentro das normas internacionais, faziam com que a empresa focasse suas atividades principalmente no mercado interno, mas não deixando de exportar desde os primeiros anos de atividade, mesmo sem muita organização. A criação de um setor dedicado aos assuntos internacionais foi decisiva para o desenvolvimento das exportações.

No início, não existia um processo organizacional para seleção de mercados. A ação internacional é feita a partir de contatos com distribuidores – frequentemente feitas em feiras ou congressos – que se mostram interessados em revender produtos da empresa em seus respectivos países.

As primeiras parcerias internacionais foram feitas com empresas de países do oriente, como Vietnã e Tailândia. A empresa busca captar mercados emergentes, principalmente nesta região. A Firma 1 estuda participar de uma feira cosmética tailandesa em 2020. Além disso, a Indonésia, que vem apresentando um grande crescimento económico na última década, especialmente da classe média, está sendo avaliada.

Desde 2016, a empresa vem focando seu processo de internacionalização para os Estados Unidos. A escolha foi baseada em alguns dados, como o tamanho do mercado cosmético norte-americano, facilidade no frete e, finalmente, por ser o local com maior quantidade de redes da Firma 1. Este foco pode ser mensurado pela maior participação em feiras no solo norte-americano. Diferentemente de outras empresas, a Firma 1 utiliza feiras estrategicamente para angariar novos contatos e aumentar suas redes.

Como um exemplo da estratégia sobre eventos, a Firma 1 participava anteriormente de apenas duas feiras internacionais por ano, em Paris e Nova Iorque, com participação apenas do CEO e da CTO. Agora, a firma participa de cerca de seis feiras anualmente no exterior, agora estando presente também em feiras nacionais dos Estados Unidos, além de levar também o coordenador do setor internacional.

Para haver tal presença internacional, a Firma 1 aumentou seu capital de investimento no setor. Entre 2016 e 2018, o aporte cresceu de 60 mil para 235 mil reais anuais – 40% entre 2016 e 2017 e 180% no período seguinte. Conseqüentemente, o retorno também aumentou de cinco vezes, de 20 mil reais para 100 mil reais mensais em média – um crescimento de 308% entre 2016 e 2017 e 210% entre 2017 e 2018. Atualmente, a empresa está presente em 26 países.

## ***b) Firma 2***

A firma 2 internacionalizou-se antes mesmo de criar um setor exclusivo para o mercado internacional. Isso aconteceu através de contatos orgânicos de clientes que, ao não encontrarem produtos similares nos seus países, buscaram seus produtos. Depois destes primeiros contatos com clientes externos, a empresa percebeu um potencial de mercado fora do Brasil, mesmo sem atingir a exaustão no mercado local.

Em 2017, foi criado um setor específico na empresa para tratar de assuntos internacionais. Cerca de 5% dos trabalhadores estão focados nesta área. De acordo com o responsável internacional, a experiência dos clientes foi melhorada depois da criação. A mudança da experiência internacional de incremental e experimental para estratégica pode ser considerada fundamental para estes resultados.

Apesar de nenhum de seus sócios ter uma propensão internacional, o produto da Firma 2 fez com que a empresa se internacionalizasse mesmo durante seus primeiros anos de criação. A falta de concorrentes no mercado latino-americano tornou a Firma 2 líder em seu nicho.

O método de entrada nos mercados utilizado é a venda direta. A prospecção de novos clientes é realizada de maneira digital, através de códigos e ferramentas de marketing, especialidade da Firma 2. Quatro países são focos estratégicos: México, Colômbia, Portugal e Espanha. Os outros países atendidos são fruto de estratégias pontuais ou atração de clientes de forma orgânica.

A empresa participou de um processo de incubação da Associação Catarinense de Tecnologia durante um ano, mas, de acordo com o responsável do setor internacional, esta experiência não foi relevante para o processo de internacionalização.

A Firma 2 recebeu investimentos de um fundo internacional. Com isso, redes deste fundo foram fundamentais para a consolidação em mercados externos. Atividades como acesso a empresas parceiras, associações e parcerias para geração de demanda em outros mercados foram possibilitados pelas redes do fundo de investimento.

A participação em eventos internacionais é facilitada pela presença de agentes remotos internacionais no quadro de empregados da Firma 2. Estas pessoas estão presentes nos principais mercados atendidos pela empresa, assim como possuem disponibilidade para viajar. Os agentes também realizam investigações locais para identificar tendências e criar conteúdo de marketing digital específicos.

Não houve ajuda ou contato por parte de organizações governamentais ou não-governamentais, exceto por parte da Universidade de Berkeley que, através de um projeto de pesquisa, ajudou na metodologia de internacionalização da Firma 2. O responsável internacional afirma que gostaria de ter um maior contato com estas organizações.

### ***c) Firma 3***

A Firma 3 foi criada em 2018 e no mesmo ano houve a primeira experiência internacional. Apesar de totalmente orgânico, ou seja, o cliente que procurou a empresa de maneira espontânea, a internacionalização em um período tão curto de tempo mostra o potencial de crescimento.

