



A internet como estratégia para acelerar a internacionalização de jovens empresas: Uma análise do e-business

Ana Caroline Miranda

UMinho |

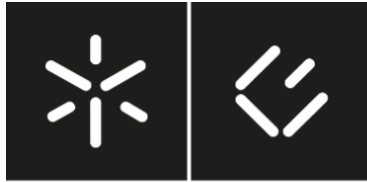


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Caroline Miranda Farias

**A internet como estratégia para
acelerar a internacionalização de
jovens empresas: Uma análise do e-
business**

outubro de 2019



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Caroline Miranda Farias

**A internet como estratégia para acelerar a
internacionalização de jovens empresas:
Uma análise do e-business**

Dissertação de
Mestrado Mestrado em
Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Maria Soares

outubro de 2019

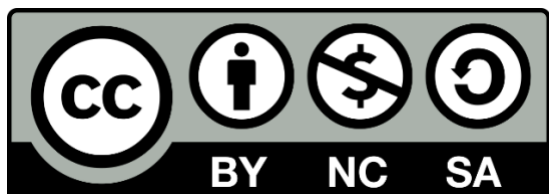
DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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 um 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-Compartilha Igual CC BY-NC-SA

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

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri 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 que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 14 de outubro de 2019

Nome: Ana Carolline Miranda Farias

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Prof.^a Dra. Ana Maria Soares, minha orientadora, por todo o apoio, partilha de conhecimento e motivação que me deu ao longo da elaboração desta dissertação.

Agradeço a todos os entrevistados, pela sua colaboração e disponibilidade em fazer parte desta investigação.

Por fim, dedico este trabalho à minha família, por estar ao meu lado ao longo de mais uma etapa da minha vida académica, mesmo longe de casa.

RESUMO

A revolução digital mudou modelos e perspectivas de negócios, tornou a conectividade necessária para diversos setores, inclusive os mais tradicionais, ao diminuir barreiras à internacionalização e democratizar oportunidades de acesso ao mercado externo. Tal inovação disruptiva tornou a internet um dos principais *drivers* do comércio internacional e introduziu novas estratégias de internacionalização.

Este estudo tem o propósito de buscar e relacionar os fatores que influenciam no processo de internacionalização do *e-business*, considerando os impactos da internet no modo de entrada, velocidade e comprometimento internacional, em empresas jovens.

Pretende-se avaliar a rapidez na internacionalização dessas empresas a partir do modelo de Oviatt e McDougall (2005) que considera as seguintes forças: facilitadora (tecnologia), motivadora (concorrência), mediadora (empreendedor), moderadora (conhecimento e redes de negócios).

O estudo desses fatores influenciadores da velocidade de internacionalização através da internet, permite aos empreendedores uma visão a nível macro e micro de como a internet pode impulsionar empresas com poucos recursos a realizarem grandes expansões e competir no mercado global.

Foram realizadas entrevistas com seis jovens empresas que mantêm atividades online, com a finalidade de identificar e analisar os padrões nos processos de internacionalização com a influência da internet.

Os resultados do estudo mostram que a internet é uma importante estratégia para acelerar o processo de internacionalização em empresas com recursos limitados, pois apresenta as forças necessárias para catalisar a internacionalização em empresas globais.

A análise deste trabalho contribui para a literatura atual, ampliando a pesquisa sobre o modelo de internacionalização das *Born Globals* no *e-business*.

Palavras-Chave: *Born Globals*, *e-business*, internet, empreendedorismo internacional, velocidade de internacionalização

ABSTRACT

The digital revolution has changed business models and perspectives, making connectivity necessary for many sectors, including more traditional ones, by reducing barriers to internationalization and democratizing opportunities for accessing external markets. Such disruptive innovation has made the Internet one of the main drivers of international trade and introduced new internationalization strategies.

The purpose of this study is to search for and relate the factors that influence the internationalization process of e-business, considering the impact of the Internet on the mode of entry, speed and international commitment in young companies.

It is intended to evaluate the speed in the internationalization of these companies from the model of Oviatt and McDougall (2005) that considers the following forces: enabling (technology), motivating (competition), mediating (entrepreneur), moderating (knowledge and business networks).

The study of these factors influencing the speed of internationalization through the Internet allows entrepreneurs a macro and micro level view of how the Internet can boost companies with few resources to carry out large expansions and compete in the global market.

The interviews were conducted with six young companies that have online activities, in order to identify and analyze patterns in internationalization processes with the influence of the internet.

The study results show that the internet is an important strategy to accelerate the internationalization process in companies with limited resources, as it presents the necessary forces to catalyze internationalization in global companies.

The analysis of this work contributes to the current literature, expanding the research on the Born Globals internationalization model in e-business.

Keywords: *Born Globals*, *e-business*, internet, international entrepreneurship, internationalization speed

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	2
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: O PAPEL DA INTERNET NA INTERNACIONALIZAÇÃO	4
2.2 E-BUSINESS	4
2.3 IMPACTOS NO MERCADO GLOBAL	7
3. BORN GLOBALS	9
3.1 DEFINIÇÃO E ENQUADRAMENTO	9
3.2 BORN GLOBALS E TEORIAS COMPLEMENTARES	11
4. ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	15
4.1 TIMING DE ENTRADA	15
4.2 ESCOLHA DO MERCADO	16
4.3 MODOS DE ENTRADA	19
4.4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	22
4.4.1 ESTÁGIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO ONLINE	23
5. VELOCIDADE DA INTERNACIONALIZAÇÃO	24
5.1 MODELO DA VELOCIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	24
5.1.1 Força Facilitadora	25
5.1.2 Força Motivadora	26
5.1.3 Força Mediadora	26
5.1.4 Força Moderadora	26
6. MODELO TEÓRICO	28
7. METODOLOGIA	32
7.1 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	32
7.2 SELEÇÃO DAS EMPRESAS	33
7.3 COLETA DE DADOS	34
8.2 ANÁLISE DE DADOS	34

7.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	35
8. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
8.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	36
• Gocase	37
• HiGuests	37
• Findster Technologies	37
• Straight Teeth Direct	38
• PeekMed	38
• Startup Guide	38
8.2 MÉTODO DE ANÁLISE	39
8.3 ANÁLISE DO CONTEÚDO	39
8.3.1 SITUAÇÃO INTERNACIONAL	39
• Início das atividades de negócios internacionais	39
• Visão global do mercado	40
• Quantidade de mercados	41
• Percentual das vendas internacionais	42
8.3.2 REDES DE NEGÓCIOS	43
• Importância das redes de negócios	43
• Uso das redes de negócios	44
8.3.4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	46
• Modo de entrada inicial	46
• Proximidade dos mercados	47
• Conhecimento dos mercados	50
8.3.5 DIFERENÇAS ENTRE MERCADOS	51
• Barreiras de entrada	51
• Adaptação e Localização	53
8.3.6 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	54
• Comprometimento Internacional	54
• Evolução nos modos de entrada	55
• Atividades <i>Offline</i>	56
8.3.7 VELOCIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	57
• Efeitos da rápida internacionalização	58
• Expansão <i>offline</i>	59

8.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60
8.4.1 CONCORRÊNCIA GLOBAL	60
8.4.2 CONHECIMENTO E REDES DE NEGÓCIOS	62
8.4.3 EMPREENDEDOR INTERNACIONAL	63
8.5 RESULTADO DAS PROPOSIÇÕES	63
9. CONCLUSÃO	64
9.1 LIMITAÇÕES	66
9.2 RECOMENDAÇÃO PARA ESTUDOS FUTUROS	66
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
APÊNDICES	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Subdivisões do e-business	5
Figura 2 - Internacionalização e o modelo das redes	11
Figura 3 - Vantagens do pioneiro e vantagens do seguidor	13
Figura 4 - Potenciais determinantes na escolha do mercado externo pela empresa	14
Figura 5 - Modelo hierárquico de escolhas do modo de entrada	18
Figura 6 - Trajetória da internacionalização online	20
Figura 7 - Modelo de forças que influenciam a velocidade de internacionalização	23
Figura 8 - Modelo Teórico	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definições do e-business	4
Tabela 2 - Características da Born Global na literatura	9
Tabela 3: Classificação dos métodos de entrada	17
Tabela 4: Teorias sobre a dinâmica de internacionalização	26
Tabela 5: Amostra	30
Tabela 6: Informações sobre a amostra	32
Tabela 7: Início das atividades de negócios no exterior	35
Tabela 8: Visão global ou oportunidades de mercado	36
Tabela 9: Quantidade de mercados que mantém atividades	37
Tabela 10: Percentual das vendas internacionais	38
Tabela 11: Importância das redes de negócios	39
Tabela 12: Contribuição dos contatos em atividades no exterior	40
Tabela 13: Modo de entrada inicial	41
Tabela 14: Distância Portugal vs EUA e Portugal vs Austrália	42
Tabela 15: Distância Brasil vs Bélgica e Brasil vs EUA	43
Tabela 16: Distância Espanha vs EAU e Espanha vs Índia	43
Tabela 17: Distância Alemanha vs Dinamarca e Alemanha vs Singapura	43
Tabela 18: Distância UK vs Espanha e UK vs Trindade e Tobago	44
Tabela 19: Distância Portugal vs Suíça e Portugal vs Alemanha	44
Tabela 20: Conhecimento prévio sobre os mercados	45
Tabela 21: As maiores barreiras de entrada	47
Tabela 22: Adaptação na internacionalização	48
Tabela 23: Avanço no comprometimento internacional	49
Tabela 24: Avanços ou mudanças nos modos de entrada	50
Tabela 25: Atividades offline no exterior	51
Tabela 26: Modificações a partir da rápida internacionalização	52

Tabela 27: Planos de expansão offline	54
Tabela 28: Resultado das proposições	57

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B – Business-to-Business

B2C – Business to Consumer

C2B – Consumer-to-Business

C2C – Consumer-to-Consumer

CEO – Chief Executive Officer

COO – Chief Operating Officer

EBBG – E-business Born Global

EMN – Empresa Multinacional

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IMS – International Market Selection

INV – International New Venture

TCP/IP – Transmission Control Protocol/Internet Protocol

PME – Pequena e Média Empresa

1. INTRODUÇÃO

A integração horizontal das cadeias de valor, dinamização logística e homogeneização dos mercados globais, são consequências da globalização impulsionada após a Segunda Guerra Mundial. Em consequência de desenvolvimentos tecnológicos, avanços científicos e novo modelo de conjuntura econômica internacional, verificou-se uma crescente integração econômica internacional. Um novo modelo de integração das empresas com o mercado mundial a partir de 1990, são as empresas designadas de Born Globals (Oviatt e McDougall, 1994). Uma Born Global (BG) é uma organização empresarial que, desde o início, busca obter vantagem competitiva do uso de recursos e da venda de produtos em vários países (Oviatt e McDougall, 1994).

O objeto de estudo deste trabalho são empresas jovens com grande capacidade de inovação que iniciam o seu processo de internacionalização precocemente, projetando o conceito da organização e produto para o mercado global, diferente da tradicional internacionalização incremental que ocorre de forma mais lenta e gradual. A teoria da Born Global é introduzida para desafiar a suposição de internacionalização gradual do modelo de Uppsala (Ibrahim et al, 2016).

Esse novo fenômeno de internacionalização tem crescente atuação no mercado e está sobrepondo o que antes era dominado por multinacionais, em razão do aumento de plataformas digitais que diminuíram o custo de transação da expansão para mercados estrangeiros. Assim, as etapas e os custos do acesso a mercados internacionais e são muito menores permitindo democratizar a internacionalização, não segregando o processo aos detentores de maior capital financeiro, às multinacionais e grandes empresas.

Essas empresas globais visam outras nações por terem no seu país de origem dificuldades em ter acesso a economias de escala, com um mercado pequeno e recursos limitados, mas com vantagem competitiva de alocar bens patrimoniais intangíveis com maior facilidade.

O surgimento das multinacionais provocou a criação de diversas teorias que iniciaram análises em grandes empresas, observando carteira de investimentos, transações e investimento estrangeiro direto. Logo, a partir da difusão da globalização nas pequenas e médias empresas, surgiram novas teorias para impulsionar os estudos no âmbito dos Negócios Internacionais e perceber o comportamento e diferenciação das mesmas. A partir desses desenvolvimentos teóricos é necessário anexar o fator tecnológico.

Presenciamos a queda dos custos dos transportes e da comunicação, a intensificação do fluxo de informações de tecnologia através das fronteiras (Porter,1999).

Após a quarta revolução industrial, os custos com tecnologia diminuíram e as economias passaram a ter mais acesso à inovação (Schwab, 2017). Através de novas tecnologias, modelos de negócios foram transformados e a conectividade tornou-se fator necessário para aumentar a competitividade para diversos setores, bem como diminuir barreiras à internacionalização e facilitar o acesso ao mercado externo.

A literatura pouco discute os efeitos desse *driver* na estratégia inicial de internacionalização, e em muitos casos ainda discute teorias passadas como Uppsala e Teoria Eclética, que não podem ser aplicadas na sua totalidade às empresas no contexto atual.

As principais teorias da internacionalização mencionam uma internacionalização lenta e gradual ou rápida e imediata. Ao longo do processo gradual de internacionalização, as empresas melhoram os seus conhecimentos e competências sobre os mercados externos até elevarem, por completo, o envolvimento internacional (Johanson e Vahlne, 1997). Por outro lado, o processo rápido caracteriza-se por um envolvimento internacional acelerado, com investimentos em países distantes apesar da limitada experiência internacional dos empreendedores (Kalinic e Forza, 2012).

1.1 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

O aumento das transações comerciais em canais digitais reflete a mudança na estratégia internacional das organizações e enfatiza a importância da internet como fator essencial para a penetração em mercados externos.

Este estudo tem o propósito de buscar e entender os fatores do processo de internacionalização do e-business, considerando mudanças no modo de entrada, velocidade e comprometimento internacional em empresas jovens.

A literatura de negócios internacionais aborda questões importantes do processo de internacionalização, no entanto, existem mudanças constantes que necessitam ser anexadas à estratégia internacional.

À medida que fica mais aparente a globalização da concorrência, não chega a ser surpreendente que a pesquisa teórica e a prática empresarial em estratégia internacional se

tornem cada vez mais importantes (Porter,1999).

Todavia, existem questões sobre a internacionalização precoce das pequenas e médias empresas, que apesar de não terem recursos para realizar grandes expansões, estão expandindo virtualmente, e competem a nível internacional por meio de exportações diretas. Logo, a internet é um recurso limitado para internacionalizar uma empresa e torná-la global, por esse motivo é necessária mais pesquisa quanto aos novos modelos de internacionalização. Tal cenário forma o propósito da pesquisa e está na origem da formulação das seguintes perguntas de investigação:

Como a Internet impulsiona a entrada de jovens empresas no mercado global?

Para responder a essa questão, é necessário analisar em que medida a internet pode ser considerada um modo de entrada e compreender qual o papel da internet no estágio de aprendizagem na internacionalização.

A investigação propõe-se contribuir para responder a questões recentes sobre o fenómeno das Born Globals e seu comportamento no processo de internacionalização através da ferramenta internet.

Esta tese será estruturada da seguinte forma. Primeiro, apresenta-se a revisão de literatura com foco nas teorias da internacionalização, modos de entrada e e-business, com ligações entre os conceitos. De seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa. O quarto capítulo aborda os resultados das análises da pesquisa, as questões da internacionalização e e-business, bem como a relação entre esses dois fatores e os modos de entrada para encaminhar as conclusões.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: O PAPEL DA INTERNET NA INTERNACIONALIZAÇÃO

A Internet fornece conectividade entre pessoas a um custo reduzido, criando um ambiente global onde diversos mercados são aproximados virtualmente. Esse canal virtual tem um elevado potencial para expandir o alcance e desempenho das empresas no comércio internacional, especialmente as PMEs.

2.1 DIGITALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS

A constante inovação da economia global interliga os mercados através do Internet Protocol Suite (TCP/IP) que constitui a internet por meio de um conjunto de protocolos em um sistema global. Nas últimas décadas, essa rede mundial vivenciou crescente digitalização do mundo dos negócios.

Segundo Schallmo e Williams (2018), a digitalização é a transformação dos modelos de negócios tradicionais através da implementação de tecnologias e dados digitais para melhorar os processos e gerar lucro.

Os novos modelos de negócios, a partir da digitalização, tornaram-se cada vez mais comuns e necessários no posicionamento estratégico das organizações e dinamizadores do desenvolvimento econômico. O uso da tecnologia permitiu interligar as cadeias de valor e aproximar os *stakeholders* dentro das empresas com o objetivo de melhorar a comunicação e envolvimento dos indivíduos, além de reduzir custos em diversas áreas como na gestão, finanças e marketing.

Tal desenvolvimento tecnológico dividiu o mercado tradicional e o mercado eletrônico, onde os negócios eletrônicos passaram a ser chamados de e-business.

2.2 E-BUSINESS

Existem diversas definições para o e-business na literatura acadêmica que assinalam que o e-business é uma designação muito abrangente, na tabela a seguir estão listados as principais:

Tabela 1 - Definições do e-business

Silveira (2003)	O processo de comércio de bens, informações ou serviços através de redes de computadores, incluindo a Internet
------------------------	--

Johnson and Wang (2002)	O e-business se aplica em três categorias: e-commerce, e-procurement, e e-collaboration
Combe (2006)	O uso da Internet para interligar e fortalecer processos de negócios, comércio eletrônico, comunicação organizacional e colaboração dentro de uma empresa e seus clientes, fornecedores e outros <i>stakeholders</i> .
Turban (2002)	E-business refere-se a uma definição mais ampla de e-commerce, não apenas a compra e venda de bens e serviços, mas também a prestação de serviços aos clientes, a colaboração com parceiros de negócios e a realização de transações eletrônicas dentro de uma organização.
Kalakota(1999)	E-business refere-se a modelos de negócios construídos em torno de tecnologias de rede.

Fonte: Elaboração própria.

O *e-business* atua na gestão organizacional dentro e fora da empresa, através do uso de tecnologias para executar e controlar os processos de uma organização, com a finalidade de criar um ambiente conectado para maior autonomia.