Após este primeiro contato com o mercado externo, a empresa passou a realizar testes de marketing em Portugal, principalmente por conta do fator linguístico e cultural. Entretanto, o mercado português – e europeu em geral – não chamou a atenção dos responsáveis pela Firma 3 por algumas razões. A primeira razão é que hotéis europeus possuem uma demanda maior de idiomas, principalmente pela questão geográfica, fazendo com que clientes de diferentes países utilizem o sistema em Portugal, por exemplo. Além disso, o perfil de hóspedes europeus é diferente do latino-americano, assim como existem diferenças entre as necessidades dos clientes.

Assim, após perceber o mercado de forma mais clara, o foco do marketing digital, principal ferramenta de captação de clientes, foi voltado ao mercado latino-americano, já que os padrões de questionários realizados nestes países eram muito parecidos dos Brasileiros, os quais a Firma 3 já possuía conhecimento e experiência. A internacionalização foi analisada como uma questão de sobrevivência e expansão ao mesmo tempo, já que o mercado brasileiro foi analisado como saturado em um período curto de tempo.

Atualmente, a Firma 3 trabalha com 10 países, sendo quatro deles os principais – Chile, Colômbia, Argentina e Peru. O mercado argentino é considerado peça-chave, mas as recentes crises políticas e económicas no país estão complicando os negócios. A questão cultural, assim como o tamanho do mercado foram cruciais para a seleção destes mercados para estratégias mais personalizadas. Em setembro de 2019, o setor internacional era responsável por 4,9% das vendas totais da empresa.

Ainda não há um setor dedicado exclusivamente à atividade internacional. Entretanto, os primeiros passos já estão sendo dados, com a criação de postos de trabalho dedicados exclusivamente ao suporte e à pesquisa dos mercados latino-americanos.

As redes atuam de maneira gradual na internacionalização da Firma 3. Além de presença em algumas feiras, principalmente no México, através de um agente internacional, a presença no mercado chileno – um dos principais países – foi possibilitada através de um cliente brasileiro que também atua em território chileno. O diretor de operações comentou que uma presença em um número maior de feiras internacionais talvez traria bons resultados, já que no mercado brasileiro esta atividade é primordial para a prospecção de novos clientes. Entretanto, isso é limitado pela falta de recursos da empresa e pela urgência de assuntos mais relevantes.

O responsável pela Firma 3 foi contundente ao se referir à abordagem da empresa ao processo de internacionalização como calma. A entrada em países teoricamente mais fáceis, ou seja, sem grandes diferenças para o mercado brasileiro, de forma gradual e incremental, trará o *know-how* necessário para a expansão global.

#### **d) Firma 4**

A Firma 4 internacionalizou-se de forma totalmente estratégica, diferentemente das empresas anteriores. Este perfil estratégico foi influenciado de maneira categórica pelos investidores da empresa, que já possuíam experiências internacionais relevantes e entendiam como o produto da empresa seria percebido no exterior.

Durante os dois primeiros anos da empresa, pesquisas e desenvolvimentos foram realizados para que, apenas no ano de 2014, a empresa começasse a comercializar seu software. De acordo com o responsável da empresa, o período de transição foi fundamental para a entrega de um produto de qualidade. Relativamente à experiência internacional, também houve um período de maturação no mercado brasileiro de um ano anterior às primeiras exportações, mesmo com potenciais clientes em diversos mercados.

De acordo com o responsável internacional da Firma 4, 2014 foi um ano muito importante para realizar os últimos ajustes, principalmente na área de segurança de software, já que os requerimentos para trabalhar com bancos americanos, por exemplo, são mais complexos que no Brasil.

Assim, em 2015, três anos depois da criação da empresa, houve a primeira venda internacional, para um cliente norte-americano. A captação deste cliente – e de outros clientes durante os primeiros anos – foram realizadas a partir de contatos do fundo de investimento, que atua fortemente na área financeira. Além disso, a participação em feiras de tecnologia internacionais e estratégias de marketing B2B focados no seu nicho ajudaram no crescimento da Firma 4.

Atualmente, a Firma 4 trabalha com 28 países, mas os principais clientes internacionais estão localizados na Estônia e nos Estados Unidos. A participação da Estônia como um dos principais mercados é justificada pela localização da sede de dois grandes players mundiais em finanças digitais em Tallinn, cidade que atrai cada vez mais empresas tecnológicas com possibilidade de atuação na União Europeia. Os Estados Unidos, por outro lado, justifica-se pelo tamanho do mercado.

No primeiro semestre de 2019, 41% de seu faturamento foi obtido através de clientes internacionais. Para construir um relacionamento de longo prazo com seus clientes, a Firma 4 investe em suporte, principalmente internacional, com canais disponíveis 24h. Além disso, como o software é personalizado de acordo com o sistema interno da empresa parceira, são frequentes as viagens de desenvolvedores até as sedes dos clientes, seja no Brasil ou no exterior. Com o crescimento internacional, escritórios na Europa e nos Estados Unidos são projetos esperados para os próximos anos.

A Tabela 3 sintetiza as dimensões apresentadas no guião de entrevistas e as respectivas respostas de cada uma das empresas utilizadas no estudo de caso.

Tabela 3 – Dimensões da internacionalização das firmas entrevistadas.

<b>Dimensão</b>		<b>Firma 1</b>	<b>Firma 2</b>	<b>Firma 3</b>	<b>Firma 4</b>
	Nicho	Nanotecnologia	Marketing Digital	Software	Software
<b>Caracterização da Empresa</b>	Data de criação	2008	2011	2018	2012
	Utilizou incubadoras ou similares?	Sim	Sim	Sim	Sim
<b>Objetivo da internacionalização</b>	Sobrevivência ou expansão?	Expansão	Expansão	Ambos	Ambos
	Ajuda de outras organizações?	Sim	Não	Sim	Sim
<b>Ritmo da internacionalização</b>	Data da primeira internacionalização	2013	2015	2018	2015
	Redes foram determinantes?	Sim	Não	Não	Sim
		10%	-	4,9%	41%

<b>Escala da internacionalização</b>	Porcentagem de vendas internacionais				
	Número de mercados internacionais	26	20	10	28
<b>Padrão de internacionalização</b>	Havia processo organizacional?	Não	Não	Não	Sim
	Primeiros mercados internacionais	Tailândia e Vietnã	América Latina e Portugal	Portugal	Estados Unidos
	Principais mercados atuais	Estados Unidos e América Latina	América Latina, Portugal e Espanha	Chile, Colômbia, Argentina e Peru	Estados Unidos e Estônia
<b>Relacionamento com redes</b>	Pós-venda estratégico?	Sim	Sim	Não	Sim
	Porcentagem de clientes recorrentes	60%	90%	100%	80%



Como novas redes são formadas?	Feiras internacionais	Marketing Digital	Marketing e Feiras	Marketing e Feiras
-----------------------------------	--------------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------

## 4.2. Discussão dos Resultados

Os casos estudados sugerem que entradas em novos mercados internacionais sejam não-planejados e resultados do acaso. Entretanto, há uma lógica congruente fundamental. Novos conhecimentos, derivados da posição da firma em uma rede, ao interagir com a experiência inerente à empresa, revelam novas e potenciais oportunidades. Apesar das firmas não poderem procurar por algo que ainda não sabem que existe, estas podem melhorar o processo de reconhecimento de novas oportunidades através da diversidade do seu capital intelectual, seu posicionamento em diferentes redes e seu desejo de considerar novas possibilidades.

As *Born Globals* são empresas que, por suas características singulares, competem em âmbito mundial desde os seus primeiros anos. As firmas estudadas internacionalizaram-se para países de todas as partes do mundo em um curto período de tempo, resultado provocado principalmente pela presença das firmas em feiras internacionais, obtendo as redes necessárias para tal, e pela globalização e a utilização por parte da empresa de novas tecnologias que possibilitaram este intercâmbio, como por exemplo a utilização de estratégias de marketing digital.

É interessante notar o afastamento das *Born Globals* das teorias clássicas de internacionalização. Buckley (2009) cita que o modelo de internacionalização destas empresas é de natureza não-cumulativa, dificultando uma análise acadêmica mais profunda. Os casos estudados não são diferentes, comprovando a afirmação anterior e também abrindo espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre *Born Globals*.

As BGs aparecem como um fenômeno novo entre as abordagens de internacionalização e se encaixam muito bem no contexto de globalização atual do sistema mundo. Empresas em estágios iniciais com um bom potencial internacional, principalmente as do nicho tecnológico, tendem cada vez mais a seguir este modelo.

A Tabela 3 explicita a relevância das redes na internacionalização deste tipo de empresas. As Firmas 1 e 4, que afirmaram que redes foram determinantes para a expansão no exterior, apresentam

melhores resultados, tanto em número de mercados alcançados, quanto em volume de vendas internacionais proporcionais à receita total das firmas. Além disso, estas duas empresas alcançaram mercados mais psicologicamente distantes (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975) de maneira mais rápida e completa. Esta leitura pode ser feita através da análise dos primeiros mercados internacionais e principais mercados atuais.

A partir dos resultados obtidos, as Firms 2 e 3 podem se basear nas atividades estratégicas relacionadas às redes das Firms 1 e 4 para internacionalizarem-se de maneira mais complexa. Além disso, a Firma 1 poderia ter um sucesso ainda maior em mercados externos caso investisse um pouco mais no seu marketing digital, já que foi a única empresa a não relacionar esta atividade como importante durante sua internacionalização.

Apenas a Firma 1 contou com ajuda de organizações governamentais no seu processo de internacionalização, mesmo que indiretamente, através de um fundo de investimento de um banco estatal (BNDES). A União Europeia, por exemplo, conta com programas de apoio às pequenas e médias empresas (Eurofound, 2012; European Commission, 2018; Radicic et al., 2016). Claro, não podemos comparar a capacidade financeira e de investimentos do bloco europeu com o Brasil, mas é importante salientar a relevância de um ambiente macroeconômico propício ao sucesso de empresas.

Os programas de incentivo ao desenvolvimento e à internacionalização de pequenas empresas no Brasil devem ser explorados cada vez mais. O caso da Firma 1 pode ser tirado como exemplo de um bom retorno para os investimentos nela depositados, visto que a empresa gera empregos, renda e desenvolvimento para a região e para o Brasil. Outras empresas poderiam receber estes auxílios e seguir o mesmo caminho de sucesso da firma estudada, mas infelizmente apenas um pequeno número de MPEs consegue alcançar os limitados fomentos disponíveis.

Se adequar ao mercado mundial (Knight e Liesch, 2016) e, principalmente, como verificado neste trabalho, ao ambiente criado pela governança em seus diferentes níveis, é uma característica que define o sucesso de uma Born Global.