Segundo Johnson e Wang (2002), os negócios eletrônicos são subdivididos em: *e-commerce*, *e-procurement* e *e-collaboration*.

O comércio eletrônico ou *e-commerce*, um dos subconjuntos do e-business, refere-se à venda ou troca de bens e serviços realizadas em um ambiente digital, como a internet. De acordo com Combe (2006), o e-commerce consiste apenas nas transações de compra e venda, enquanto o e-business abrange também a automação dos processos dessas transações. Desse modo, pode ser dito que todo comércio eletrônico constitui um *e-business*, mas nem todo *e-business* é necessariamente um comércio eletrônico, tal como na figura 1.

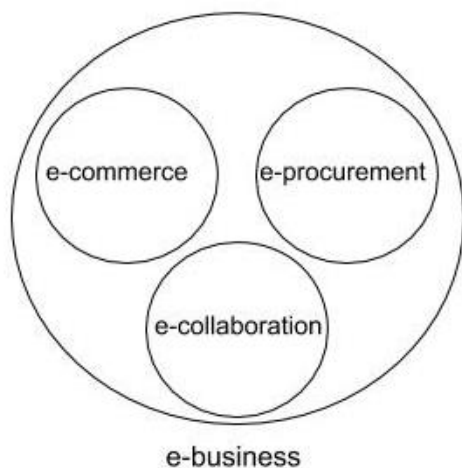


Figura 1 - Subdivisões do e-business (elaboração própria).

Baseado nos tipos de agentes económicos envolvidos na transação, segundo Dhunna e Dixit (2010), o *e-commerce* é dividido em quatro categorias: *business-to-business (B2B)*, *business-to-consumer (B2C)*, *consumer-to-business (C2B)* e *consumer-to-consumer (C2C)*.

- Business-to-Business (B2B)

Empresas que fazem negócios entre si, como fabricantes ou distribuidores que comercializam para os varejistas, bem como empresas que vendem serviços para outras. ex: Alibaba e DHL.

- Business-to-Consumer (B2C)

Empresas que vendem bens ou serviços aos consumidores finais, através de lojas online. ex: Amazon e Kylie Cosmetics.

- Consumer-to-Business (C2B)

Um consumidor informa em plataformas digitais, através de *posts*, um serviço desejado. Logo depois, as empresas avaliam o que foi requisitado e fazem ofertas do projeto e o consumidor final escolhe a melhor. ex: Homify e UpWork.

- Consumer-to-Consumer (C2C)

Consumidores realizam trocas comerciais com outros consumidores, através de plataformas em formato de *marketplace*, ou seja, uma espécie de classificados online. ex: eBay e Olx.

O comércio eletrônico revolucionou o padrão do comércio e consumo, de acordo com Lim e Siai (2003) tornou-se um território de fácil acesso e baixos custos de penetração, onde a concorrência é global. Adicionalmente, desde a difusão da internet sem fio, o comércio eletrônico passou a ser performado também através de dispositivos móveis, assim surgiu o

mobile commerce ou m-commerce. Para Durlacher (1999), o m-commerce representa operações de compra e venda através da tecnologia móvel.

Os dispositivos móveis podem ser PDAs (*Personal Digital Assistants*), *tablets* ou *smartphones* que suportam a tecnologia dos aplicativos de *mobile commerce*, como Uber e Google Pay.

Outra subdivisão é o e-procurement, definido por Gunasekaran (2008) como um processo no qual as organizações usam sistemas de Tecnologia da Informação (TI) para estabelecer acordos. Esse processo é uma parte importante na gestão da cadeia de suprimentos, pois é onde os elos da cadeia são estabelecidos através da compra e venda de bens e serviços entre empresas.

Segundo Neef (2001) o comércio eletrônico B2B tem um potencial muito maior de economia de custos e melhoria de negócios do que o varejo on-line ou os sistemas de planejamento de recursos empresariais.

Sistemas como Oracle e SAP são exemplos de soluções no âmbito do *e-procurement*.

Por último, a colaboração entre indivíduos a partir uso de tecnologias de informação e comunicação para realizarem atividades conjuntas sem a necessidade de contato presencial é chamada de *e-collaboration*. Kock & D'Arcy (2002) definem *e-collaboration* como colaboração usando tecnologias eletrônicas entre indivíduos diferentes para realizar uma tarefa em comum. Ferramentas colaborativas, como e-mail e compartilhamento de documentos, são aplicações utilizadas para conectar pessoas em uma organização. Hubspot, Lync e Google Docs são exemplos de *e-collaboration* bastante utilizados nas organizações.

2.3 IMPACTOS NO MERCADO GLOBAL

A Internet é uma das várias tecnologias digitais que tiveram um efeito profundo em muitos aspectos, incluindo a globalização (Ritzer e Dean, 2015).

A partir dos drivers da globalização, propostos por Yip (1992), é possível avaliar o potencial de globalização das indústrias e assim identificar fatores que influenciam na expansão internacional das organizações. Os quatro drivers, são: Mercado, custos, governo e concorrência. Yip (1992) considera que estes quatro fatores impactam o potencial de globalização de uma indústria. A internet tem afetado os drivers da globalização e causou

impactos na dinâmica da economia internacional.

De acordo com Yip (2000), a internet trouxe diversos impactos para os drivers da globalização e mudou a estratégia global das organizações, como: O aumento da convergência nas necessidades e gostos dos clientes, a redução das economias globais de escala, o enfraquecimento das barreiras governamentais e o aumento da rivalidade global. Por consequência, a era da internet criou o fenômeno de rivais *Born Global*, essas empresas têm alcance global desde o dia em que criaram um *site* online.

3. BORN GLOBALS

A internacionalização de PMEs inovadoras, criadas por empreendedores visionários e com foco global desde a sua concepção, é alvo de estudos desde o início dos anos 90. Essas empresas utilizam elementos de outras teorias da internacionalização, como empreendedorismo e redes de negócios, para constituir o seu próprio formato.

3.1 DEFINIÇÃO E ENQUADRAMENTO

Os processos de internacionalização são abordados em diversas teorias e panoramas. No entanto, apesar da sua relevância, podem não ser aplicáveis a novos modelos de negócios, como o tópico mais recente: Born Globals.

O termo Born Global (BG) surgiu a partir de uma investigação realizada por Rennie (1993) em pequenas e médias empresas (PMEs) australianas com alto valor agregado que foram criadas para atuar no mercado internacional e a partir das exportações tornaram-se globais. Após esse estudo, Oviatt e McDougall (1994) pesquisaram empresas jovens que buscam vantagens competitivas por intermédio de exportações e as chamaram de International New Ventures (INV).

Desse modo, Oviatt e McDougall (1994) dividiram as INVs em quatro categorias: *Import-export startup*, *Multinational Trader*, *Geographically focused startups* e *Global startups*.

As três primeiras categorias procuram atender um mercado internacional limitado através de atividades limitadas, como a exportação. A *Global startup*, desde o seu início, busca vantagem competitiva através de diversas atividades em muitos países, não apenas exportação.

As INVs são similares às BGs, segundo Crick (2009), o termo "global" sugere que as empresas têm presença em pelo menos as principais regiões do mundo. As INV, no entanto, podem ter se internacionalizado rapidamente, mas não têm obrigatoriamente uma presença global.

Cavusgil e Knight (1995) definiram as Born Globals como empresas pequenas, tecnologicamente orientadas que atuam nos mercados internacionais desde a sua concepção. Porém, a característica observada que distingue essas organizações das demais é a capacidade empreendedora encontrada com frequência nos fundadores.

Nas últimas décadas, esse tipo de empresa surgiu em grande número em todo o mundo (Knight e Liesch, 2016), impulsionado pelas inovações tecnológicas e o crescimento da internet. Desse modo, o crescimento das Born Globals alertou que o processo de internacionalização estava tornando-se algo democrático e acessível às PMEs.

O fenômeno Born Global não tem uma definição oficial na literatura, mas os pesquisadores, desde os anos 90 até os dias atuais, definiram critérios como o volume de vendas para o mercado externo e o período para iniciar as atividades internacionais (Tabela 2).

Tabela 2 - Características da Born Global na literatura

Autor	Período para iniciar atividade internacional	Taxa de vendas internacionais
McKinsey e Co. (1993); Rennie (1993)	2 anos	75%
Knight e Cavusgil (1996)	2 anos	25%
Madsen et al. (2000)	3 anos	25%
Chetty e Campbell (2004)	2 anos	80%
Luostarinen e Gabrielsson (2006)	-	50%

Fonte: Elaboração própria.

Os critérios podem ser diferentes, mas todos focam na rápida internacionalização de jovens empresas com fluxos comerciais relevantes no comércio internacional.

BGs são empresas pequenas com recursos tangíveis limitados (Cavusgil e Knight, 2009), porém essas empresas aproveitam, desde o início, a capacidade inovadora e o conhecimento para atingir o sucesso no mercado externo (Cavusgil e Knight, 2004).

Segundo Oviatt et al. (1995) pesquisas identificaram sete características relacionadas ao sucesso das *Global startups*, também reconhecidas como *Born Globals*, são essas: Visão global, gestores com experiência internacional, empreendedores globais com acessos às redes internacionais de negócios, tecnologia pioneira, ativos intangíveis exclusivos, extensões de produtos ou serviços e uma organização coordenada mundialmente. Essas características fazem das BGs empresas empreendedoras impulsionadas pela tecnologia. Esse tipo de organização está surgindo em números consideráveis no mundo inteiro, antes dominado pelas empresas multinacionais (EMNs) (Knight e Cavusgil, 2004 apud Knight e Liesch, 2015, p. 93).

De acordo com um estudo realizado por Madsen e Servais (1997) existem três fatores que

contribuem para o aumento do número de Born Globals. O primeiro é a mudança na dinâmica do mercado que, sob os efeitos da globalização, fez surgir um crescente procura por produtos especializados ou personalizados, desta forma as pequenas empresas precisam ocupar nichos globais para competir mundialmente (Knight e Cavusgil, 1995). O segundo é o desenvolvimento tecnológico avançado, pois conforme já assinalado por Porter (1990). A inovação gera vantagem competitiva para empresas no mercado globalizado. Desse modo, as inovações tecnológicas aceleram o fluxo e diminuem os custos de informação. A internet possibilitou que pequenas empresas coordenassem atividades no exterior (Knight e Cavusgil, 1995). O último fator é o capital humano qualificado. Empreendedores desempenham um papel importante no processo de internacionalização (Wictor, 2006), são pessoas que geralmente têm experiências anteriores no mercado internacional (Hewerdine & Welch, 2013). Essas experiências criam relações comerciais que possibilitam acesso a recursos, tal vantagem reduz os riscos da internacionalização (Knight, Cavusgil, 1995).

Este novo modelo de empresa divergiu da teoria tradicional de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977), pois aborda uma internacionalização rápida e dinâmica, para Cavusgil e Knight (2015) as empresas olham o mundo como um único mercado.

Dado que tal processo de internacionalização é diferente, Gabrielsson e Gabrielsson (2009) analisaram o desenvolvimento das BGs em quatro fases de crescimento: 1) introdução, 2) comercialização e entrada no estrangeiro, 3) rápido crescimento e expansão internacional, e 4) racionalização e maturidade no mercado estrangeiro.

Estas empresas têm um percurso a desenvolver o produto global, garantir financiamento, desenvolver mercados, entrar no mercado externo, aumentar o volume das vendas internacionais, penetrar em mercados existentes, expandir o alcance para novos continentes, e obter coordenação entre as atividades operacionais e o marketing de modo global.

3.2 BORN GLOBALS E TEORIAS COMPLEMENTARES

A maior parte das teorias sobre a internacionalização são orientadas para o modelo das EMNs. No entanto, existem outras teorias de internacionalização que abordam questões relevantes para as PMEs e complementam a teoria das Born Globals, como é o caso da Teoria das Redes (Johanson e Mattson, 1988) e Teoria do Empreendedorismo Internacional (Oviatt e Mcdougall, 1994).

- Teoria das Redes

De acordo com esta abordagem introduzida por Johanson e Mattson (1988), a internacionalização das empresas tem um fator influenciador: as redes de negócios.

A rede de negócio é formada por relações interorganizacionais diretas e indiretas. Essa rede é um ambiente composto por clientes, distribuidores, fornecedores e concorrentes (Johanson e Mattson, 1987).

As organizações tornam-se interdependentes para acessar recursos e informações com o objetivo de obter vantagem competitiva, e assim entrar em outros mercados (Johanson e Mattson, 1987). Para Oviatt e McDougall (1994), essas redes permitem empresas com recursos limitados ter presença global. Ou seja, as redes de negócios alavancam a internacionalização das Born Globals.

De acordo com Persson et al. (2015), quanto mais cedo ocorrer a internacionalização, no âmbito das redes, mais gradual é o processo. Isso ocorre quando a empresa não tem relações anteriores com o mercado internacional.

Para entender essa dinâmica, Johanson e Mattsson (1988) identificaram quatro perfis de empresas, de acordo o grau de internacionalização da empresa e de internacionalização do mercado (Figura 2). *Early Starter*: A empresa tem um processo de internacionalização precoce, a sua rede no mercado doméstico tem pouco envolvimento internacional. O conhecimento do mercado é limitado e por isso usa agentes no mercado externo (Chetty e Holm, 2000).

Late Starter: Trata-se de uma empresa com uma internacionalização tardia. Estas empresas dependem das relações de parceiros internacionalizados para poder internacionalizar (Persson et al., 2015).

Lonely International: Empresa com capacidade de se expandir sozinha, dentro da sua rede doméstica é quem tem as competências para promover a internacionalização do mercado (Chetty e Holm, 2000).

International Among Others: A empresa e o mercado têm um grau elevado de internacionalização, tem boas relações em redes internacionais e considerável experiência internacional, o que lhe permite alcançar vários mercados (Johanson e Mattson, 1988).

		Grau de internacionalização do mercado	
		Baixo	Alto
Grau de internacionalização da empresa	Baixo	The early starter	The late starter
	Alto	The lonely international	The international among others

Figura 2 - Internacionalização e o modelo das redes (adaptado de Johanson e Mattsson, 1988, p. 310).

Para Hollensen (2007), as BGs podem ser similares às *international among others*, pois o processo de internacionalização ocorre de forma mais rápida por conta da rede de negócios estabelecida pela empresa que, conseqüentemente, tem um alto envolvimento internacional e precisa coordenar suas atividades em diversos mercados.

A atuação em várias redes, e o efeito dessas relações, proporciona às *Born Globals* conhecimento, acesso às oportunidades e como resultado uma rápida integração no mercado global. No processo de internacionalização o conhecimento e a aprendizagem são fatores correlacionados, mesmo na internacionalização rápida (Hollensen, 2007).

- Empreendedorismo Internacional

O modelo de internacionalização rápida do fenômeno *Born Globals* foi associado ao desenvolvimento de mercados, tecnologias e competências dos indivíduos (Rask e Servais, 2015). Essas empresas são frequentemente criadas por alguém com uma visão global, o empreendedor internacional (Weerawardena, 2007).

O empreendedorismo Internacional é “a descoberta, determinação, avaliação e exploração de oportunidades -além das fronteiras nacionais- para criar bens e serviços futuros” (Oviatt e McDougall, 2005, p. 7).

Conforme Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo é dividido em oportunidades e indivíduos que buscam tirar vantagens dessas oportunidades.

No contexto das BGs, a rede de contatos e a experiência internacional do empreendedor são fatores cumulativos que se obtém antes da criação da empresa (Hollensen, 2007). Além

disso, Knight e Cavusgil (2004) ressaltam que ter uma orientação empreendedora no mercado internacional implica para que essas empresas avancem no processo de internacionalização por causa das competências e perspectivas empresariais anteriores.

4. ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Pan e Tse (2000), a internacionalização é vista como um processo estratégico de escolha de entrada no mercado externo, com o objetivo de expandir os negócios, tecnologia e recursos humanos. Os diferentes canais e modos de entrada podem influenciar na performance de uma empresa no mercado internacional, portanto se faz necessário o estudo macro e microeconómico para escolher a estratégia adequada, bem como o mercado alvo. Segundo Melin (1992), as decisões estratégicas da internacionalização envolvem: (1) *timing*, (2) escolha do mercado e (3) modos de entrada.

4.1 TIMING DE ENTRADA

A recente literatura sobre o empreendedorismo internacional considera o tempo de entrada como um fator que influencia e ajuda a compreender o processo de internacionalização (Gallego et al., 2009).

A decisão inicial do processo é a escolha de se internacionalizar ou não. Quando essa decisão é tomada também é determinado o *timing* de entrada da empresa nos mercados externos (Zahra and George, 2002). A empresa pode ser um *first mover* ou um *late mover* em determinado mercado ou região (Peng, 2009).

Uma empresa *first mover* (ou pioneira) é aquela que introduz um novo produto ou serviço para um determinado nicho de mercado ou área geográfica (Murray et al. 2012). Enquanto os *late movers* (ou seguidores) são aqueles que entram no mercado depois dos pioneiros (Gaba et al., 2002).

Existem vantagens e desvantagens de ser o pioneiro (Figura 3). Lieberman e Montgomery (1988) listaram vantagens como a liderança tecnológica e preempção de recursos e desvantagens como as incertezas de mercado e o efeito *free-rider* (outros aproveitam o caminho aberto pelo pioneiro):

Vantagens do pioneiro	Vantagens do seguidor (ou desvantagens do pioneiro)
Patentes, liderança tecnológica	Oportunidade de aproveitar os investimentos do pioneiro
Direito de prioridade de recursos escassos	Resolução de incertezas tecnológicas e de mercado
Estabelecimento de barreiras de entrada para os seguidores	Dificuldade do pioneiro em se adaptar às mudanças do mercado
Evitar confronto com empresas dominantes em casa	
Relações e conexões com os principais <i>stakeholders</i> , como clientes e governo	

Figura 3 - Vantagens do pioneiro e vantagens do seguidor (adaptado de Peng, 2009).

A relação entre as vantagens e desvantagens de ser o pioneiro ou o seguidor é uma questão a ser ponderada pela empresa, pois o possível pioneiro deve avaliar os riscos, benefícios e custos associados à inovação e marketing do produto. Enquanto um possível seguidor em potencial deve considerar não apenas o efeito *free rider*, mas também a concorrência potencial (Lilien e Yoon, 1990).