## 5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo analisar de que modo as redes internacionais influenciam o processo de internacionalização das *Born Globals*. Para o estudo empírico, foram estudadas quatro empresas que se encaixam no modelo de BGs, já que todas internacionalizaram-se em um curto período de tempo, utilizando alta intensidade de tecnologia em seus produtos e processos.

O conceito tradicional de relações internacionais (Schieder e Spindler, 2014) não considera *Born Globals* como atores relevantes na esfera internacional. Entretanto, com a crescente globalização após o fim da Guerra Fria (Risse, 2007; Smith, 1997), organizações relacionadas com a esfera econômica das RI – especialmente empresas multinacionais – vêm ganhando importância (Westaway, 2012). Essa mudança de foco na análise do sistema internacional pode ser vista também através dos dois modelos de governança multinível. As multinacionais e, mais especificamente, as BGs, trabalham em níveis diferentes dos atores considerados tradicionais, como os Estados.

Não há um senso de concorrência entre atores tão diversos, como Estados e *Born Globals*. Entretanto, é importante frisar que há uma reciprocidade – distinta e complementar (Lake, 2003) – entre as ações de ambos atores. As BGs não conseguem se desenvolver de maneira ótima caso estejam presentes em países inconstantes. Da mesma forma, mas não na mesma intensidade, as BGs colaboram com o desenvolvimento econômico dos Estados em que estão inseridas.

É possível perceber que o ambiente macro, político e econômico, influenciou na internacionalização das empresas analisadas. O tipo de governança II – apresentado na Tabela 1 – foi fundamental para a análise destas atividades. É interessante observar que apenas a Firma 3 destacou como um de seus mercados principais outro país do Mercosul, principal bloco que o Brasil participa. As tensões internas dos países membros na última década comprometeram as cooperações intrabloco. O representante internacional da Firma 3 destacou a situação argentina como comprometedor para os negócios, já que a situação cambial e, conseqüentemente, o poder de compra dos argentinos está em queda. Por fim, a falta de confiança nos governos sul-americanos, baseados em políticas de governo - voltadas para o populismo e visando projetos duradouros de poder – e não de Estado – planejados para um longo prazo e para o bem do país. Este fenômeno não é novo e, por muitas vezes, é percebido como cultural e inerente à sociedade dos países latino-americanos (Calderón e Poltronieri, 2011; Campbell, 1942; Oliveira, 2011; Seligson, 2007; Stavrakakis et al., 2018).

A partir desta análise, podemos ver que as redes em um nível acima de governança afeta as redes num aspeto micro. As Firmas 1, 3 e 4 afirmaram que utilizam feiras internacionais para buscar novos parceiros e aumentar suas redes. Entretanto, se a situação no país não é estável, a frequência e qualidade destes eventos tendem a diminuir. Ou seja, a atuação das empresas e das redes empresariais segue a tendência do Estado – *in the shadow of the state*.

Assim, o trabalho cumpre seu objetivo, ao concluir como as redes internacionais influenciaram no processo de internacionalização das firmas analisadas. As Firmas 1 e 4, que obtiveram sucesso internacional mais relevante, foram incisivas ao afirmar que as redes foram determinantes para a atividade em outros mercados.

Sobre as limitações do estudo, é importante lembrar que generalizações sobre o processo Born Global não devem ser feitas a partir dos resultados desta pesquisa, devido ao pequeno tamanho amostral escolhido de forma não aleatória. Além disso, como todas as empresas analisadas são brasileiras, talvez haja uma congruência nos resultados que não aconteceria caso empresas de outras partes do mundo fossem consultadas. Não obstante, as conclusões obtidas são de fato relevantes, já que integra dois campos de estudo distintos, e apresenta um novo diálogo para estudiosos de RI e gestão.

As implicações para a área de gestão são interessantes, pois analisa um fenômeno relativamente novo, as *Born Globals*, e utiliza a abordagem das redes para analisar seu impacto na internacionalização destas empresas. Já para as RI, o estudo é relevante para expor os diferentes níveis de governança no sistema internacional, além de incluir atores transnacionais incomuns neste tipo de investigação. De acordo com Walt (1998), é necessária uma conexão entre os tomadores de decisão e os estudiosos de RI, a fim de entender o que está acontecendo no cenário internacional de maneira mais aprofundada. Boas políticas públicas de apoio à internacionalização de BGs podem acontecer caso haja uma maior atenção para o tema.

Como comentado anteriormente, do ponto de vista acadêmico, o estudo possui uma natureza disruptiva, ou seja, apresenta características únicas, ao combinar duas áreas de pesquisa distintas – gestão e RI. Estudou-se antes o contexto macro, onde as relações de poder acontecem nos diferentes níveis de governança. Depois, teorias oriundas da gestão foram introduzidas para realizar o estudo de caso em um contexto micro. Talvez esta inovação seja a maior contribuição deste trabalho para a academia.

Para as futuras pesquisas, a utilização de análises, que podem incluir o empresário, a empresa, a indústria, a nação, assim como as oportunidades, eventos e processos podem ser utilizados no

desenvolvimento de uma teoria que ajude a melhor compreensão das *networks* no contexto das *Born Globals*. Especificamente, análises similares envolvendo empresas oriundas de países desenvolvidos nas vertentes económica e política podem complementar os resultados e conclusões obtidas com as empresas brasileiras num ambiente de governança diferente.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- ABDULLAH, Nik Ab Halim Nik; ZAIN, Shahrul Nizam Mohd. The internationalization theory and Malaysian small medium enterprises (SMEs). **International Journal of Trade, Economics and Finance**, v. 2, n. 4, p. 318, 2011.
- ACEMOGLU, Daron et al. The consequences of radical reform: The French Revolution. **American economic review**, v. 101, n. 7, p. 3286-3307, 2011.
- ANDERSSON, Svante. International entrepreneurship, *Born Globals* and the theory of *Effectuation*. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 627-643, 2011.
- APODACA, Clair. Global Economic Patterns and Personal Integrity Rights After the Cold War. **International Studies Quarterly**, [s.i.], v. 45, n. 4, p.587-602, dez. 2001.
- ASHTON, Thomas Southcliffe et al. The industrial revolution 1760-1830. **OUP Catalogue**, 1997.
- AXELROD, Robert; KEOHANE, Robert. Achieving Cooperation under Anarchy: strategies and institutions. **World Politics**, v. 1, n. 38, p. 226-254, out. 1985.
- AXELSSON, Björn; JOHANSON, Jan. Foreign market entry-the textbook vs. the network view. In: **Industrial Networks. A New View of Reality**. Routledge, London, p. 218-234, 1992.
- BACHE, Ian. **Europeanization and Britain: towards multi-level governance?** EUSA 9th Biennial Conference in Austin, Texas. 2005.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARON, Robert A.; ENSLEY, Michael D. Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. **Management science**, v. 52, n. 9, p. 1331-1344, 2006.
- BAUM, Matthias; SCHWENS, Christian; KABS, R. Determinants of different types of *Born Globals*. In: **Handbook of Research on Born Globals**. Edward Elgar Publishing, p. 36-45, 2012.
- BONANNO, Alessandro. Globalization and Transnational Corporations. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, v. 2, p. 218-224, 2015.
- BÖRZEL, Tanja A.; RISSE, Thomas. Governance without a state: Can it work?. **Regulation & Governance**, v. 4, n. 2, p. 113-134, 2010.
- BRÜDERL, Josef; PREISENDÖRFER, Peter. Network support and the success of newly founded business. **Small business economics**, v. 10, n. 3, p. 213-225, 1998.
- BUCKLEY, Peter J. The impact of the global factory on economic development. **Journal of World Business**, v. 44, n. 2, p. 131-143, 2009.
- BUCKLEY, Peter J; GHAURI, Pervez N. **Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises**. *Journal Of International Business Studies*, [s.i.], v. 35, n. 1, p.81-98, 4 mar. 2004.
- BURCHILL, Scott et al. **Theories of International Relations**. Palgrave Macmillan, 2013.
- CACHON, Gerard P.; NETESSINE, Serguei. Game Theory in Supply Chain Analysis. **Informatics Tutorials In Operations Research**, [s.i.], v. 1, n. 1, p.200-233, 14 out. 2014.

- CAMPBELL, John C. Political Extremes in South America. **Foreign Affairs**, v. 20, n. 3, p. 517-534, 1942.
- CARNEIRO, Jorge Manuel Teixeira; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.
- CARNEIRO, Jorge Manuel Teixeira; ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. Challenging the Uppsala internationalization model: a contingent approach to the internationalization of services. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 2, p. 85-103, 2008.
- CAVUSGIL, S. T.; GODIWALLA, Yezdi M. Decision-making for international marketing: a comparative review. **Management Decision**, v. 20, n. 4, p. 47-54, 1982.
- CHANDRA, Yanto; STYLES, Chris; WILKINSON, Ian. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. **International Marketing Review**, v. 26, n. 1, p. 30-61, 2009.
- CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel (Ed.). **Open innovation: Researching a new paradigm**. Oxford University Press on Demand, 2006.
- CHETTY, Sylvie; CAMPBELL-HUNT, Colin. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.
- DE KLERK, Saskia. The importance of *networking* as a management skill. **South African journal of business management**, v. 41, n. 1, p. 37-49, 2010.
- DEVETAK, Richard; GEORGE, Jim; PERCY, Sarah (Ed.). **An Introduction to International Relations**. Cambridge University Press, 2012.
- DIB, Luis Antônio. Caracterizando o processo de internacionalização *Born Global*: discussão sobre a conceituação empírica do fenômeno e hipóteses de pesquisa. **Anais do XXXII EnANPAD**, 2008.
- DIB, Luis Antonio; DA ROCHA, Angela; DA SILVA, Jorge Ferreira. The internationalization process of Brazilian software firms and the *Born Global* phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 3, p. 233-253, 2010.
- DICKEN, Peter. Globalization and Transnational Corporations. **International Encyclopedia of Human Geography**, p. 563-569. Elsevier, 2009.
- DIMITRATOS, Pavlos et al. Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 194-204, 2011.
- DRAINVILLE, André C. The fetishism of global civil society: global governance, transnational urbanism and sustainable capitalism in the world economy. In: **Transnationalism From Below**. Routledge, 2017. p. 35-63
- DYSON, Stephen Benedict. “Stuff Happens”: Donald Rumsfeld and the Iraq War. **Foreign Policy Analysis**, v. 5, n. 4, p. 327-347, 2009.
- EUROFOUND. *Born Global*: The potential of job creation in new international businesses. Luxembourg: **Publications Office of the European Union**. 2012.
- EUROPEAN COMMISSION. Annual report on European SMEs (2017/2018). Luxembourg. **Publications Office of the European Union**. 2018.