Todavia, quanto mais cedo a entrada, mais próximos serão os mercados escolhidos pela empresa, essa afirmativa é feita para aquelas empresas que adotam uma estratégia de liderança de preço e tem uma gama limitada de produtos. Outras empresas buscam uma estratégia de diferenciação e têm uma gama ampla de produtos, estão dispostas a selecionar mercados mais distantes (Gallego et al., 2009; Sammut-Bonnici e Channon, 2015).

4.2 ESCOLHA DO MERCADO

As questões culturais, políticas, econômicas e institucionais de cada país (Johanson e Vahlne, 1977, 1990) tornam a escolha de mercado complexa, especialmente para as PMEs, nas quais as decisões estratégicas são frequentemente baseadas no perfil do empreendedor (Marchi et al., 2009).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977), em uma investigação sobre o processo de internacionalização, existem vários determinantes na metodologia da escolha dos mercados, desde o grau e internacionalização das empresas, visto anteriormente, à distância psíquica e geográfica dos mercados, são determinantes para todo o processo da seleção do mercado internacional (IMS). Estes fatores podem ser divididos em dois grupos:

(1) ambiente e (2) empresa (ver Figura 4).

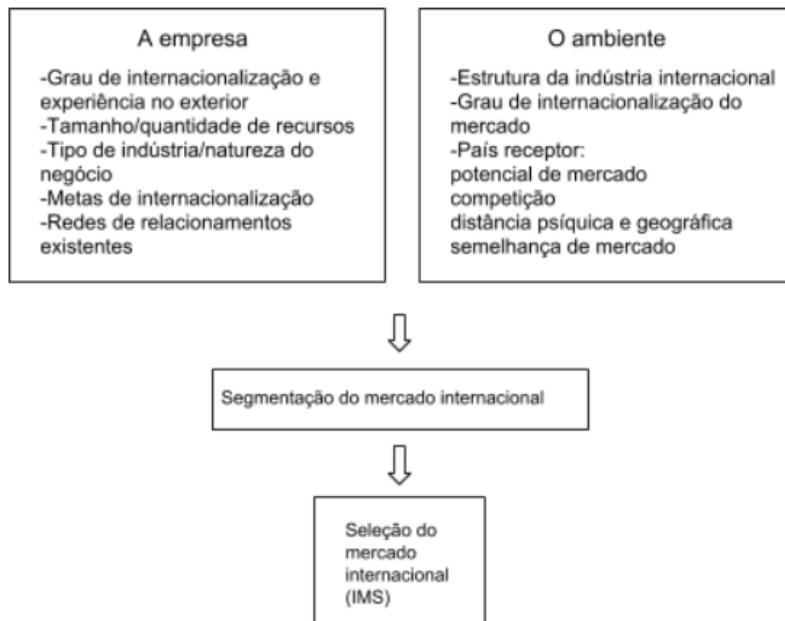


Figura 4 - Determinantes potenciais na escolha do mercado externo pela empresa (adaptado Hollensen, 2007).

Essa dinâmica reflete nas diversas abordagens da literatura sobre a seleção de mercado, Andersen e Buvik (2002) dividiram-nas em duas: Normativa e descritiva.

As abordagens normativas são modelos de triagem de países baseados em dados secundários: visões do mercado (aspectos políticos e económicos), panoramas da indústria em questão e fatores organizacionais. Há modelos que têm por base as visões da empresa (estratégias e metas). Entretanto, as abordagens descritivas mostram como as empresas fazem a seleção, considerando o poder decisório dos empreendedores, ou outra figura de mesma relevância na empresa, pois a internacionalização é uma estratégia internacional com perspectiva empreendedora (Root, 1994; Swoboda e Schwarz, 2006).

A pesquisa para identificar o mercado adequado, na abordagem normativa, geralmente é iniciada com diversos países candidatos, mas é necessário diminuir essa quantidade através de uma triagem. Pois é preciso minimizar os erros e focar apenas nos países que oferecem oportunidades viáveis para o seu produto/serviço. Os países são avaliados para mais uma triagem e assim determinar o mercado alvo (Kotabe e Helsen, 2010).

Nesta abordagem de IMS, o processo de decisão é estruturado em três etapas sequenciais e

a investigação é formalizada por dados extraídos de fontes secundárias (Kotabe e Helsén, 2010):

1. Selecionar indicadores e recolher dados;
2. Atribuir peso aos indicadores dos países;
3. Avaliar os países para cada indicador;
4. Calcular a pontuação global para cada país.

Contudo, para a abordagem de IMS nas PME é necessário considerar três critérios: Baixa distância psíquica, baixa distância cultural e baixa distância geográfica (Johanson e Vahlne, 1977).

A distância psíquica, na literatura, tem sido definida como incluindo diferenças de idioma, cultura, sistema político, nível educacional ou nível de desenvolvimento industrial (Ojala, 2015), fatores que interferem no fluxo de informação entre os países (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975 apud. Dow, 2005). A baixa distância psíquica diminui as questões sobre percepção dos actores envolvidos na internacionalização, como o vendedor e comprador (Hollensen, 2007; Ojala, 2015).

As Born Globals também enfrentam dificuldades quanto à distância psíquica (Dow, 2005), diferenças entre os idiomas têm efeito negativo na entrada de pequenas e jovens empresas (Ojala e Kontinen, 2010).

A distância cultural refere-se às diferenças de valores, forma de comunicação e comportamentos sociais dos países (Ojala, 2015). Desse modo, Hofstede (1980) utilizou quatro dimensões para comparar culturas: Distância do poder, refere-se à desigualdade e hierarquia; Aversão à incerteza, relacionada aos riscos e situações desconhecidas; Individualismo, pertinente à pertença a grupos e independência; Masculinidade, associada à competição e rigidez. Tais aspetos devem ser avaliados pelos gestores de multinacionais, a fim de manter equilíbrio entre as culturas com que estão a relacionar-se. Pois, segundo o autor, não existe método padrão em uma gestão intercultural.

A melhor forma de calcular essas distâncias em pesquisas e projetos de negócios internacionais, é através do cálculo elaborado por Kogut e Singh (1988), que utiliza a variância das dimensões culturais: $CDj = \sum_{i=1}^4 \left\{ (I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i \right\} / 4$. Desse modo, é possível mensurar os efeitos das distâncias culturais no processo de internacionalização.

A baixa distância cultural entre os países diminui os riscos enfrentados no processo de

internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977). Contudo, as empresas podem usar suas redes de negócios, recursos financeiros e experiência internacional para superar as barreiras culturais, isso é comum nas EMNs mas é algo difícil para as PMEs (Ojala, 2009).

À vista disso, as BGs fazem uso das redes de negócios para gerar habilidades e competências, para assim reduzir os riscos de entrar em mercados externos (Cavusgil e Knight, 2009).

Por fim, a baixa distância geográfica diminui custos e proporciona fluxos de informações rápidos (Hollensen, 2007). Logo, países geograficamente próximos são atrativos na escolha dos mercados.

A evolução de meios tecnológicos, como a internet, não elimina o impacto da distância geográfica nos fluxos de comércio (Ojala, 2015). O comércio bilateral entre os países ainda está negativamente relacionado à distância, bem como as transações on-line. Mas a tecnologia ajuda a superar as barreiras, permitindo o alcance de mercados considerados economicamente inviáveis (World Bank, 2006).

Geralmente as PMEs e as empresas que estão no início de seu processo de internacionalização usam esses critérios e selecionam países geograficamente próximos. Posteriormente, aumentam gradualmente a distância dos próximos selecionados à medida que avançam no mercado internacional (Andersen e Buvik, 2002; Hollensen, 2007).

O IMS é um processo que difere entre as PMEs tradicionais das PMEs jovens, pois as mais recentes penetram mercados distantes de forma mais rápida, o contrário das mais antigas. Isto ocorre por conta das redes internacionais de negócios em que as PMEs jovens são expostas (Sylvest e Lindholm, 1997, apud Hollensen, 2007, 162).

A seleção de mercados é uma questão crítica na estratégia de internacionalização, pois é a base para outros processos, como a escolha do modo de entrada e do posicionamento no mercado internacional. (Papadopoulos e Denis, 1988).

4.3 MODOS DE ENTRADA

No processo de internacionalização, as empresas tomam decisões sobre como entrar nos mercados, pois selecionar a abordagem certa pode determinar o sucesso da estratégia no mercado internacional (Chang, Rosenzweig, 2001). Existem muitos fatores que influenciam o processo de seleção do modo de entrada, estes são divididos em categorias: externa e

interna (Koch, 2001; Kotabe e Helsen, 2010).

Os critérios externos, são: Tamanho e crescimento do mercado, risco, regulamentações governamentais, ambiente competitivo, distância cultural e infraestrutura. Enquanto os critérios internos, são: Objetivos da empresa, necessidade de controle, recursos internos, ativos e competências, flexibilidade, economia de custos de transação e visão baseada em recursos (Kotabe e Helsen, 2010).

Além desses critérios existentes na literatura, Root (1994) identificou três regras que os gestores das empresas tendem a seguir na escolha da estratégia de entrada mais adequada: (1) *naive*, usar o mesmo modo de entrada para todos os mercados; (2) *pragmatic*, o modo mais viável para cada mercado e, preferencialmente, de baixo risco para a empresa; *strategy*, a decisão é baseada na comparação de todos os modos com o objetivo de escolher o que maximiza os lucros, para cada mercado.

Para melhor compreender os tipos de modos de entrada, será usada a metodologia de Driscoll (1995), que os classifica em três categorias: Exportação, contratos e investimentos (Tabela 3).

Tabela 3 - Classificação dos métodos de entrada

Método de entrada	Controle	Risco de disseminação	Comprometimento de recurso	Flexibilidade	Propriedade
Investimentos	Alto	Baixo	Alto	Baixo	Alto
Contratos	Médio	Médio-Alto	Médio-Alto	Médio	Médio-Alto
Exportação	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Baixo

Fonte: adaptado de Driscoll (1995).

Driscoll (1995) analisou as características de cada divisão dos modos de entrada em aspectos como controle, risco de disseminação, comprometimento de recurso, flexibilidade e propriedade.

O controle refere-se a autonomia de uma empresa sobre os processos produtivos, marketing, logística e demais atividades. Os riscos de disseminação estão relacionados ao

know-how que pode ser passado de uma empresa para outra via contrato. O comprometimento de recurso é o envolvimento dos recursos financeiros, físicos e humanos em um mercado receptor. A flexibilidade relaciona-se com os custos de mudança do modo de entrada em diferentes perspectivas do cenário. Enfim, a propriedade é referente à participação acionária no modo de entrada (Wu e Zhao, 2007).

Os modos de entrada podem também ser divididos quanto ao uso de capital próprio (*Equity*) ou não (*Non-Equity*). Tais estratégias são divididas em outros grupos, citados anteriormente, que definem a natureza do processo (Figura 5).

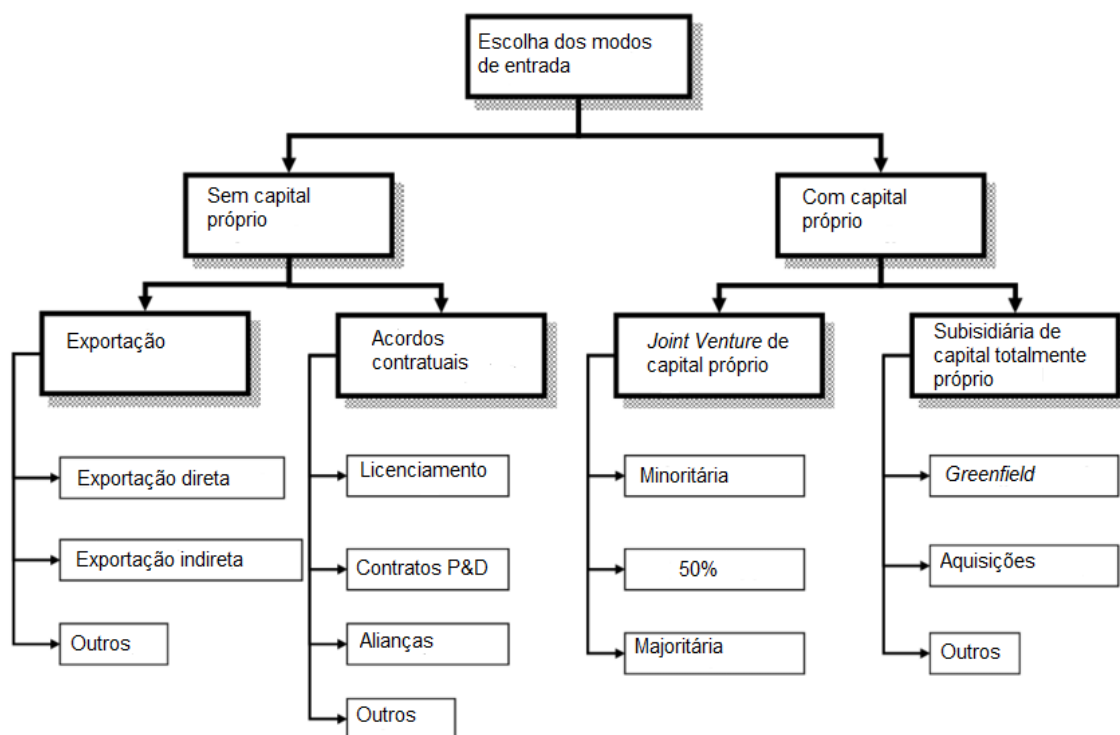


Figura 5 - Modelo hierárquico de escolhas do modo de entrada (adaptado Pan e Tse, 2000).

De acordo com a literatura, a entrada inicial tende a ser mais conservadora através da exportação ou licenciamento que exigem menos recursos da empresa (Gallego, 2009). Porém, quando a empresa entra de forma tardia opta por modos de entrada como a Joint Venture ou Greenfield, que necessitam de mais recursos e preparação da organização. Dados os recursos limitados das PMEs, as BGs inicialmente não utilizam modos de entrada que envolvem considerável capital financeiro, como o investimento direto estrangeiro (IDE). Consequentemente, essas empresas tendem a favorecer a exportação como seu principal modo de entrada, pois tem elevada flexibilidade para lidar com diferentes cenários no

mercado internacional sem implicar elevados custos (McDougall et al., 1994; Cavusgil e Knight, 2009). Com o passar do tempo, as BGs adquirem mais recursos e experiência, então passam a expandir-se através de outros modos, tais como joint ventures e IDE.

Apesar dos diversos modos de entrada existentes no processo de internacionalização, o desenvolvimento das tecnologias como a internet, permitem às empresas penetrar no mercado internacional com custo e risco reduzidos (Rothlauf e Dung, 2008). Em uma pesquisa feita por Borsheim e Solberg (2004), constatou-se que entre as BGs na internet, existem dois modos de entrada: websites localizados para venda e distribuição e subsidiárias.

Para Loane et al. 2004, no ambiente digital as empresas constroem parcerias com grandes empresas globais para vender seus produtos. Essas parcerias dão legitimidade e poder de mercado para jovens empresas no início do seu processo de internacionalização.

4.4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A literatura sobre o processo de internacionalização tradicional aborda as fases em que as empresas passam ao penetrar no mercado internacional. O modelo desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) é baseado na integração e comprometimento gradual nos mercados e operações internacionais.

Entretanto, as BGs mesmo com a rápida internacionalização, enfrentam três fases no seu desenvolvimento: introdutória, crescimento e acumulação de recursos, e *break-out* para o desenvolvimento independente. Na última fase, a empresa torna-se uma EMN (Gabrielsson et al., 2008).

Durante o processo, as BGs adquirem conhecimento diretamente com o mercado internacional, enquanto o compromisso inicial com o mercado é derivado da figura do empreendedor e sua visão global, contrário do modelo tradicional em que o compromisso é relacionado às atividades e conhecimento do mercado (Gabrielsson et al., 2008).

O nível de comprometimento é algo que afeta os estágios de internacionalização, tanto no modelo tradicional quando no caso das BGs, pois tende a ser alcançado muito mais rápido nas BGs, enquanto aumenta gradualmente no modelo tradicional. Este fator influencia o comportamento e sucesso na internacionalização dessas empresas (Gabrielsson et al., 2008; Cabral e Schaefer, 2016).

4.4.1 ESTÁGIOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO ONLINE

A introdução da Internet como um novo tipo de canal e seu potencial para ampliar o alcance global das empresas, especialmente PMEs, alterou algumas visões sobre o processo de internacionalização (Sinkovics et al. 2013).

De acordo com Shneor e Flaaten (2008), o processo de internacionalização de empresas que usam a internet como canal, tem quatro características distintivas: O processo de internacionalização é mais rápido; A maturidade e o potencial do mercado são os principais fatores para a seleção de mercado; A internacionalização acontece precocemente, porque os riscos de penetração são baixos; Baixos custos de entrada, permitem à empresa rápida expansão.

Dadas as características e impactos do uso da internet para o desenvolvimento do mercado internacional, Shneor e Flaaten (2008) criaram um modelo sequencial para diferenciar dois tipos de empresas, a *internet-based (pure click)* que tem operações apenas no espaço digital, e a *internet-enabled (click and mortar)* que tem operações online e offline (Figura 6). O modelo *internet-based* inicia o processo de internacionalização a partir de uma loja global virtual, com o desenvolvimento das vendas internacionais, a empresa amplia a abordagem através de intermediários. Após adquirirem conhecimento de mercado, identificam mercados promissores e adotam a estratégia de localização por meio de lojas específicas, adaptando o conteúdo, idioma, moeda e métodos de pagamento, para melhor posicionar-se em um determinado mercado.

No caso das *internet-enabled*, o processo inicia-se a partir de um website informativo para efeitos promocionais do produto ou serviço, como a presença digital da empresa. O aumento da interação com mercados estrangeiros faz com que a empresa opte por escolher um intermediário para desenvolver as atividades comerciais com outros países. Com o crescimento das vendas através de facilitadores, a empresa decide disponibilizar uma loja global virtual no próprio website e após identificar oportunidades de mercados, decidem por adaptar lojas para mercados específicos (Shneor e Flaaten, 2008; Peng, 2009).