- EVERS, Natasha; O'GORMAN, Colm. Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, n. 7-8, p. 549-574, 2011.
- FALK, Richard. Revisiting Westphalia, discovering post Westphalia. **The Journal Of Ethics**, Netherlands, n. 6, p.311-352, jan. 2002.
- FAN, Terence; PHAN, Phillip. International new ventures: revisiting the influences behind the 'born-global' firm. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1113-1131, 2007.
- FIORI, José Luis. Globalização Económica e Descentralização Política: Um primeiro Balanço. **Estado e Federalismo**, Porto Alegre, v. 2, n. 15, p.295-311, mar. 1994.
- FLOHR, Annegret et al. **The role of business in global governance: Corporations as norm-entrepreneurs**. Springer, 2010.
- FREEMAN, Susan. 'Born Global firms' Use of networks and Alliances: A Social Dynamic Perspective. In: **Handbook of Research on Born Globals**. Edward Elgar Publishing, p. 128-144, 2012.
- FREEMAN, Susan; CAVUSGIL, S. Tamer. Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 4, p. 1-40, 2007.
- FREEMAN, Susan; EDWARDS, Ron; SCHRODER, Bill. How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. **Journal of international Marketing**, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006.
- FURTADO, Celso. Estado e Empresas transnacionais na industrialização periférica. **Revista de Economia e Política**, v. 1, n. 1, p.1-2, 2001.
- GABRIELSSON, Mika. Branding Strategies of *Born Globals*. **Journal Of International Entrepreneurship**, [s.i.], v. 3, n. 1, p.199-222, 2005.
- GABRIELSSON, Mika; KIRPALANI, Vishnu H. (Ed.). **Handbook of research on Born Globals**. Edward Elgar Publishing, 2012.
- GEREFFI, Gary et al. Introduction: Globalisation, Value Chains and Development. **Ids Bulletin**, [s.i.], v. 32, n. 3, p.1-8, jan. 2001.
- GROSS, Leo. The peace of Westphalia, 1648–1948. **American Journal of International Law**, v. 42, n. 1, p. 20-41, 1948.
- HARMS, Rainer; SCHIELE, Holger. Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. **Journal of international entrepreneurship**, v. 10, n. 2, p. 95-116, 2012.
- HALL, Rodney Bruce; BIERSTEKER, Thomas J. The emergence of private authority in the international system. **Cambridge Studies In International Relations**, v. 85, p. 3-22, 2002.
- HASHAI, Niron; ALMOR, Tamar. Gradually internationalizing 'Born Global' firms: an oxymoron? **International Business Review**, v. 13, n. 4, p. 465-483, 2004.
- HOOGHE, Liesbet; MARKS, Gary. Unraveling the Central State, But How? Types of Multi-Level Governance. **IHS Political Science Series**: 2003, No. 87. 2003.
- HUDSON, Lucian J. Social Partnerships. In: **Social partnerships and responsible business**. ROUTLEDGE in association with GSE Research, p. 369-373, 2014.



- HUNTINGTON, Samuel P. Transnational organizations in world politics. **World Politics**, v. 25, n. 3, p. 334-368, 1973.
- INKPEN, Andrew C.; TSANG, Eric WK. Social capital, networks, and knowledge transfer. **Academy of management review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.
- JESSOP, Bob. Multilevel governance and multilevel metagovernance. Changes in the EU as integral moments in the transformation and reorientation of contemporary statehood. **Multi-Level Governance**. Oxford: OUP, p. 49-74, 2004.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.
- JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm - four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.
- KALI, Raja. Endogenous business networks. **Journal of Law, Economics, and Organization**, v. 15, n. 3, p. 615-636, 1999.
- KELLY, Ray. Transnational companies, global capital and the Third World: TNCs and the Third World. In: KIELY, Ray; MARFLEET, Phil (Ed.). **Globalisation and the Third World**. Nova Iorque: Routledge, 1998. p. 58-64.
- KEOHANE, Robert O.; NYE, Joseph S.. Transgovernmental Relations and International Organizations. **World Politics**, [s.i.], v. 27, n. 1, p.39-62, out. 1974.
- KEOHANE, Robert; NYE, Joseph. **Power and Interdependence**. Londres: Longman, 1989.
- KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. **Journal of International Business Studies**. East Lansing, p. 124-141. mar. 2004.
- KNIGHT, Gary A.; LIESCH, Peter W. Internationalization: From incremental to *Born Global*. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.
- KNIGHT, Gary. *Born Global*. **Wiley International Encyclopedia of Marketing**, 2010.
- KURKI, Milja; WIGHT, Colin. International relations and social science. **International Relations Theories: Discipline And Diversity**, p. 13-33, 2007.
- LAKE, David A. Theory is dead, long live theory: The end of the Great Debates and the rise of eclecticism in International Relations. **European Journal of International Relations**, v. 19, n. 3, p. 567-587, 2013.
- MADSEN, Tage Koed; SERVAIS, Per. The Internationalization of *Born Globals*: an Evolutionary Process?. **International Business Review**, [s.i.], v. 6, n. 6, p.561-583, jan. 1997.
- MANOLOVA, Tatiana S.; MANEV, Ivan M.; GYOSHEV, Bojidar S. In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p. 257-265, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.
- MARIOTTI, Elisabetta. **Guiding principles of european and italian law for spatial development and for territorial governance**. Maggioli Editore, 2010.

- MARKS, G. 1992. Structural policy in the European community. In: **Euro-Politics. Institutions and Policymaking in the “New” European Community**, p. 191-225. The Brookings Institution, 1992.
- MARKS, Gary. Structural policy and multilevel governance in the EC. In: **The State of The European Community: The Maastricht Debates and Beyond**, vol. 2. Lynne Rienner Publishers, 1993.
- MARKUSEN, James R.. The Boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade. **Journal Of Economic Perspectiv**, [s.i.], v. 9, n. 2, p.169-189, mar. 1995.
- MARSH, David; STOKER, Gerry (Ed.). **Theory and Methods in Political Science**. Palgrave Macmillan, 2010.
- MATTOS, Paulo de Carvalho. **Tipos de revisão de literatura**. Faculdade de Ciências Agronômicas UNIFESP, 2015.
- MCDUGALL, Patricia Phillips; SHANE, Scott; OVIATT, Benjamin M. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of business venturing**, v. 9, n. 6, p. 469-487, 1994.
- MOEN, Øystein; SERVAIS, Per. *Born Global* or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. **Journal of international marketing**, v. 10, n. 3, p. 49-72, 2002.
- NUMMELA, Niina et al. Strategic decision-making of a *Born Global*: a comparative study from three small open economies. **Management International Review**, v. 54, n. 4, p. 527-550, 2014.
- NYE, Joseph S.; KEOHANE, Robert O. Transnational relations and world politics: An introduction. **International organization**, v. 25, n. 3, p. 329-349, 1971.
- NYE, Joseph S. Public diplomacy and soft power. **The Annals Of The American Academy Of Political And Social Science**, v. 616, n. 1, p. 94-109, 2008.
- ODLIN, Denis; BENSON-REA, Maureen. Competing on the edge: Implications of network position for internationalizing small-and medium-sized enterprises. **International Business Review**, v. 26, n. 4, p. 736-748, 2017.
- OLIVEIRA, Dalila Andrade. Das políticas de governo à política de Estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. **Educação & Sociedade**, v. 32, n. 115, p. 323-337, 2011.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Reports On The Impact Of Multinational Corporations On The Development Process And On International Relations: The Report of the Secretary-General to the Economic and Social Council. **International Legal Materials**, 13(4), 791-869, 1974.
- OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, p. 45-64, 1994.
- PAPADOPOULOS, Yannis. Problems of democratic accountability in network and multilevel governance. **European law journal**, v. 13, n. 4, p. 469-486, 2007.
- PATTBERG, Philipp. The institutionalization of private governance: How business and nonprofit organizations agree on transnational rules. **Governance**, v. 18, n. 4, p. 589-610, 2005.
- PIATTONI, Simona. Multi-level governance: a historical and conceptual analysis. **European integration**, v. 31, n. 2, p. 163-180, 2009.
- PREFEITURA DE FLORIANÓPOLIS. Secretaria Municipal de Turismo, Tecnologia e Desenvolvimento Económico. **Polo Tecnológico**. Disponível em:

<<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/turismo/index.php?cms=polo+tecnologico&menu=10&submenuid=1733>>. Acesso em: 10 de outubro de 2019.

RADICIC, Dragana et al. The impact of innovation support programs on small and medium enterprises innovation in traditional manufacturing industries: An evaluation for seven European Union regions. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 34, n. 8, p. 1425-1452, 2016.

RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

REINICKE, Wolfgang H. et al. **Critical choices: The United Nations, networks, and the future of global governance**. IDRC, Ottawa, ON, CA, 2000.

RIALP, Alex; GALVÁN-SÁNCHEZ, Inmaculada; GARCÍA, Minerva. An Inquiry into *Born Global* Firm's Learning Process: A Case Study of Information Technology-based SMEs. In: **Handbook of Research on Born Globals**. Edward Elgar Publishing, p. 71-95, 2012.

RISSE, Thomas. Transnational actors and world politics. In: **Corporate ethics and corporate governance**, p. 251-286. Springer, 2007.

ROSENAU, James N.; CZEMPIEL, Ernst-Otto; SMITH, Steve (Ed.). **Governance without government: order and change in world politics**. Cambridge University Press, 1992.

SANTOS, Milton. A Revolução Tecnológica e o Território: Realidades e Perspectivas. **Terra Livre Agb**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.7-17, 1991.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

SCHERMA, Marcio Augusto. AS FRONTEIRAS NAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS. **Monções: Revista de Relações Internacionais da UFGD**, Dourados - Mato Grosso do Sul, v. 1, n. 1, p.102-132, 2012.

SCHIEDER, Siegfried; SPINDLER, Manuela (Ed.). **Theories Of International Relations**. Routledge, 2014.

SEABROOKE, Leonard; HENRIKSEN, Lasse Folke (Ed.). **Professional networks in transnational governance**. Cambridge University Press, 2017.

SELIGSON, Mitchell A. The Democracy Barometers (Part I): The Rise of Populism and the Left in Latin America. **Journal of Democracy**, v. 18, n. 3, p. 81-95, 2007.