Tais estratégias podem ajudar a mitigar as distâncias psíquicas, culturais e institucionais, através da adaptação do ambiente digital e contribuir para o sucesso da expansão internacional (Singh, 2012).

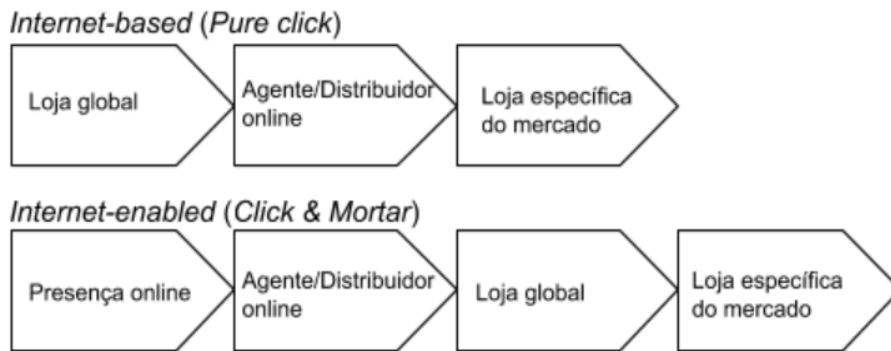


Figura 6 - Trajetória da internacionalização online (adaptado Shneor e Flåtten, 2008).

5. VELOCIDADE DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A literatura sobre negócios internacionais e empreendedorismo internacional aborda a velocidade da internacionalização de jovens empresas (Oviatt e McDougall, 1994; Madsen e Servais, 1997; Zahra e George, 2002; Oviatt e McDougall, 2005). Porém, a maioria dos estudos adotam a variável tempo como o critério para medir a velocidade a partir do início da empresa até a primeira atividade internacional, ou seja, o tempo que a empresa leva para internacionalizar-se (Chetty et al. 2014; Aygoren e Kadakal, 2018).

De acordo Oviatt e McDougall (2005), existem três aspectos a serem considerados na velocidade de internacionalização das empresas: (1) o tempo entre a descoberta de uma oportunidade e sua primeira atividade no mercado internacional. (2) a velocidade com que os mercados externos são atingidos de forma cumulativa, considerando a distância psíquica. (3) a velocidade do compromisso internacional, calculado com a progressão da receita das atividades internacionais.

Quanto mais cedo uma empresa se internacionalizar, mais rápido aparenta ser o seu crescimento (Oviatt e McDougall, 2005; Langseth, et al. 2009).

5.1 MODELO DA VELOCIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Assim, é fundamental explicar por que algumas empresas se internacionalizam de forma mais rápida do que outras, a partir de um modelo em que os fatores internos e externos determinam a velocidade da internacionalização, considerando a ação do empreendedor (Oviatt e McDougall, 2005).

No modelo elaborado por Oviatt e McDougall (2005), uma potencial oportunidade empreendedora dá início ao processo de internacionalização das PMEs, entretanto a

velocidade dessa internacionalização é influenciada por quatro forças significativas: (1) facilitadora da tecnologia, (2) motivadora da concorrência global, (3) mediadora do empreendedor e (4) moderadora do conhecimento e das redes de negócios. (Figura 7)

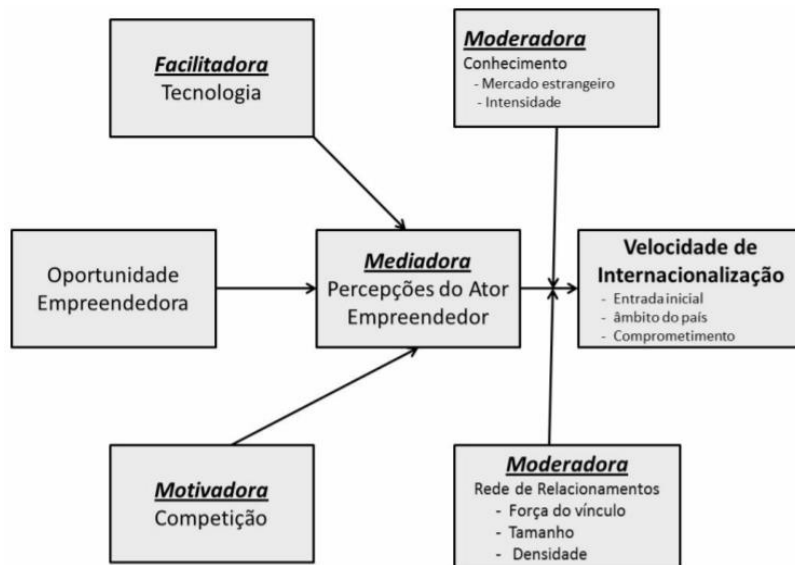


Figura 7 - Modelo de forças que influenciam a velocidade de internacionalização (adaptado Oviatt e McDougall, 2005)

5.1.1 Força Facilitadora

A força facilitadora está relacionada com os avanços tecnológicos no transporte e na comunicação, que influenciam a velocidade da internacionalização no modelo de Oviatt e McDougall (2005). O desenvolvimento desses fatores contribuiu para a redução do custo das transações internacionais e do investimento nas operações, ou seja, permitiram conectar múltiplos países no comércio global de modo mais rápido, eficiente e económico (Oviatt e McDougall, 2005; Langseth et al., 2016).

No que toca à comunicação, a internet permite que as PMEs, mesmo com recursos limitados, estejam posicionadas em uma perspectiva global desde o início para ter acesso a diversos mercados (Littman, 2000; Bell e Sloane, 2010; Ibrahim 2004). Tal posicionamento nos mercados estrangeiros é feito por meio de atividades como pesquisa de mercado, promoção de vendas globais e P&D inter-empresarial (Hamill, 1997). Além disso, fornecem informações sobre os mercados e ajudam a reduzir as incertezas do processo de internacionalização, de modo a reduzir os riscos (Pedersen et al. 2002).

Os avanços tecnológicos facilitam o acesso dos empreendedores às oportunidades de

negócios, assim são considerados a base para a internacionalização rápida (Knight e Cavusgil, 1996; Oviatt e McDougall, 2005).

5.1.2 Força Motivadora

A tecnologia permite uma internacionalização mais rápida, enquanto os concorrentes incentivam ou até mesmo forçam os empreendedores (Oviatt e McDougall, 2005), pois a competição estimula a empresa a ter melhor desempenho no cenário internacional (Žabkar e Brenèè, 2001; De Loecker e Van Biesebroeck, 2016).

De acordo com Langseth et al. (2016), a competição e um mercado interno saturado são forças motivadoras significativas para as PMEs que se internacionalizaram gradualmente. Forças motivadoras, como concorrentes, impulsionam a rápida internacionalização para garantir mercados. De modo que as empresas não se podem limitar à presença no mercado, pois o ritmo de inovação e a concorrência são fatores crescentes. Portanto as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios do mercado para sobreviver. A internacionalização é uma das respostas da organização ao desafio da globalização (Dias, 2007).

5.1.3 Força Mediadora

O ator empreendedor representa a força mediadora. Pois, através do seu comportamento e visão global, os empreendedores observam as oportunidades da força facilitadora da tecnologia e analisam a força motivadora da concorrência, com o intuito de obter uma melhor tomada de decisão (Oviatt e McDougall, 2005; Langseth et al., 2016).

A percepção do ator empreendedor traz um impacto significativo na aceleração da decisão de internacionalização dos negócios. Tal influência mediadora é adquirida de experiências internacionais anteriores que ajudam o gestor a gerir o risco de entrada no mercado internacional e a mitigar os custos relacionados às atividades no exterior (Perks e Hughes, 2008).

Portanto, o comportamento empresarial internacional acelerado ou lento é explicado pela percepção das demais forças da internacionalização e o modo como são mediadas pelo empreendedor (Oviatt e McDougall, 2005).

5.1.4 Força Moderadora

Os autores do modelo, Oviatt e McDougall (2005), identificaram dois tipos de forças

moderadoras. A primeira é o conhecimento, que se refere ao conhecimento intensivo dos negócios e o conhecimento do mercado externo; A segunda são as redes de relacionamentos, analisadas pela força, tamanho e densidade das redes de negócios. Depois que um ator empreendedor descobre uma oportunidade, analisa e gere as forças facilitadoras e motivadoras, logo a intensidade de conhecimento da oportunidade associada ao *know-how* do empreendedor, em conjunto com a rede internacional de negócios do ator empreendedor, determinam a velocidade de internacionalização (Oviatt e McDougall, 2005).

A intensidade do conhecimento é definida pela necessidade da empresa em obter vantagem competitiva através do conhecimento (Autio, 2000). De acordo com Oviatt e McDougall (2005), quanto maior a intensidade de conhecimento de uma empresa, mais rápido é o seu crescimento em vendas internacionais.

A análise da dinâmica de internacionalização é melhor compreendida quando se considera a rede de negócios da empresa, a fim de analisar os seus impactos (Coviello e Munro, 1995). Pois, as redes ajudam o empreendedor a identificar oportunidades internacionais, desenvolver credibilidade, ter acesso a conhecimento e estabelecer alianças estratégicas (McDougall e Oviatt, 2003).

Portanto, empreendedores com uma oportunidade facilitada pela tecnologia e motivada pela concorrência, conectados a outros empreendedores no exterior, são capazes de iniciar rapidamente a expansão internacional de suas empresas (Oviatt e McDougall, 2005).

6. MODELO TEÓRICO

A questão de investigação de partida deste trabalho é: Como a Internet impulsiona a entrada de jovens empresas no mercado global?

Assim, o objetivo da pesquisa é identificar a dinâmica e as mudanças na internacionalização de jovens empresas a partir do uso da internet, com o foco na estrutura das Born Globals no comércio internacional.

Tendo como referência as teorias identificadas no referencial teórico, é possível pontuar a dinâmica de internacionalização das BG. A tabela 4 resume os diferentes contributos teóricos que suportam o modelo teórico proposto (figura 8) e as proposições de investigação para este trabalho.

Tabela 4 - Teorias sobre a dinâmica de internacionalização

Teoria	Teoria das redes	Empreendedorismo internacional	Born Global	Velocidade de internacionalização
Autores	Johanson e Mattson (1988)	Oviatt e McDougall (1994)	Oviatt e McDougall (1994)	Oviatt e McDougall (2005)
Características	As redes proporcionam acesso a recursos e conhecimento; aumentam a competitividade; Internacionalização é um processo empreendedor; internacionalização rápida;	O empreendedor reconhece e explora a oportunidade; acesso às redes de negócios; internacionalização rápida	Uso de tecnologia intensiva; concorrência global; Visão global do empreendedor; faz uso das redes de negócios; internacionalização rápida	A velocidade pode ser determinada através da tecnologia, concorrência, empreendedor e redes de negócios.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Oviatt e McDougall, (2005), a velocidade da internacionalização é influenciada por diferentes forças e determina o comprometimento e a expansão internacional.

Em primeiro lugar, o desenvolvimento tecnológico constitui uma a força facilitadora que permite otimizar e reduzir custos de informação, comunicação e transporte, ou seja, reduzir distâncias e fronteiras no comércio. O segundo fator é a força motivadora que representa a concorrência, pois a competição estimula a empresa a ter melhor desempenho no cenário internacional. A terceira força é o empreendedor, pois a visão e as *soft skills* do empresário são características que influenciam as demais forças no processo de internacionalização que tem um papel mediador. Por fim, as redes internacionais de negócios à qual o empreendedor tem acesso para atingir determinados mercados são forças moderadoras. O objetivo, através desta discussão, é verificar a importância da internet na internacionalização rápida de empresas jovens. Para tal foram desenvolvidas algumas proposições de pesquisa.

Proposições:

Nas últimas décadas, as economias tornaram-se mais abertas, o custo da tecnologia e do capital tornou-se menor e a inovação tem aumentado a competitividade dos mercados. O aumento da concorrência, consequência do livre comércio, forçou as empresas a se tornarem mais eficientes e acessíveis. Através da Internet, as PMEs podem adquirir conhecimento e elevar o comprometimento internacional por meio das fontes de informação do mercado internacional, pois as BGs adotam estratégias voltadas a um nicho global, contrárias ao método de estratégias específicas para cada país.

A Internet também desempenha um papel de comunicação, especialmente para reduzir a distância geográfica, uma vez que aumenta o ritmo dos fluxos de informação, e mitigar as diferenças psíquicas ao explorar o comportamento dos consumidores no ambiente digital. Nessa perspectiva, esta ferramenta ajuda as PMEs a expandir, apoiar, desenvolver e manter sua posição no mercado global. Assim, propõe-se o seguinte:

Proposição 1: A força motivadora da tecnologia no meio digital contribui para aproximar os mercados e diminuir a distância entre eles.

A integração nas redes de negócios fortalece a competitividade no cenário internacional. A participação nessas redes facilita o acesso às informações sobre o mercado externo que ajudam no processo de internacionalização, sejam elas econômicas, políticas ou culturais. O processo de internacionalização também envolve o estabelecimento de relacionamentos

sociais e corporativos, pois as empresas dependem dos recursos umas das outras, principalmente quando se trata de PMEs, e esses recursos são repassados através das redes de negócios.

Os relacionamentos pautados em redes de negócios são exemplos de influências na intenção inicial de internacionalização, pois as redes podem conduzir à escolha do mercado alvo ideal, bem como o modo de entrada nesse país. Ou seja, riscos e custos podem ser reduzidos através do *networking*, e mercados podem ser acessados com maior facilidade, especialmente em um ambiente digital.

Sem uma rede de negócios adequada, as PMEs enfrentam dificuldades em construir confiança e adquirir conhecimento em um mercado externo, pois esses relacionamentos podem inseri-las no mercado global e conseqüentemente competir com grandes organizações.

Proposição 2: A força moderadora da integração dos negócios contribui para abrir mercados, diminuir as etapas da internacionalização e aumentar a força motivadora na internet.

Empreendedores tendem a vir de outras organizações, onde adquirem experiência internacional.

Esses atores organizacionais usam suas redes de contatos pessoais para obter conhecimento e buscar novas parcerias que possam ajudar a empresa a crescer e se expandir para mercados externos. Enquanto o empreendedor tradicional é, geralmente, caracterizado por contatos nacionais, o empreendedor de uma empresa BG já está conectado a contatos em uma rede internacional de negócios que pode ser impulsionada pelos fluxos de informação do ambiente digital.

A orientação empreendedora internacional é fator chave para o desenvolvimento do processo de internacionalização, pois é a imagem representativa da organização para obter acesso a vantagens e recursos de uma rede de negócios bem estruturada.

Proposição 3: Empresas com empreendedores com maior força mediadora têm mais chances de acesso à rede de negócios.

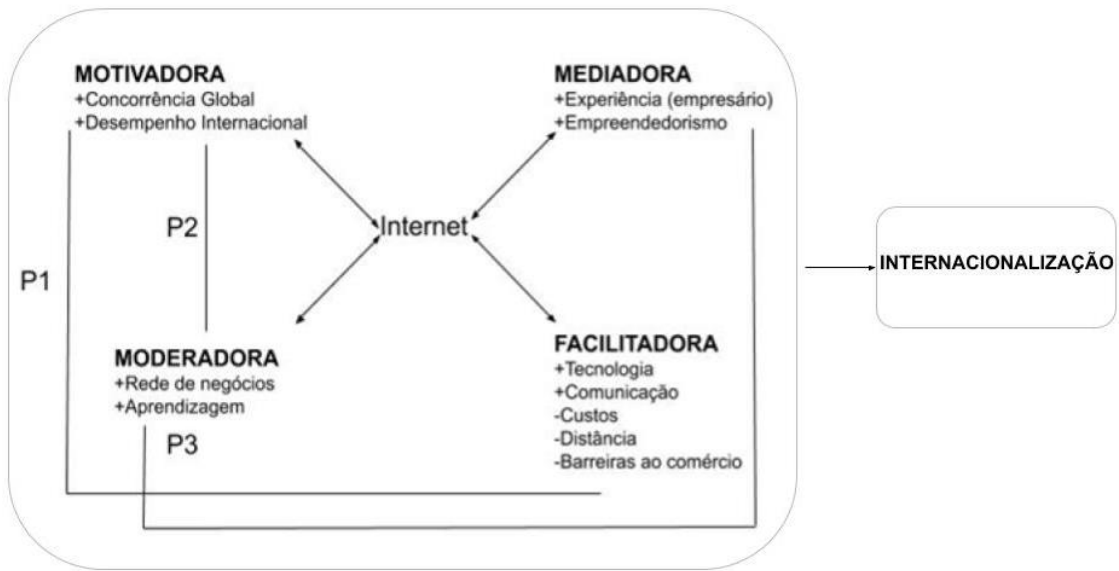


Figura 8 - Modelo teórico (elaboração própria).

7. METODOLOGIA

A investigação científica é pautada no método científico, ou seja, em um conjunto de procedimentos que devem ser adotados para alcançar os objetivos da pesquisa (Gil, 1999). Ao realizar uma investigação, se faz necessário explicar os princípios metodológicos que serão aplicados. Portanto, este capítulo será estruturado em três partes. A primeira apresenta a estratégia de investigação. Na segunda parte, é exposta a seleção das empresas. Na terceira parte, é abordada a coleta de dados.

7.1 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A estratégia de pesquisa consiste em um plano sobre o modo como a investigação será conduzida (Meel, 1994; Baum, 2012).

A fim de encontrar um método de pesquisa adequado, é necessário focar no objetivo do estudo e analisar como a questão de investigação pode ser respondida, considerando as proposições do modelo teórico. Conforme estabelecido anteriormente a questão de investigação é: Como a Internet impulsiona a entrada de jovens empresas no mercado global?

Esta questão de investigação procura compreender a dinâmica e as mudanças na internacionalização de jovens empresas a partir do uso da internet. Segundo Yin (1994) quando o tema ainda é pouco explorado na literatura, a pesquisa qualitativa é a mais adequada. Ribeiro (2008, p.133) aborda essa metodologia como: “O estudo qualitativo se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto, se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada”.