SEPULVEDA, Fabian; GABRIELSSON, Mika. Network development and firm growth: A resource-based study of B2B *Born Globals*. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 792-804, 2013.

SHARMA, D. Deo; BLOMSTERMO, Anders. The internationalization process of *Born Globals*: a network view. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 739-753, 2003.

SHAW, Eleanor. Small firm *networking*: An insight into contents and motivating factors. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 1, p. 5-29, 2006.

SILVA, Diego Rafael de Moraes. **Internacionalização *Born Global*: perspectivas para um novo modelo de desenvolvimento das empresas nacionais**. 2011. <<http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area5/area5-artigo15.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2019.

SMITH, Michael Peter. **Transnationalism from below: Comparative urban and community research**. Routledge, 2017.

- SMITH, Steve. New approaches to international theory. **The Globalization of World Politics**, v. 1, 1997.
- SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. Making governance networks effective and democratic through metagovernance. **Public Administration**, v. 87, n. 2, p. 234-258, 2009.
- STAL, Eva. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 3, n. 7, p.120-149, 2010.
- STAVRAKAKIS, Yannis et al. Populism, anti-populism and crisis. **Contemporary Political Theory**, v. 17, n. 1, p. 4-27, 2018.
- SULLIVAN MORT, Gillian; WEERAWARDENA, Jay. *networking* capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian *Born Global* firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 549-572, 2006.
- TARROW, Sidney. Transnational politics: Contention and institutions in international politics. **Annual Review Of Political Science**, v. 4, n. 1, p. 1-20, 2001.
- TAYLOR, Murray; JACK, Robert. Understanding the pace, scale and pattern of firm internationalization: An extension of the 'born global' concept. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 6, p. 701-721, 2011.
- TEEGEN, Hildy; DOH, Jonathan P; VACHANI, Sushil. The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. **Journal Of International Business Studies**, [s.i.], v. 35, n. 6, p.463-483, 4 nov. 2004.
- TSEBELIS, George; GARRETT, Geoffrey. The institutional foundations of intergovernmentalism and supranationalism in the European Union. **International organization**, v. 55, n. 2, p. 357-390, 2001.
- VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- WALTZ, Kenneth. **Theory of International Politics**. [s.i.]: Addison-wesley Publishing Company, 1979. 251 p.
- WESTAWAY, Jennifer A. Globalisation, transnational corporations and human rights-a new paradigm. **International Law Research**, v. 1, n. 1, p 63-72, 2012.
- YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.
- ZHOU, Lianxi; WU, Wei-ping; LUO, Xueming. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. **Journal of international business studies**, v. 38, n. 4, p. 673-690, 2007.
- WALT, Stephen M. International relations: one world, many theories. **Foreign Policy**, p. 29-46, 1998.

## Anexos

### Anexo 1 – Guia de entrevista

GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA		
DIMENSÕES	OBJETIVO	QUESTÕES GERAIS
Caracterização da empresa	Compreender os aspectos básicos da empresa.	Há uma cultura inovadora na empresa? Os gestores possuíam uma tendência/experiência prévia à internacionalização? A empresa trabalha com um produto novo para o mercado? A empresa chegou a utilizar incubadoras?
Objetivo da internacionalização	Entender as razões que levaram à internacionalização da empresa.	O mercado brasileiro foi considerado pequeno? A internacionalização foi uma questão de sobrevivência ou de expansão? De que forma as redes contribuíram para a internacionalização da empresa?
Ritmo da internacionalização	Perceber a velocidade de internacionalização.  Identificar fatores de influência na internacionalização.	Após quantos anos da criação houve o primeiro contato com clientes internacionais?  De que forma a internacionalização foi facilitada (ou não) devido às networks nacionais e internacionais da empresa/empreendedor
Escala da internacionalização	Identificar qual a extensão da internacionalização.  Observar possíveis padrões geográficos.	Quais foram os primeiros países que a empresa exportou?  Atualmente, a empresa trabalha com quantos países (exportação e importação)?  Destes países, quais são os principais?  Qual a porcentagem total da receita da empresa relacionada ao mercado internacional?  De que forma as networks contribuíram para escala de internacionalização?
Padrão de internacionalização	Identificar a escolha de diferentes mercados internacionais.  Perceber o modo de entrada em novos mercados.	Qual foi o método de entrada escolhido nos primeiros mercados?  Qual é o método de entrada atual?  Por que a empresa exportou primeiramente para o país x?

		<p>Como houve o contato com os primeiros clientes internacionais?</p> <p>Como é feito o contato com novos clientes atualmente?</p> <p>Já houve ajuda oriunda de outras organizações, sejam elas governamentais ou não-governamentais?</p>
Relacionamento com redes	<p>Questionar sobre diferentes tipos de redes (associações/espços de coworking)</p> <p>Verificar como as redes afetam o processo de internacionalização.</p> <p>Detectar a relevância das redes no sucesso internacional.</p>	<p>Como é feito o relacionamento pós-venda com os clientes internacionais?</p> <p>Qual a percentagem de clientes recorrentes?</p> <p>Há uma correlação entre a qualidade (ou frequência) de contatos com clientes e uma possível recompra?</p> <p>O relacionamento é feito de forma estratégica ou casual?</p> <p>Como novas redes são formadas?</p>