Para além disso, esse tipo de pesquisa é eficaz para explorar fatos difíceis de mensurar de modo quantitativo (Kalu e Bwalya, 2017).

Relativamente ao método de recolha de dados, a técnica mais apropriada para o pesquisador obter dados a respeito do seu objeto de estudo, que possibilitam tomar conhecimento sobre as ideias, ações e sentimentos, é a entrevista (Ribeiro 2008).

O objetivo da entrevista é descobrir informações que não seriam conhecidas, a menos que fossem perguntadas ao entrevistado. Tal método permite que o pesquisador entenda como

um sujeito pensa e interpreta o mundo ao seu redor (Hills, 2013).

É importante considerar o guião da entrevista, pois deve-se respeitar a padronização para a futura análise, mesmo se o formato da entrevista for mais flexível (Britto Júnior e Feres Júnior, 2011).

Em uma entrevista semi-estruturada, o investigador elabora uma lista de perguntas ou tópicos sobre o tema, porém a entrevista tem maior flexibilidade para seguir ou não o guião, pois podem conter diferentes questões adicionais em cada entrevista (Bell et al., 2019). Logo, foi desenvolvido um guião de entrevista (Apêndice 1 e 2), de forma a orientar a conversação, partindo dos tópicos relevantes para as questões de pesquisa: Situação internacional da empresa, redes de negócios, processo de internacionalização, diferenças entre mercados, desempenho internacional e velocidade de internacionalização.

Considerando as características referidas, a investigação contém uma coleta de dados por base nessas técnicas.

7.2 SELEÇÃO DAS EMPRESAS

A seleção das empresas foi realizada por meio de amostragem não probabilística, por julgamento.

Essa técnica utiliza do julgamento pessoal do investigador para selecionar os elementos da amostra (Malhotra, 2019).

A base de dados usada para identificar e selecionar as empresas foi a plataforma *Crunchbase*. O *Crunchbase* é uma plataforma online para encontrar informações comerciais sobre empresas inovadoras, como investimentos e atuação no mercado.

Contudo, as empresas que constituem a amostra precisaram atender aos seguintes critérios:

- Ter até 5 anos;
- Operações em dois ou mais continentes;
- Ser um E-business (e-commerce, e-procurement e e-collaboration);

Foram identificadas 49 empresas que correspondiam a esses critérios. A partir dessa pesquisa, foi utilizada outra plataforma online para entrar em contato com os responsáveis pelas empresas recolhidas, o LinkedIn (Apêndice 3 e 4). Entretanto, apenas 6 delas aceitaram fazer parte da pesquisa. A tabela Tabela 5 apresenta essas empresas que

constituem a amostra do estudo bem como os entrevistados.

Tabela 5 - Amostra

Empresa	Entrevistado	Cargo	Localização do entrevistado	Duração da entrevista
Gocase	Leonardo Caracas	Co-Fundador/ Diretor	Amsterdão	14 minutos
Higuests	Oriol Plana	Co-Fundador/CEO	Barcelona	11 minutos
Findster Technologies	André Carvalheira	Co-CEO	Porto	9 minutos
Straight Teeth Direct	Aalok Shukla	Co-Fundador/CEO	Londres	12 minutos
Startup Guide	João Mira	COO	Berlim	10 minutos
PeekMed	João Ribeiro	Co-Fundador/CEO	Braga	7 minutos

7.3 COLETA DE DADOS

Durante a recolha dos dados primários, foram realizadas 6 entrevistas. As entrevistas seguiram uma duração média de 10 minutos e ocorreram entre o mês de abril e junho de 2019, via Skype ou telemóvel.

8.2 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram transcritos e categorizados para encontrar a situação internacional atual das empresas, consequências das redes de contatos, escolhas nos processos de internacionalização, divergências entre os mercados externos, nível de comprometimento internacional atual e efeitos da rápida internacionalização.

Foi então analisado utilizando o modelo das quatro forças que influenciam a velocidade de internacionalização: Facilitadora, motivadora, mediadora e moderadora.

As respostas foram codificadas, no software NVIVO, com o objetivo de identificar os padrões e comparar os casos. Desse modo, os dados documentados mostraram semelhanças e diferenças entre os casos.

Ao analisar as semelhanças entre a internacionalização das empresas, comportamento do empreendedor e outros fatores contextuais, surgiram padrões em torno da amostra que contribuíram para testar as hipóteses sugeridas.

7.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Todas as entrevistas concedidas foram previamente autorizadas para efeitos de pesquisa, bem como a gravação dos áudios para análise posterior.

8. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas as análises das entrevistas e a discussão dos resultados, acerca do processo de internacionalização das jovens empresas e suas consequências no meio online e offline.

A análise e discussão dos resultados inclui a caracterização da amostra, método de análise, análise do conteúdo, e discussão dos resultados. A caracterização da amostra faz a introdução das empresas entrevistadas a partir de informações como o ano de fundação, país sede, setor de atividade e outras informações adicionais. O método de análise explica o tratamento dos dados para análise e conclusão dos resultados. Na análise de conteúdo, serão apresentadas informações, por tópicos, coletadas a partir das entrevistas, bem como a interpretação dos dados recolhidos. A discussão dos resultados revela se as proposições feitas no início da investigação foram suportadas.

8.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra do estudo é composta por seis empresas, de vários sectores de atividades do e-business. As empresas aqui citadas foram as quais que se disponibilizaram para participar da entrevista, à distância, pois os entrevistados estavam alocados em diversas partes do mundo.

A caracterização das empresas foi feita com intuito de mostrar o histórico de cada uma, para melhor entender o perfil das empresas e a sua internacionalização.

A Tabela 6 classifica e sintetiza informações relevantes sobre as empresas, que será melhor abordada ao longo do presente capítulo.

Tabela 6 - Informações sobre a amostra

Empresa	Modelo de e-business	Investimento	Ano de fundação	País
Findster Technologies	Internet-based	Crowdfunding; Programa de aceleração	2015	Portugal
Gocase	Internet-based	Próprio	2015	Brasil
HiGuests	Internet-based	Crowdfunding	2016	Espanha

Startup Guide	Internet-enabled	Crowdfunding; Investidor Anjo	2014	Alemanha
Straight Teeth Direct	Internet-based	Programa de aceleração	2016	Inglaterra
PeekMed	Internet-enabled	Programa de aceleração	2014	Portugal

- Gocase

A Gocase é uma marca que desenvolve capas para telemóveis e outros acessórios, com designs exclusivos. As capas são projetadas para proteger os dispositivos contra impactos, arranhões e sujeira no uso diário.

Iniciada no Brasil em 2015, a marca foi projetada e criada por jovens empreendedores brasileiros. Atualmente é uma das maiores lojas virtuais de acessórios para telemóveis do mundo.

Em junho de 2016, a empresa expandiu para a Europa, com um escritório em Amsterdão para melhor atender o continente.

- HiGuests

A HiGuests é uma empresa de administração de imóveis que gerencia o aluguel de propriedades por meio de várias plataformas online, como Airbnb, HomeAway e Booking.com.

Fundada em 2016, a HiGuests desenvolveu uma tecnologia para gerenciar operações que permite aos donos dos imóveis um monitoramento amplo dos resultados de suas propriedades. A empresa possui aplicações para anfitriões, hóspedes e também para a própria equipa que gerencia as operações.

O sistema HiGuests reduz os custos de gestão e permite que proprietários tenha o máximo potencial de receita.

A empresa também oferece um serviço personalizado a todos os hóspedes, a fim de garantir que eles sejam auxiliados com *check-in / out*, limpeza, lavanderia, manutenção e outros serviços.

- Findster Technologies

Fundada em Portugal, a Findster é uma *pet tech* que ajuda os tutores de animais de

estimação, controlando a localização e o bem-estar dos seus animais 24 horas por dia. Em 2016, a Findster apresentou o primeiro rastreador GPS que permite o monitoramento em tempo real, sem taxas mensais, por meio de uma campanha de *crowdfunding*. A partir dessa campanha, a empresa angariou fundos para expandir e ganhou notoriedade no mercado. Desse modo, tornou-se uma das empresas de tecnologia no setor de animais de maior crescimento no mundo.

- Straight Teeth Direct

Straight Teeth Direct é uma plataforma de online que conecta os usuários aos dentistas globalmente, permitindo um baixo custo em tratamentos dentários, a partir de casa. Fundada em 2017, a empresa também produz aparelhos dentários invisíveis, usando impressão 3D de acordo com um sistema de Inteligência Artificial que simula o resultado do tratamento.

A empresa é do Reino Unido, mas tem uma subsidiária em Portugal, um dos seus principais mercados.

- PeekMed

A Peekmed, é uma empresa de software que criou um programa para otimizar cirurgias ortopédicas, simulando possíveis resultados antes da cirurgia, de modo a obter maior precisão e prevenindo maiores riscos.

Lançado em 2014, o programa possui também uma base de dados de produtos ortopédicos e operatórios, permitindo aos profissionais de saúde escolher a melhor combinação de ferramentas para cada caso.

- Startup Guide

O Startup Guide é uma editora que produz guias e conteúdo online para ajudar empreendedores na abertura e gerenciamento de startups, segmentando países e cidades de acordo com suas particularidades.

A empresa foi fundada em 2014 e publicou o seu primeiro livro em Berlim, que esgotou em menos de 48 horas.

Em poucos anos, a empresa criou mais de 20 títulos em todo o mundo e atraiu investimentos.

A empresa tem lojas físicas em Berlim, Lisboa e Copenhaga, que servem de espaços de

networking para empreendedores.

8.2 MÉTODO DE ANÁLISE

Os dados coletados foram transcritos e categorizados para encontrar a situação internacional atual, consequências das redes de contatos, escolhas nos processos de internacionalização, divergências entre os mercados externos, nível de comprometimento internacional atual e efeitos da rápida internacionalização.

Foi então analisado utilizando o modelo das quatro forças que influenciam a velocidade de internacionalização: Facilitadora, motivadora, mediadora e moderadora.

As respostas foram codificadas, no software NVIVO, com o objetivo de identificar os padrões e comparar os casos. Desse modo, os dados documentados mostraram semelhanças e diferenças entre os casos.

Ao analisar as semelhanças entre a internacionalização das empresas, comportamento do empreendedor e outros fatores contextuais, surgiram padrões em torno da amostra que contribuíram para testar as hipóteses sugeridas.

8.3 ANÁLISE DO CONTEÚDO

Nesta seção, serão apresentadas as informações extraídas das entrevistas e, esta encontra-se dividida em quatro partes: Situação internacional, redes de negócios, processo de internacionalização, diferenças entre mercados, desenvolvimento do processo de internacionalização e velocidade de internacionalização.

8.3.1 SITUAÇÃO INTERNACIONAL

O primeiro fator analisado foi a situação internacional, de forma a obter o contexto da conjuntura internacional da empresa através do histórico do início das atividades internacionais, visão global do mercado, quantidade de mercados e percentual das vendas internacionais.

- Início das atividades de negócios internacionais

Das seis empresas entrevistadas, apenas uma não iniciou as atividades internacionais de imediato após a sua fundação, as outras cinco empresas começaram as atividades internacionais desde o início, (Tabela 7).

A Gocase, que foi exceção, embora não tenha iniciado suas atividades internacionais desde a fundação, foi bastante rápida na internacionalização, e um ano após a sua fundação conseguiu exportar para diversos países.

Tabela 7: Início das atividades de negócios no exterior

Início das atividades de negócios no exterior	
Findster Technologies	Desde a fundação
Gocase	1 ano após a fundação
HiGuests	Desde a fundação
Startup Guide	Desde a fundação
Straight Teeth Direct	Desde a fundação
PeekMed	Desde a fundação

- Visão global do mercado

O modelo de empresas *Born Globals* é impulsionado pela visão global dos empreendedores a partir de experiências internacionais que os ajudam a visualizar nichos de mercados globais.

Com base nos dados extraídos das entrevistas, todas as empresas que iniciaram suas atividades internacionais desde a fundação pretendiam ser globais (Tabela 8).

A Gocase foi a única organização que reagiu à oportunidade de mercado, pois inicialmente não tinha a intenção de ser global, e a partir de uma pesquisa de mercado foi constatado que se tratava de um produto com elevada demanda global.

Planejadas a partir da visão global do empreendedor, as empresas Straight Teeth Direct, Findster, Startup Guide e PeekMed comercializam apenas produtos globais.

A HiGuests foi inicialmente criada para administrar propriedades nos EAU, por conta da demanda global para este serviço. Porém, a sede da empresa está localizada em Barcelona, por estratégia e vantagem competitiva.

Tabela 8 - Visão global ou oportunidades de mercado

A empresa pretendia ser global ou reagiu às oportunidades de mercado?	
Findster Technologies	Pretendia ser global
Gocase	Reagiu à oportunidade de mercado
HiGuests	Pretendia ser global
Startup Guide	Pretendia ser global
Straight Teeth Direct	Pretendia ser global
PeekMed	Pretendia ser global

- Quantidade de mercados

A diferença entre as exportadoras/importadoras, multinacionais, empresas regionais e as globais está na quantidade de países e continentes em que as empresas mantêm atividades. Das seis empresas entrevistadas, todas exportam ou têm atividades em dois ou mais continentes. Dessas, cinco exportam ou mantêm atividades em um número significativo de países (Tabela 9).

A HiGuests, por se tratar de uma empresa que faz expansão através de IDE, tem o menor número de mercados no âmbito do B2B. Porém, atende consumidores de todo o mundo que utilizam a sua plataforma para hospedagem nas propriedades listadas e administradas. Recentemente encerrou atividades na Austrália e República Dominicana, mantendo apenas Espanha, Emirados Árabes Unidos e Índia.

A Findster, Gocase e Straight Teeth Direct habilitaram o e-commerce para diversos países e assim foi possível um maior alcance de vendas online.

A editora Startup Guide alcança novos mercados à medida em que lança um novo livro ou conteúdo sobre determinada região ou país, que podem ser comercializados online ou nos espaços físicos. Assim, atingiram diversos países em quatro continentes.

A Peekmed expande não só por meio do website, mas principalmente a partir de parceiros no setor médico, com um público bastante específico, os cirurgiões ortopédicos. Dessa forma, conseguem estabelecer relações comerciais em dois continentes.

Tabela 9 - Quantidade de mercados em que mantêm atividades

Quantidade de mercados em que mantêm atividades

Findster Technologies	mais de 80 países
Gocase	mais de 130 países
HiGuests	3 países B2B; mais de 15 países B2C
Startup Guide	mais de 25 países
Straight Teeth Direct	mais de 50 países
PeekMed	mais de 35 países

- Percentual das vendas internacionais

Quatro das seis empresas da amostra concentram boa parte das vendas ao mercado externo (Tabela 10). Esses dados revelam um elevado envolvimento internacional das atividades dessas organizações, e confirmam que os empreendedores vêem o mundo como um grande mercado.

A Gocase ainda tem bastante força no mercado nacional por conta do renome da marca em todo o território brasileiro, no entanto divide a demanda com mais de 130 países.

Segundo Aalok Shukla, CEO da Straight Teeth Direct, a empresa ainda concentra suas atividades em todo o território do Reino Unido. Logo, o percentual apresentado é referente apenas às vendas fora do Reino Unido, mas se sabe que o volume calculado apenas fora do país de origem, Inglaterra, é superior.

A HiGuests, com base operacional na Europa, tem a demanda preenchida pelo continente asiático, pois as atividades de gestão de propriedades em Barcelona estão por iniciar.

Os 90% das vendas internacionais da PeekMed são, na maioria, para países da Europa Central. Enquanto os 99% da Findster são majoritariamente divididos entre EUA, Reino Unido e Canadá.

Tabela 10 - Percentual das vendas internacionais

Percentual das vendas internacionais em relação ao volume total	
Findster Technologies	99%
Gocase	50%

HiGuests	100%
Startup Guide	95%
Straight Teeth Direct	30%
PeekMed	90%

8.3.2 REDES DE NEGÓCIOS

Outro fator analisado foram as redes de negócios, ferramenta usada pelos empreendedores internacionais. Desse modo, é possível analisar a importância e influência das redes de contatos durante o processo de internacionalização.

- Importância das redes de negócios

As jovens empresas têm recursos e conhecimento limitados no mercado, portanto se faz necessário o uso das redes de contatos, (Tabela 11).

Das seis empresas entrevistadas, todas julgam as redes de negócios como elemento importante para obter conhecimento acerca do mercado, enquanto duas mencionaram a importância dos contatos para que o mercado tenha conhecimento sobre a marca e seus produtos. Além disso, quatro delas revelaram a relevância do *networking* para expandir através de parcerias com outras empresas.

Dentre essas empresas, a maioria dos contatos nos países de destino foram adquiridos através de experiências anteriores, programas de aceleração (*scaleup*), feiras nacionais e internacionais, e viagens internacionais.

O co-fundador da Findster, André Carvalheira, reconhece a importância da rede de contatos, mas não vê como requisito para o sucesso da empresa, embora tenha participação ativa em uma rede nos EUA.

Por outro lado, a Gocase participa de uma rede chamada Endeavor que ajudou a empresa a ganhar conhecimento de mercado, sem antes passar por elevados riscos.

A HiGuests revelou que 75% dos novos clientes advém de contatos, pois desse modo é mais fácil difundir a marca, especialmente no início, quando mais a marca precisa obter confiança do mercado.

A alemã, Startup Guide, depende dos contatos para fazer novos negócios, muitos desses

contatos são feitos em ações de *networking* para atrair parceiros e patrocinadores. A plataforma Straight Teeth Direct confessa que o *networking* não era um foco para expandir os negócios, mas após parcerias feitas recentemente, está buscando mais contatos com potenciais oportunidades.

A empresa lusa, PeekMed, faz uso das redes de contatos para perceber melhor sobre o mercado e obter parcerias importantes na expansão nacional e internacional.

Tabela 11 - Importância das redes de negócios

Importância das redes de negócios para a empresa	
Findster Technologies	permite obter conhecimento sobre o mercado
Gocase	permite obter conhecimento sobre o mercado
HiGuests	permite obter conhecimento sobre o mercado; permite que o mercado conheça a empresa; expansão através de parcerias;
Startup Guide	permite obter conhecimento sobre o mercado; expansão através de parcerias;
Straight Teeth Direct	permite obter conhecimento sobre o mercado; permite que o mercado conheça a empresa; expansão através de parcerias;
PeekMed	permite obter conhecimento sobre o mercado; expansão através de parcerias;

- Uso das redes de negócios

O desenvolvimento da rede de contatos pode impulsionar o processo de internacionalização e assistir PMEs na entrada em novos mercados.

Todas as empresas entrevistadas foram beneficiadas pela rede de negócios e, de algum modo, obtiveram vantagens na internacionalização para determinado mercado alvo (Tabela

12).

A Findster fez uso das redes no território norte americano e estabeleceu parcerias que levaram ao sucesso do produto nos EUA, além de participar do *HAX accelerator*, um importante programa de aceleração.

A Gocase obteve vantagens das redes de contato em território nacional e ampliou para o internacional. Com isso, conseguiu sucesso em mercados como Holanda e Estados Unidos, mas ainda pretende aumentar a sua rede internacional que ainda é inferior à nacional.

Uma rede de negócios na Índia foi o meio de entrada para a HiGuests, que conta com escritórios em duas cidades do país, Mumbai e Goa. Além disso, ampliou a extensão dos negócios em Dubai através de novas parcerias feitas pelos empreendedores espanhóis que têm vasta experiência profissional no mercado árabe.

A expansão *offline* em alguns países da Europa está relacionada aos contatos feitos pelo empreendedor Aalok Shukla da Straight Teeth Direct, que passou a vender o seu produto em lojas físicas em cidades como Londres, Oslo, Zurique, Paris, Berlim e Amsterdam.

Atualmente, a empresa está a recolher contatos em feiras de negócios na América do Norte e ingressou em duas redes de negócios em Portugal, a Startup Braga e a Startup Portugal. As redes de contatos ajudaram a Startup Guide a produzir novos conteúdos, atingir novos mercados e abrir espaços físicos em outros países como Portugal e Dinamarca.

A *startup* PeekMed, participante da Startup Braga, penetrou em toda a Europa Central através da rede de contatos feitos pelos empreendedores, que tornou possível a conexão da empresa com o público alvo do *software*, os médicos.

Tabela 12 - Contribuição dos contatos em atividades no exterior

Contribuição dos contatos em alguma atividade no exterior	
Findster Technologies	Sim
Gocase	Sim
HiGuests	Sim
Startup Guide	Sim
Straight Teeth Direct	Sim
PeekMed	Sim

8.3.4 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As etapas da internacionalização abordam escolhas decisivas feitas pelas empresas como a escolha do mercado e o modo de entrada.

A seguir serão analisados o modo de entrada inicial, proximidade e conhecimento sobre os mercados, a fim de perceber a evolução do processo de internacionalização de cada caso.

- Modo de entrada inicial

Todas as organizações entrevistadas mencionaram o modo de entrada online ao mercado internacional. Cinco delas optaram pelo modo *Non-equity* e apenas uma optou pelo modo *Equity*, (Tabela 13).

A Findster iniciou suas atividades comerciais via e-commerce no próprio website, que foi habilitado para diversos países com a localização das moedas para a exportação direta. Do mesmo modo, a Gocase iniciou as suas atividades com uma loja online para diversos países, com a localização da moeda e idioma, como um primeiro passo para o acesso ao mercado internacional.

O CEO da HiGuests, Oriol Plana, revelou que a internacionalização foi feita 50% online e 50% offline, pois a parte operacional precisa ser implementada no país anfitrião, enquanto as vendas são feitas no ambiente digital. Sendo assim, a escolha do IDE em todos os países em que mantém negócios.

A editora Startup Guide iniciou as atividades internacionais através da exportação direta dos guias para livrarias no mercado nórdico.

O início da PeekMed também envolveu um modo de entrada que envolve baixos riscos e envolvimento internacional, a exportação direta. O produto digital permite que a exportação, mesmo via online, seja a melhor escolha para produtos não intangíveis.

Tabela 13 - Modo de entrada inicial

Modo de entrada	
Findster Technologies	Exportação direta
Gocase	Exportação direta

HiGuests	<i>Greenfield</i>
Startup Guide	Exportação direta
Straight Teeth Direct	Exportação direta
PeekMed	Exportação direta

- Proximidade dos mercados

A distância geográfica, psíquica e cultural dos mercados, revela que a experiência em países com maior grau de proximidade, facilita a entrada em países com menor grau.

Foi feita uma comparação do primeiro e último mercado nos quais as empresas penetraram, a fim de medir essa evolução.

O cálculo usado foi o proposto por Kogut e Singh (1988):

$$CDj = \sum_{i=1}^4 \{(I_{ij} - I_{iu})^2 / V_i\} / 4$$

Desse modo, é possível mensurar a distância cultural dos países utilizando os dados derivados da Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede (1980). Além disso, foi considerada a distância geográfica aproximada em quilômetros para complementar a análise da proximidade dos mercados externos.

Todas as empresas aumentaram o alcance geográfico das suas atividades, bem como o grau de distância cultural, com exceção da Gocase e Findster Technologies, respectivamente.

A Findster inicialmente entrou no mercado norte americano, que tem elevada distância cultural e geográfica em relação ao país de origem, contudo o último mercado penetrado tem menor distância cultural, ainda elevada, e uma distância geográfica superior em relação ao primeiro mercado, (Tabela 14). Os fundadores da empresa não direcionaram um mercado alvo, mas condicionaram um ambiente digital global que passou a vender com frequência para os EUA e posteriormente para a Austrália.

Tabela 14 - Distância Portugal vs EUA e Portugal vs Austrália

País	Grau de distância cultural com Portugal	Distância geográfica aproximada (km)
------	---	--------------------------------------

Estados Unidos	4,67	7.000
Austrália	4,40	16.000

A Gocase também iniciou a sua internacionalização através do e-commerce, ao habilitar a venda para diversos países, sem um alvo específico. Contudo, o primeiro mercado alcançado com sucesso foi a Bélgica, que tem baixa distância cultural em relação ao Brasil e grande distância geográfica. Após conquistar a Bélgica e outros países da Europa e Ásia, a Gocase conseguiu exportar constantemente para os EUA, que tem maior distância cultural e também tem grande distância geográfica do país sede da empresa, (Tabela 15).

Tabela 15 - Distância Brasil vs Bélgica e Brasil vs EUA

País	Grau de distância cultural com o Brasil	Distância geográfica aproximada (km)
Bélgica	0,921	8.500
Estados Unidos	2,55	6.500

O primeiro mercado alvo da HiGuests foi o Emirado de Dubai, por conta das fortes relações dos empreendedores com o país anfitrião, que tem baixa distância cultural com o país de origem e elevada distância geográfica. Bem como o último país hospedeiro, a Índia, que tem um grau de distância cultural um pouco maior, mas ainda baixo, e uma distância geográfica maior.

Tabela 16 - Distância Espanha vs EAU e Espanha vs Índia

País	Grau de distância cultural com a Espanha	Distância geográfica aproximada (km)
Emirados Árabes Unidos	1,03	5.500
Índia	1,47	7.500

A Startup Guide iniciou suas atividades fora da Alemanha através de um guia lançado na Dinamarca, país que tem elevada distância cultural e baixa distância geográfica do país de origem. Enquanto o último país penetrado foi Singapura, com maior grau de distância cultural e também geográfica em relação à Alemanha.

Tabela 17 - Distância Alemanha vs Dinamarca e Alemanha vs Singapura

País	Grau de distância cultural com a Alemanha	Distância geográfica aproximada (km)
Dinamarca	3,07	500
Singapura	3,94	10.000

A Straight Teeth Direct também iniciou suas atividades através do e-commerce, porém a internacionalização decorreu de forma mais regional, no início, segundo o CEO. Não houve planejamento de mercado alvo, pois a loja online foi feita para ser global.

A Espanha foi o primeiro mercado a estabelecer um fluxo comercial com a empresa, o país tem elevado grau de distância cultural e baixa distância geográfica em relação ao Reino Unido. Enquanto isso, o último mercado a importar da empresa foi Trindade e Tobago, país com maior grau de distância cultural e geográfica em relação à origem.

Tabela 18 - Distância UK vs Espanha e UK vs Trindade e Tobago

País	Grau de distância cultural com o Reino Unido	Distância geográfica aproximada (km)
Espanha	2,82	1.300
Trindade e Tobago	3,16	7.000

PeekMed: Elevada distância cultural e psíquica, mas baixa distância geográfica

A PeekMed escolheu a Europa Central para fazer a sua prospecção de mercado e o primeiro país a importar o seu produto foi a Suíça, que tem elevado grau de distância cultural e baixa distância geográfica com Portugal. O último país em que penetrou foram os Estados Unidos,

no qual houve escolha e planejamento, pois o país tem elevado grau de distância cultural e também geográfica.

O CEO, João Ribeiro, revelou que a distância geográfica não é fator decisório ou importante, pois trata-se de um software.

Tabela 19 - Distância Portugal vs Suíça e Portugal vs EUA

País	Grau de distância cultural com Portugal	Distância geográfica aproximada (km)
Suíça	3,42	1.500
Estados Unidos	4,67	7.000

Esses dados quantitativos mostram que as vendas online conseguem mitigar as distâncias geográficas, mesmo em produtos físicos. Assim como o uso da tecnologia associada à estratégia global de produto permite diminuir os efeitos do grau de distância cultural entre os mercados.

É importante reconhecer que o início da internacionalização não é necessariamente com foco regional, as empresas podem estabelecer atividades em outros continentes ou regiões desde a sua fundação.

- Conhecimento dos mercados

O conhecimento de mercado é um fator estratégico no processo de internacionalização, pode ser adquirido através de pesquisas de mercado, parceiros locais ou aprendizagem. Cinco empresas da amostra revelaram ter pouco conhecimento sobre os mercados durante o processo de internacionalização, contudo, aprenderam sobre esses através das experiências adquiridas com o desenvolvimento dos negócios, (Tabela 20).

A PeekMed, Gocase e Straight Teeth Direct afirmam que por terem um mercado alvo e a internacionalização se ter iniciado através da loja online, o conhecimento necessário era mínimo, pois o produto e a estratégia são globais, contendo apenas a localização de alguns fatores.

A HiGuests e a PeekMed também possuíam pouco conhecimento sobre os mercados escolhidos, mas adquiriram informações através de parceiros locais. Entretanto, a HiGuests

contou com a experiência anterior dos gestores e *network* no primeiro país anfitrião. A Startup Guide desfrutou do conhecimento dos parceiros locais que, em conjunto, realizaram pesquisas de mercado superficiais e puderam entender um pouco sobre os mercados. Porém, segundo o COO, o conhecimento é muito maior atualmente através da experiência.

Tabela 20 - Conhecimento prévio sobre os mercados

Conhecimento prévio sobre os mercados	
Findster Technologies	Pouco conhecimento
Gocase	Pouco conhecimento
HiGuests	Pouco conhecimento
Startup Guide	Conhecimento através de parceiros locais
Straight Teeth Direct	Pouco conhecimento; Conhecimento apenas sobre o consumidor alvo
PeekMed	Pouco conhecimento

Por norma, o empreendedor internacional tem aversão ao risco reduzida, e consegue administrar as incertezas de mercado com o pouco conhecimento que tem sobre ele. Assim, o conhecimento adquirido ao longo das atividades no exterior é essencial para o aumento do envolvimento internacional, durante o processo de internacionalização.

8.3.5 DIFERENÇAS ENTRE MERCADOS

Outro fator explorado foi a diferença entre mercados, pois a partir dele é possível visualizar as barreiras de entrada ao comércio internacional e os mecanismos de adaptação da empresa ou produto para cada mercado.

- Barreiras de entrada

As barreiras de entrada ao mercado internacional podem ser causadas pelas diferenças culturais, cambiais, linguísticas, legais, técnicas ou por questões logísticas, (Tabela 21).

A Findster relatou que não existiram barreiras, pois não vê a necessidade de adaptação do

idioma e moeda como barreira a um produto global. Bem como a nível logístico, apesar de ser um produto físico, os avanços no transporte internacional permitiram diminuir os riscos e desvantagens.

A Gocase e a Startup Guide consideram a logística e a moeda como suas maiores barreiras. A primeira está relacionada ao custo alfandegário, elevado em alguns países, e ao transporte das mercadorias, que precisam de rapidez na entrega. A segunda está relacionada com a precificação, pois é necessário garantir um bom preço a partir da moeda local do país de destino.

A HiGuests conseguiu enfrentar a sua maior barreira de entrada, a cultura. Visto que a empresa entrou em mercados orientais, as diferenças religiosas e comportamentais podem causar grande impacto no sucesso dos negócios.

A Straight Teeth Direct e a PeekMed qualificaram o idioma como a sua principal barreira ao comércio internacional. Embora não existem barreiras ao inglês, há mercados em que o idioma local é requisito técnico para alguns produtos, enquanto em outros, o idioma local causa maior impacto na internacionalização.

Requisitos técnicos foram impostos para a PeekMed conseguir autorização do governo norte americano, porém não foi considerada uma barreira pelos empreendedores.

Tabela 21 - As principais barreiras de entrada

As principais barreiras enfrentadas para entrar nos mercados	
Findster Technologies	Não vê barreiras
Gocase	Logística e moeda
HiGuests	Cultura
Startup Guide	Logística e moeda
Straight Teeth Direct	Idioma
PeekMed	Idioma

Organizações com foco global desenvolvem produtos globais, que podem necessitar ou não de um mínimo de adaptação nas vendas internacionais. A standardização, localização e personalização são fatores relevantes em uma crescente homogeneização dos mercados,

onde há um aumento dos nativos digitais, dentro e fora das empresas.

- Adaptação e Localização

Relativamente às estratégias de internacionalização, as empresas estudadas indicaram ter adaptado pelo menos alguns dos seus produtos e/ou estratégias. Cinco empresas da amostra utilizam a localização, para atingir mais mercados ou melhorar a abordagem em mercados com margem importante para a organização (Tabela 22).

Findster, Gocase e Straight Teeth Direct localizaram o e-commerce ao adaptar o idioma e moeda para mercados específicos.

Além disso, a Straight Teeth Direct adaptou a sua campanha de marketing no mercado alemão e sueco, onde vende em lojas físicas. Na Suécia, realizou uma parceria com uma empresa local para traduzir o seu material.

A adaptação da aplicação móvel também é um objetivo futuro para a localização da Findster e Straight Teeth Direct.

A HiGuests localizou a sua abordagem de forma mais ampla, ao envolver cultura, idioma e moeda, essencial para países localizados no Oriente. Contudo, a localização não foi feita apenas no ambiente digital, mas também no *offline*, por conta da sua presença física nesses países.

A localização do idioma foi um requisito técnico para a PeekMed entrar no mercado Alemão. Atualmente os idiomas em que o software é vendido são o inglês, português e alemão.

A Startup Guide revelou não precisou localizar, pois faz uma abordagem global aos mercados na qual está inserida, onde o consumidor alvo é o empreendedor internacional.

Tabela 22 – Adaptação ou estandardização na internacionalização

Adaptação do produto ou estratégia na internacionalização	
Findster Technologies	Localização
Gocase	Localização
HiGuests	Localização
Startup Guide	Estandarização

Straight Teeth Direct	Localização
PeekMed	Localização

As organizações que fazem uso da standardização, tendem a reduzir custos na estratégia de marketing e, conseqüentemente, poupam recursos que muitas vezes são escassos, como é o caso das PMEs. No entanto, apesar do aumento da homogeneização dos mercados, não é possível ignorar as características culturais, legais e políticas dos países. Portanto, há riscos em uma abordagem global, especialmente em países com distância psíquica elevada.

No caso das empresas entrevistadas, a maioria limitou-se à adaptação do idioma e moeda, por não haver necessidade de mudar os produtos standardizados.

8.3.6 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O presente tópico destinou-se a analisar a performance e desenvolvimento das empresas, a partir do comprometimento internacional, avanços e mudanças nos modos de entrada, e atividades *offline*.

- Comprometimento Internacional

Todas as empresas entrevistadas experimentaram avanços no envolvimento internacional, através da evolução nos modos de entrada e a posição que exercem nas redes de negócios (Tabela 23), visto que passaram do *status* de aprendizes para organizações detentoras de recursos e conhecimento sobre os mercados externos.

Leonardo Caracas, co-fundador da Gocase, relatou que o aumento do comprometimento internacional foi consequência de um processo de crescente aprendizagem.

A empresa Straight Teeth Direct evidenciou que o progresso no compromisso internacional aconteceu de forma natural, por ter um foco global desde o início.

Ademais, os empreendedores revelaram que o aumento no comprometimento internacional foi esperado.

Tabela 23 - Avanço no comprometimento internacional

Avanço no comprometimento internacional
--

Findster Technologies	Sim
Gocase	Sim
HiGuests	Sim
Startup Guide	Sim
Straight Teeth Direct	Sim
PeekMed	Sim

- Evolução nos modos de entrada

O aumento no comprometimento internacional pode levar a mudanças no modo de entrada, nomeadamente escolha de alternativas de maior envolvimento e com maiores riscos.

Quatro empresas avançaram no compromisso internacional em seus modos de entrada, a partir de acordos contratuais e subsidiárias (Tabela 24).

Embora não tenha avançado nos modos de entrada, a HiGuests iniciou o seu processo de internacionalização através de *Greenfield*, modo de entrada com elevado compromisso internacional. Desse mesmo modo, continuou a expandir para outros países, porém aumentou número de vendas no mercado emiratense através de um acordo contratual com uma empresa local.

A Findster conseguiu um meio de aumentar o seu compromisso internacional com a criação de uma loja online na plataforma Amazon, na qual tem um acordo para estoque no armazém e entrega dos produtos em todo o continente americano. O CEO revelou que houve um aumento de 650% das vendas ao mercado norte americano, onde a empresa está bastante popular e realiza a maior parte de suas vendas.

O avanço nos modos de entrada da Gocase aconteceu por meio de acordos contratuais com revendedores, e investimento *greenfield* na Holanda para gestão e distribuição no mercado Europeu.

A Startup Guide também avançou no compromisso internacional por meio de investimentos *greenfield* na Dinamarca e Portugal, para vendas e gestão da empresa. Na loja física do país de origem, Alemanha, houve uma parceria com a norte americana Kickstarter para promoção entre as *startups*.

Após a entrada através da exportação, a Straight Teeth Direct passou a vender por meio de acordos contratuais com lojas locais, na Alemanha e Suécia. Em Portugal, a empresa fez investimento *greenfield*.

A PeekMed avançou no compromisso internacional através de licenciamento do produto aos distribuidores do setor médico. Assim, conseguiu ganhar mais renome e mercados.

Tabela 24 - Evolução nos modos de entrada

Avanços/Mudanças nos modos de entrada	
Findster Technologies	Acordo contratual
Gocase	Acordos contratuais Subsidiária
HiGuests	Acordo contratual
Startup Guide	Subsidiárias
Straight Teeth Direct	Acordos contratuais Subsidiária
PeekMed	Acordos contratuais

Essas mudanças são possíveis a partir do aumento do conhecimento de mercado para maior comprometimento através da implementação das subsidiárias, assim como o avanço nas redes de negócios possibilitam oportunidades por meio de acordos contratuais.

- *Atividades Offline*

Quatro empresas mantêm atividades além da internet, enquanto as restantes mantêm acordos contratuais para terceiros realizarem atividades *offline* (Tabela 25).

A Gocase para além do escritório na Holanda e lojas revendedoras, aderiu ao conceito *pop-up* em Amsterdão, ou seja, a empresa abriu uma loja física sazonal.

A HiGuests mantém atividades de gestão das propriedades listadas no website, em seus escritórios localizados nas cidades de Dubai, Mumbai e Goa.

A Startup Guide mantém lojas físicas, que também funcionam como escritórios, em Copenhaga e Lisboa.

A britânica Straight Teeth Direct, também realiza vendas em lojas físicas na Europa, e possui

um escritório localizado em Lisboa. Nas instalações portuguesas funcionam o departamento comercial, de garantia da qualidade e o de ortodontia.

Tabela 25 - Atividades *offline*

Atividades <i>offline</i> no exterior	
Findster Technologies	Não
Gocase	Escritório e centro logístico na Holanda; Revenda em lojas físicas; <i>Pop-Up Store</i> (Holanda);
HiGuests	Escritórios (EAU e Índia)
Startup Guide	Lojas físicas (Dinamarca e Portugal)
Straight Teeth Direct	Lojas físicas (Alemanha e Suécia) Escritório (Portugal)
PeekMed	Não

Embora não mantenham atividades *offline*, a Findster e a PeekMed mencionaram participação ativa em feiras internacionais, que possibilitam apresentar produtos e captar clientes.

É importante lembrar que apenas a Startup Guide iniciou como uma *internet-enabled*, enquanto todas as outras iniciaram como *internet-based*. Atualmente, somente a Findster, HiGuests e PeekMed continuam como *internet-based*, por usarem a internet como o único canal de vendas. Enquanto as demais, por meio do aumento no comprometimento internacional, passaram a atuar como *internet-enabled*.

8.3.7 VELOCIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A velocidade de entrada é entendida como o tempo decorrido desde a fundação até as primeiras operações internacionais da empresa, analisada nos tópicos anteriores. Outros fatores importantes para a análise são os efeitos da rápida internacionalização e a expansão *offline* das PMEs contidas na amostra.

- Efeitos da rápida internacionalização

Mudanças foram feitas em todas as empresas, seja para adaptação ou para planeamento, após adquirirem conhecimento e informações dos mercados.

A Findster ajustou a sua estratégia internacional para os principais mercados a partir da localização, bem como adicionou uma nova forma de abordagem ao mercado norte americano, através da Amazon. Porém, a empresa afirmou que foi projetada para a rápida internacionalização.

A Gocase adaptou a estratégia internacional através da percepção da procura de mercado, assim mudaram os países foco no processo de internacionalização. Além disso, iniciou com uma loja online global e rapidamente criou lojas localizadas, ao captar o maior índice de vendas a determinados países.

Contudo, a empresa precisou expandir a equipa e suas atividades para além da fronteira do seu país de origem, algo que foi adaptado e incorporado ao novo plano de negócios da Gocase.

A HiGuests precisou adaptar a sua estratégia de internacionalização, e encerrou suas atividades em alguns países com movimentação comercial menor, porém expandiu em outros mais lucrativos, contudo, houve o aumento da equipa nesses mercados de maior fluxo. A velocidade da expansão não era esperada pela empresa, que revelou ser impossível manter um plano de negócios em uma Startup Global, por conta das constantes mudanças.

A PeekMed fez algo diferente, pois manteve seu plano de negócios, mas percebeu que precisava fazer um planeamento estratégico para a expansão e entrada em destinos específicos, contrário do que previa a sua estratégia global.

A Straight Teeth mudou a estratégia internacional, ao observar que precisava ser o mais global possível, porém com o mínimo de localização. Além disso, realizou-se uma análise estratégica de produção para otimizar e reduzir os custos da fabricação do produto, a fim de possibilitar uma economia de escala.

Tabela 26 - Modificações a partir da rápida internacionalização

Mudanças da rápida internacionalização no plano de negócios	
Findster Technologies	Estratégia internacional;

Gocase	Adaptou a estratégia; Estratégia internacional; Expansão da equipa;
HiGuests	Adaptou a estratégia; Expansão da equipa
Startup	Expansão da equipa;
Straight Teeth Direct	Estratégia internacional; Análise estratégica de produção;
PeekMed	Planeamento estratégico;

Mesmo projetadas para serem globais, certos mercados podem ser responsáveis pelo sucesso internacional dessas empresas. Jovens empresas têm recursos limitados e precisam estar aptas às mudanças e incertezas. A escolha estratégica da seleção de países, modo de entrada e abordagem, podem alavancar o processo de internacionalização. Nota-se que muitas vezes o mercado escolhe as empresas, especialmente quando estão inseridas em uma plataforma global e de livre acesso.

- Expansão *offline*

Todas as empresas desejam aumentar a sua presença internacional também de forma *offline* (Tabela 27).

A Findster pretende coordenar atividades *offline* nos principais mercados, mas afirma que o foco continua a ser online.

A Gocase pretende expandir a sua presença *offline* na Europa através de um conceito já usado no mercado holandês, a pop-up store. Pois, desse modo há um risco reduzido no investimento por ser uma loja sazonal, algo que também está a ser testado pela Straight Teeth Direct no mercado nacional.

A HiGuests tem planos de expansão *offline* em todo o território indiano, a fim de ampliar as atividades online e *offline* no país.

A Startup Guide pretende aumentar a sua presença *offline* em alguns países específicos, algo que está a ser estudado.

O e-commerce, Straight Teeth Direct, pretende expandir seus acordos contratuais com lojas locais, em alguns países europeus. Ademais, os empreendedores estão a estudar a

possibilidade de realocar a produção dos aparelhos para a Ilha Terceira, nos Açores. A PeekMed está a planejar uma internacionalização para os mercados asiáticos, em um modo offline. Porém, a empresa continua com o foco no ambiente digital.

Tabela 27 - Planos de expansão *offline*

Planos de expansão offline	
Findster Technologies	Sim, mas o foco é online
Gocase	<i>Pop-up stores</i> na Europa
HiGuests	Mais escritórios na Índia
Startup Guide	Abertura de mais espaços físicos
Straight Teeth Direct	Acordos com mais lojas na Europa A produção do produto em Portugal
PeekMed	Expansão para o mercado asiático

O elevado percentual de vendas internacionais, associado ao aprendizado no mercado global, gradualmente aumenta a presença *offline* das empresas.

A capacidade de gestão dos riscos nos mercados externos, adquirida ao longo da internacionalização, resulta em modos de entrada com maior comprometimento, porém são ramificações do espaço digital.

8.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção as informações obtidas através das entrevistas serão confrontadas com as hipóteses, englobadas no modelo teórico, de modo a obter as proposições suportadas, e prosseguir para as conclusões da investigação.

8.4.1 CONCORRÊNCIA GLOBAL

Proposição 1: A força motivadora no meio digital contribui para aproximar os mercados e diminuir a distância entre eles.

O modelo de negócios digitais trouxe diversos impactos para a globalização, tais como: a convergência dos gostos dos consumidores; o enfraquecimento das barreiras ao comércio; o

aumento da rivalidade global.

Nesse ambiente da inovação e tecnologia, está inserido o fenômeno das Born Globals, empresas que têm uma visão global desde o dia em que foram criadas, e conseguem rapidamente atingir mercados distantes.

O alcance global também ocorre desde o dia em que inseriram um site, pois é de fácil acesso aos consumidores, principalmente quando habilitam o site a nível global.

A elevada concorrência global, consequência do livre comércio, força as empresas a tornarem-se mais competitivas na globalização. Assim, a standardização dos produtos é a estratégia mais utilizada para alcançar múltiplos países.

De acordo com as empresas entrevistadas, a standardização dos produtos é um dos pilares para inserir a empresa no mercado internacional, porém a standardização não é a mais adequada para a estratégia de marketing. A localização tem sido a melhor prática para atingir ou expandir as operações em diversos países com cultura, moeda e idioma diferentes, de modo a concorrer diretamente com as empresas locais.

As jovens empresas entrevistadas que entraram no mercado através ou com o auxílio da internet, usam uma estratégia de compromisso entre standardização e localização. Desse modo, foi possível elevar sequencialmente o grau de distância cultural e geográfica no processo de internacionalização. Porém, metade da amostra iniciou a internacionalização para países de elevada distância geográfica, e a maioria também iniciou o processo em países de elevada distância cultural.

Não é possível identificar um padrão dentro da amostra, para medir a distância geográfica, mas os resultados sugerem que a distância cultural consegue ser mitigada de início, através das estratégias mencionadas anteriormente.

Contudo, as barreiras ao comércio internacional têm bastante força na distância psíquica e geográfica, como por exemplo a logística, moeda e idioma. Essas foram as três maiores barreiras mencionadas ao longo do estudo, mas que conseguem ser administradas através da tecnologia, no caso da logística; e localização, no caso da moeda e idioma.

É observado um grande avanço na logística mundial, principalmente na gestão de transportes para o e-commerce, porém a distância geográfica não é um fator que consegue ser cancelado apenas pelas boas práticas de gestão e tecnologia, pois também envolve comunicação e custos de transação. Estes elementos foram melhorados com a internet, porém em certas regiões do mundo ainda há disparidades.

Assim, apesar de não ser possível eliminar por completo os efeitos dessas distâncias, os resultados sugerem que é possível mitigá-los. Portanto, a proposição foi suportada, visto que a força facilitadora da internet aumenta a motivadora, e conseqüentemente diminui a relevância da distância psíquica e física nas transações comerciais. Ademais, a internet é a ferramenta que aproxima os mercados e aumenta a força motivadora no cenário internacional.

8.4.2 CONHECIMENTO E REDES DE NEGÓCIOS

Proposição 2: A força moderadora contribui para abrir mercados, diminuir as etapas da internacionalização e aumentar a força motivadora na internet.

Estudos anteriores (Johanson e Mattson, 1988) sugerem que as redes de contatos podem ajudar a superar a falta de experiência e auxiliar nas expansões internacionais. Por esse motivo, todas as empresas da amostra estão inseridas em redes de negócios, a fim de obter recursos que seriam difíceis de acessar por conta própria, como por exemplo o aporte financeiro. Cinco das empresas entrevistadas receberam investimentos através de programas para financiar ou acelerar o crescimento de jovens empresas, bastante comum para as *Global startups*. Ou seja, estas empresas receberam capital para grandes expansões, e aumentaram rapidamente o compromisso internacional das exportações diretas para acordos contratuais e subsidiárias.

Todos os entrevistados receberam algum tipo de suporte das redes de contato, para além de investimentos, principalmente ao entrar em algum mercado específico pois, para o país anfitrião, a empresa é pouco ou totalmente desconhecida. Logo, necessita difundir a marca através de alguém, a fim de competir no mercado alvo.

A força motivadora como concorrentes, estimula ou mesmo encoraja os empreendedores a entrarem no mercado internacional. Desse modo, pode forçar uma rápida internacionalização com o objetivo de garantir mercados (Langseth et al., 2016).

As empresas foram capazes de competir e obter sucesso no exterior, não só por conta da inovatividade dos produtos, mas também por seus recursos, e conhecimento adquiridos através das redes de contatos. Esse ciclo de internacionalização potenciado através dessas redes, aumenta o nível de globalização dos mercados e promove a competitividade em diversos setores e países.

À vista disso, a proposição foi suportada.

8.4.3 EMPREENDEDOR INTERNACIONAL

Proposição 3: Empresas com empreendedores com maior força mediadora têm mais chances de acesso à rede de negócios.

Todos os empreendedores entrevistados tinham orientação internacional, mas não necessariamente experiência internacional prévia. Tal experiência foi adquirida em incubadoras, programas de aceleração e universidades, que fazem o trabalho da força moderadora em jovens empresas.

Pode-se dizer que a experiência internacional traz competências que permitem o empreendedor identificar boas oportunidades de negócios e ter melhores práticas no mercado internacional (Johanson e Mattson, 1988).

Entretanto, os empreendedores internacionais contam também com o fator da visão global, pois essa mentalidade leva o empreendedor até programas que abrigam empresas ainda nos estágios iniciais e as conectam com outras empresas, investidores e oportunidades de negócios.

Estabelecer contato de experiência internacional anterior é importante, mas a visão global do empreendedor permite acessar programas em níveis iniciais, em ambientes onde as empresas recebem mentoria e acesso à rede de contatos, ideais para o início do processo de internacionalização com o auxílio das redes de negócios.

Portanto, a proposição foi suportada. Também é possível concluir que, os elementos da força moderadora aumentam a força mediadora e permitem ampliar as redes de contatos do empreendedor internacional.

8.5 RESULTADO DAS PROPOSIÇÕES

Com o intuito de ilustrar claramente quais as proposições que foram suportadas, foi elaborada a Tabela 28.

Tabela 28 - Resultado das proposições

Proposições	Resultado
P1	Suportada
P2	Suportada

P3	Suportada
----	-----------

9. CONCLUSÃO

O desenvolvimento tecnológico tornou a internacionalização acessível para jovens empresas, pois é possível alcançar diversos mercados a partir da internet, logo no início das operações.

Esta tese se propôs a investigar como a internet impulsiona a entrada de jovens empresas no mercado global, a partir do modelo de forças que influenciam a velocidade de internacionalização. O principal objetivo foi buscar e entender a dinâmica e os principais agentes do processo de internacionalização no ambiente digital, considerando as adversidades do processo de entrada das Born Globals no mercado internacional. Entretanto, esta dissertação não formula um guia ou estrutura com etapas para implementar nas jovens empresas, mas identifica as estratégias e os principais fatores que contribuem para a rápida internacionalização no e-business.

Para tal fim, esta investigação analisou seis jovens empresas do e-business e analisou seus processos de internacionalização, comportamento do empreendedor e o desempenho internacional.

A partir do modelo teórico, juntamente aos padrões observados na amostra, o resultado indica que as forças que influenciam a velocidade de internacionalização, também atuam no ambiente digital e participam de todo o processo de entrada e expansão no mercado internacional.

As BGs representam uma nova abordagem no âmbito da internacionalização, uma vez que não enfrentam as etapas do modelo lento e gradual da teoria tradicional (Johanson e Vahlne, 1977), mas seguem o processo de internacionalização em quatro fases de crescimento (Gabrielsson e Gabrielsson, 2009), amparadas pela tecnologia, empreendedorismo, conhecimento e redes de negócios.

Estas empresas, quando inseridas no e-business, têm o processo de internacionalização mais simplificado, pois podem ter acesso ao mercado externo desde o desenvolvimento do produto até a gestão das operações globais através da internet, com menos burocracia e custos.

O empreendedor internacional por meio da sua presença digital, busca desenvolver o produto, captar financiamento, observar o mercado, entrar no mercado externo, expandir, e posicionar-se para competir com empresas globais e locais. Estas ações desenvolvidas na internet aumentam o ambiente de *networking* e conhecimento, criado por organizações e empreendedores.

Estas empresas internacionalizam não só através da presença digital, mas principalmente através de redes de negócios. Desse modo, conseguem captar recursos, adquirir conhecimento e garantir notoriedade da marca, a fim aumentar o comprometimento internacional e expandir para o ambiente *offline*.

Os resultados também mostraram que as empresas podem não iniciar as suas atividades no mercado doméstico, mas podem iniciar as suas atividades no mercado externo através de parceiros locais. Esta situação ocorre principalmente no avanço do comprometimento internacional e expansão para outros países, pois a internet é um estágio de aprendizagem para o empreendedor, que pode visualizar qual o país ou região que mais compram o seu produto, e assim adaptar as estratégias.

Também foi observado a partir da amostra, uma evolução do ambiente online para o offline, visto que o online configura um modo de entrada menos arriscado, mas que pode ser classificado como *non-equity*, em suas variadas formas de atividades internacionais. Por exemplo, a Straight Teeth Direct iniciou através do modo *non-equity*, a partir do seu website e expandiu com um escritório em Lisboa, que atende clientes de forma *online*, em uma sinergia do modo *equity* e *non equity*. Do mesmo modo, a Gocase comercializa para toda a Europa por meio da sua loja online localizada, mas com a própria equipa e estrutura logística na Holanda, que pode ser classificada como um mix do modo *equity* e *non-equity*. Isto significa que há evolução no comprometimento, mas com a mesma perspectiva de comercialização do modo inicial, onde o risco e os custos são moderados.

Esta é uma questão de investigação complexa, pois muitos observam a internet unicamente como um canal de entrada, sem considerar a multiplicidade de produtos e serviços comercializados nela, que podem ser digitais ou físicos, fator que afeta a dinâmica tradicional do comércio.

A internet quando vista apenas na perspectiva de canal, é um recurso limitado, mas quando é abordado de forma ampla, passa a não ter as mesmas limitações. Portanto, a internet impulsiona a internacionalização através da tecnologia, concorrência global, aprendizagem,

redes de negócios, desempenho internacional e localização. Em um ambiente acessível e democrático, essencial para quem tem poucos recursos e quer ter alcance global.

Os avanços tecnológicos e a internet conseguem mitigar o que é barreira no offline, como a distância cultural, geográfica e diferença cambial. Ou seja, este alcance global é facilitado pela tecnologia e comunicação que aumentam constantemente o nível de globalização dos mercados, e no futuro pode reduzir mais o percurso da internacionalização.

A comparação entre as teorias com exemplos práticos, por meio dos estudos de caso, foi necessária para identificar novos aspetos na internacionalização das Born Globals, especificamente através da internet. Além de agregar informações a respeito do processo de internacionalização, que evolui constantemente.

9.1 LIMITAÇÕES

Houve uma limitação notável quanto à dimensão da amostra, dado que muitas empresas não se enquadraram no critério de seleção. Além disso, o número de empresas que se disponibilizaram a participar do estudo foi de apenas 6, valor bastante inferior ao total de empresas contactadas.

O mapeamento das pessoas a serem contactadas foi feito unicamente via LinkedIn, pois foi respeitado o Regulamento Geral de Proteção de Dados, e não foram utilizados e-mails de base de dados.

Durante as entrevistas muitos empreendedores sentiram dificuldade em responder algumas perguntas relacionadas ao processo de internacionalização e ao desempenho internacional, dado que a maioria deles são profissionais da engenharia e tecnologia, e não estão familiarizados com alguns termos.

Uma outra limitação está relacionada com o facto de não termos considerado o valor e tipo dos investimentos recebidos, o que muda o status das empresas nas redes de negócios, bem como os níveis de recursos. Pois, empresas relacionadas à tecnologia e inovação têm alto grau de internacionalização e grande parte dos programas de investimentos são direcionados à elas.

9.2 RECOMENDAÇÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

Os resultados desta tese contribuem para a percepção da estratégia internacional das Born Globals no e-business, e formula o papel da internet na rápida internacionalização destas

empresas.

A literatura sobre o modelo e estratégias de internacionalização deste tipo de empresa é muito limitada, mais pesquisas empíricas devem ser dedicadas à investigação dos padrões de introdução e crescimento no online e offline.

As informações adquiridas podem servir de base para futuras pesquisas acadêmicas.

Recomenda-se uma análise sobre como os programas de aceleração ou incubadoras podem afetar na dinâmica de internacionalização das *Global startups*.

As descobertas desta investigação também podem ser utilizadas para a análise dos estágios ou processo sequencial da internacionalização das Born Globals no ambiente digital.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, O. & Buvik, A., (2002), Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection, *International Business Review*, 11(3), 347-363.
- Autio, E., Sapienza, H., & Almeida, J. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy Of Management Journal*, 43(5), 909-924.
- Aygören, O., Kadakal, C.A. (2018) A Novel Measurement of Speed in Early Internationalization of New Ventures, *International Journal of Marketing Studies*, 10, 3, 1-16 .
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston.
- Bell, J., & Loane, S. (2010). 'New-wave' global firms: Web 2.0 and SME internationalisation. *Journal Of Marketing Management*, 26(3-4), 213-229.
- Borsheim, H., & Solberg, C. A. (2004). The Internationalization of Born Global Internet Firms. Paper presented at the NCSB 2004: 13th Nordic Conference on Small Business Research, Tromsø, Norway.
- Brito Júnior, A. and Feres Júnior, N. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência*, 7(7), 237-250.
- Cabral, J. & Schaefer, T. (2016). Born globals and internationalization theories: A comparative study.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (2009). Born global firms: A new international enterprise. New York: *Business Expert Press*, p.1.
- Chang, S. J., & Rosenzweig, P. M. (2001). The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, 22(8), 747-776.
- Chetty, S., & Blankenburg Holm, D. 2000. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: A network approach. *International Business Review*, 9(1): 77–93.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: A traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 12 (1), 57-81.
- Combe, C. (2006). *Introduction to E-business: Management and Strategy*. Oxford: Elsevier.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 361-386.

- Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*, 26(4/5), 453-476.
- Da Silveira, G. (2003) Towards a framework for operations management in e-commerce, *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 200-212.
- De Loecker, J., & Van Biesebroeck, J. (2016). Effect of International Competition on Firm Productivity and Market Power. *NBER Working Papers*, 21994.
- Dhunna, M. and Dixi, J.B. (2010). *Information Technology in Business Management*. Laxmi Publications.
- Dias, M. (2007). A Internacionalização e os factores de Competitividade: o caso Adira. (Dissertação de Mestrado), Porto: FEP.
- Driscoll, A. 1995. Foreign Market Entry Methods: A Mode Choice Framework. In Paliwoda, S. T. and J.K. Ryans (eds.): *International Marketing Reader*. London: Routledge: 15–34.
- Dow, D. (2006). Adaptation and Performance in Foreign Markets: Evidence of Systematic under-Adaptation. *Journal of International Business Studies*. 37. 212-226.
- Dung, Kim & Rothlauf, Franz. (2019). Foreign market entry of e-business companies and implications for theories of internationalization.
- Durlacher (1999) "Mobile Commerce Report" Durlacher Research Ltd.
- Gaba, V., Pan, Y., & Ungson, G. (2002). Timing of Entry in International Market: An Empirical Study of U.S. Fortune 500 Firms in China. *Journal Of International Business Studies*, 33(1), 39-55.
- Gabrielsson, P. & Gabrielsson, M. (2009). Growth Phases and Survival of International New Ventures Originating from SMOPEC Countries. 10th Vaasa Conference on International New Ventures.
- Gabrielsson, M., & Gabrielsson, P. (2011). Internet-based sales channel strategies of born global firms, *International Business Review*, 20(1), pp.88-99.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401.
- Gallego, M., Hidalgo, E., Acedo, F., Casillas, J. and Moreno, A. (2009). The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time & Society*, 18(2-3), 306-331.
- Gil, A. C. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5th ed.). São Paulo: Atlas.

- Gunasekaran, A. (2008). Techniques and tools for the design and implementation of enterprise information systems.
- Hamill, J. (1997), "The Internet & International Marketing," Scottish Exporters Virtual Community.
- Hewerdine, L. & Welch, C. (2013). Are international new ventures really new? A process study of organizational emergence and internationalization. *Journal of World Business*, Elsevier, 48(4), 466-477.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. United Kingdom: Pearson.
- Hymer, S. (1976) *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Ibrahim Z., Abdullah F., Ismail A. (2016) International Business Competence Framework: Internationalized Small and Medium Enterprises (SMEs). In: Mohd Sidek N., Ali S., Ismail M. (eds) *Proceedings of the ASEAN Entrepreneurship Conference 2014*. Springer, Singapore.
- Johanson, J. e Mattsson, L.G. (1988). Internationalization in industrial systems - a network approach. In N. Hood & J-E. Vahlne (eds). *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, pp. 303-321.
- Johanson, J., e Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of increasing development on increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, 1.
- Johanson, J., e Vahlne, J. (1997). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Studies*., 8 (1) (1997), pp. 23-32
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411–1431.
- Johanson, J. and Wiedersheim-Paul, F. (1975) The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12, 305-322.
- Johnson, M.E. and Wang, S. (2002) E-business and supply chain management: An overview and framework, *Production and Operations Management*, 11(4), 413-423.
- Kalakota, R., Oliva, R. and Donath, B. (1999). Move Over E-commerce. *Marketing*

Management, 8, 23-32.

Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707

Kalu, F., & Bwalya, J. (2017). What makes qualitative research good research? An exploratory analysis of critical elements. *International Journal Of Social Science Research*, 5(2), 43.

Knight, Gary & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8. 11-26.

Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35 (2), 124-141.

Knight, G., & Liesch, P. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal Of World Business*, 51(1), 93-102.

Koch, A. J. (2001). Factors influencing market and entry mode selection: Developing the MEMS model. *Marketing Intelligence & Planning*, 19, 351-361.

Kock, N. and D'Arcy, J. (2002). Resolving the E-Collaboration Paradox: The Competing Influences of Media Naturalness and Compensatory Adaptation. *Information Management and Consulting*, 17 (4), 72-78.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 1988; 19- 3.

Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global marketing management* (5th ed.). Hoboken, N.J.: Wiley

Langseth, H., O'dwyer, M., Arpa, C. (2016). Forces influencing the speed of internationalisation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 23, 122-148.

Hills, L. (2013). *Lasting Female Educational Leadership* (pp. 173-174). Dordrecht: Springer Netherlands.

Lilien, G., & Yoon, E. (1990). The Timing of Competitive Market Entry: An Exploratory Study of New Industrial Products. *Management Science*, 36(5), 568-585.

Lim, E., & Siau, K. (2003). *Advances in mobile commerce technologies*. Hershey PA: Idea Group Pub.

Loane, S., McNaughton, R., & Bell, J. (2004). The Internationalization of Internet-Enabled Entrepreneurial Firms: Evidence from Europe and North America. *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 21(1), 79-96.

Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2006). Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. *Thunderbird International Business Review*, 48 (6), 773-801.

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

Madsen, T., Rasmussen, E., & Servais, P. (2000). Differences and similarities between born globals and other types of exporters. *Advances In International Marketing*, 247-265.

Malhotra, N. (2019). *Marketing research* (7th ed., pp. 294-295). Pearson Education.

Marchi, G., Vignola, M., Facchinetti, G., Mastroleo, G. (2009). The decision process for the International Market Selection.

Melin, F. (1992) 'Internationalization as a Strategy Process', *Strategic Management Journal*, 13, 99–118.

McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.

McKinsey & Co. (1993) *Emerging Exporters: Australia's High Value-added Manufacturing Exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.

Montgomery, David B. e Lieberman, M.L.. First Movers Advantages. (1988). *Strategic Management Journal*. 9, (1), 41-58. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business.

Murray, J., Ju, M., & Gao, G. (2012). Foreign Market Entry Timing Revisited: Trade-Off between Market Share Performance and Firm Survival. *Journal Of International Marketing*, 20(3), 50-64.

Neef, D. (2001). *E-procurement: From Strategy to Implementation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.

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

Ojala, A. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, 24(5), 825-835.

Ojala, A., & Kontinen, T. (2010). Distance Factors in the Foreign Market Entry of Software SMEs. *Lecture Notes In Business Information Processing*, 49-62.

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

Oviatt B.M., McDougall P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, N° 29:5, pp. 537-553.

Pan, Y., & Tse, D. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4): 535–554.

Papadopoulos, N. e Denis, J.E. (1988) Inventory, Taxonomy and Assessment of Methods for International Market Selection. *International Marketing Review*, 5, 38-51.

Pedersen, T., Petersen, B., & Benito, G. (2002). Change of foreign operation method: impetus and switching costs. *International Business Review*, 11(3), 325-345.

Peng, M. (2009). *Global Business 2009 Update* (1st ed., pp. 284-286). South-Western College Pub.

Perks, K. J., & Hughes, M. (2008). Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. *International Business Review*, 17(3), 310–330.

Persson, SG. Mattsson, L. Öberg, C. (2015) "Has research on the internationalization of firms from an IMP perspective resulted in a theory of internationalization?", *IMP Journal*, Vol. 9 Issue: 2, pp.208-226

Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, p.326.

Rask, M. e Servais, P. (2015). Models of international entrepreneurship.

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

Ribeiro, E. A. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidências*, 4, 129-148.

Ritzer, G. e Dean, P. (2015). *Globalization*. 2nd ed. Chichester: John Wiley.

Root, F.R. (1994) *Entry Strategies for International Markets*. Jossey-Bass, San Francisco.

Sammut-Bonnici, T., & Channon, D. F. (2015). First mover advantage. In C. L. Cooper (Ed.), *Wiley encyclopedia of management*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Schallmo, D. e Williams, C. (2018). *Digital transformation now!*. Cham, Switzerland: Springer.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Shneor, R. & Flåten, B. (2008). The Internet-Enabled Internationalization Process: A Focus on Stages and Sequences. 3.

Singh, N. (2012). *Localization strategies for global e-business* (1st ed., pp. 36-47). Cambridge: Cambridge University Press.

Sinkovics, N., Sinkovics, R., & “Bryan” Jean, R. (2013). The internet as an alternative path to internationalization?. *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.

Swoboda B., Schwarz S. (2006) Dynamics of the Internationalisation of European Retailing: From a National to a European Perspective. In: Scholz C., Zentes J. (eds) *Strategic Management — New Rules for Old Europe*. Gabler.

Sylvest, J. and Lindholm, C. (1997) ‘Sma’ globale virksomheder’, *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 61, 131-143.

Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. London: Portfolio Penguin.

The World Bank. (2016). *World Development Report 2016: Digital Dividends* (pp. 58-62). Washington, D.C.

Tilly, C. (1995). Globalization Threatens Labor's Rights. *International Labor and Working-Class History*, 47, 1-23.

Turban, E. (2002) *Electronic Commerce 2002: A Managerial Perspective*. 2a Ed., California: Pearson.

Yip, G. S. (1992). *Total Global Strategy. Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Paramus: Prentice Hall.

Yip, G. (2000). Global Strategy in the Internet Era. *Business Strategy Review*, 11(4), 1-14.

Zahra, S.A., & George, G. (2002). International Entrepreneurship: The Current Status of the Field and Future Research Agenda, in *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset*, Strategic Management Series, pp. 255-288. Oxford: Blackwell.

Žabkar, V., & Brenèiè, M. (2001). Relationships with customers, suppliers and competitors: Implications for firm’s export performance. 17th IMP Conference, 1-20.

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W. & Knight, G. (2007). Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: a Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294-230.

Victor, I., (2006). *Born Globals. Explanations to Rapid Internationalization*, Halmstad: Scandinavian Institute for Research in Entrepreneurship (SIRE).

Wu, D. & Zhao, F. (2007). Entry Modes For International Markets: Case Study Of Huawei, A Chinese Technology Enterprise. *International Review of Business Research Papers*, 3, 183-196.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião de entrevista em português



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão - EEG

Mestrado em Negócios Internacionais

Aluna: Ana Caroline Miranda Farias

Orientadora: Prof.^a Doutora Ana Maria Soares

GUIÃO DE ENTREVISTA

Empresa: _____

Ano da fundação: _____ País (sede): _____

Nome: _____ Cargo: _____

1 – Situação internacional da empresa

- 1.1 Quando a empresa começou com as atividades de negócios no exterior?
- 1.2 A empresa pretendia ser global ou reagiu às oportunidades de mercado?
- 1.3 Em quantos mercados a empresa tem atividades atualmente?
- 1.4 Qual o percentual das vendas internacionais em relação ao volume total?

2 – Redes de negócios

- 2.1 Como as redes de negócios são importantes para a empresa?
 - 2.1.1 Esses contatos ajudaram a empresa em alguma atividade no exterior?

3 – Processo de internacionalização

- 3.1 Como a empresa entrou no mercado externo? (Modo de entrada)
- 3.2 Quais foram os primeiros mercados? Qual foi o último?
- 3.3 Qual o conhecimento sobre esses mercados antes de entrar neles?

4 – Diferenças entre mercados

- 4.1 Quais as maiores barreiras enfrentadas para entrar nesses países? (língua, moeda, logística, leis, cultura)
- 4.2 Houve adaptação do produto ou estratégia de marketing ao entrar nesses países?

5 – Evolução da internacionalização

5.1 Houve algum avanço no envolvimento internacional?

5.1.1 Isso alterou os modos de entrada ou a abordagem de mercado?

5.2 Existem atividades offline no exterior?

6 – Velocidade de internacionalização

6.1 Como a rápida internacionalização afetou o plano de negócios da empresa?

6.2 Existem planos de expansão para além da internet?

Apêndice 2 – Guião de entrevista em inglês



University of Minho

School of Economics and Management - EEG

Master in International Business

Student: Ana Carolline Miranda Farias

Advisor: Doctor Ana Maria Soares

INTERVIEW GUIDE

Company: _____

Year of foundation: _____ Country (Headquarters): _____

Name: _____ Position: _____

1 – International situation

- 1.1 When did the company start with the foreign business activities?
- 1.2 Did the company intend to be global or did it react to the market's opportunities?
- 1.3 In how many markets does the company currently have activities?
- 1.4 What is the percentage of international sales compared to your overall volume?

2 – Business network

- 2.1 How are networks important for the company?
 - 2.1.1 Did it help the company in any foreign activity?

3 – Internationalization process

- 3.1 How did the company enter in the foreign market? (Mode of entry)
- 3.2 What were the first markets? And the last market?
- 3.3 What did you know about these markets before entering them?

4 – Market differences

- 4.1 What were the biggest barriers to entering these countries? (Language, currency, laws, culture, logistics)
- 4.2 Was there adaptation of product or marketing strategy when entering these countries?

5 – International performances

5.1 Has there been any progress in international commitment?

5.1.1 Did the company change the modes of entry or the market approach?

5.2 Does the company have any international activity offline? (Like an office)

6 – Internationalization speed

6.1 How did the rapid internationalization affect the business plan?

6.2 Do you have any plans for expansion beyond the internet?

Apêndice 3 – Mensagem de apresentação via LinkedIn (pt)



Carolline Miranda • 16:44

Caro [NOME] **gostava de entrevistá-lo**

Olá [NOME],

Eu sou Carolline Miranda, estudante do mestrado em Negócios Internacionais (UMINHO).

Li sobre a [EMPRESA] e fiquei bastante interessada na expansão internacional.

Atualmente estou realizando a pesquisa para a minha dissertação: *A internet como estratégia para acelerar a internacionalização de jovens empresas.*

Você me concederia uma rápida entrevista para melhor discutir este assunto?

Melhores cumprimentos,
Carolline.

Apêndice 4 – Mensagem de apresentação via LinkedIn (en)



Caroline Miranda • 13:34

Hi [NAME], I would like to interview you!

Hi [NAME],

I am Caroline Miranda, a master's student (UMINHO) doing research about young international e-business companies.

[COMPANY] development caught my attention and I would like to talk about its internationalization background.

Would you like to give me an interview to better discuss this subject?
Please let me know when we can speak.

Best regards,
Carolline.