



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**A utilização de *networks* para o desenvolvimento  
de *Born Globals*  
Um estudo de caso na empresa Nanovetores**

**Joceli José Coelho Junior**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Lino Barata Raposo

**Covilhã, Junho de 2019**



# Dedicatória

Dedico principalmente aos meus pais, que sempre me apoiaram. Também dedico aos meus mentores e professores, colegas e todos que, de alguma forma, contribuíram para o meu sucesso acadêmico.



# Agradecimentos

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Joceli e Marly, que nunca mediram esforços para me ajudar em qualquer esfera da minha vida, sempre estando do meu lado incondicionalmente em todos os momentos importantes, sem eles eu não seria capaz de seguir meu caminho e realizar meus sonhos. Aos meus amigos por sempre acreditarem em meu potencial, mesmo nos momentos ruins. Ao professor Mário Lino Barata Raposo pela excelente orientação. A todos os professores que, de alguma forma, me transmitiram conhecimento durante toda minha caminhada acadêmica. Aos meus colegas de estágio, que agregaram, e muito, para a conclusão deste trabalho. E a todos aqueles que de forma direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho. Obrigado.



## Resumo

Esta pesquisa visa analisar a importância das *networks* na internacionalização de *Born Globals* através de uma revisão de literatura dos principais temas relacionados à questão principal e um estudo de caso na Nanovetores, *Born Global* brasileira. As classificações metodológicas utilizadas no trabalho são a descritiva e a qualitativa. O desenvolvimento da pesquisa é feito a partir de técnicas de coleta de dados. As *Born Globals* vêm aparecendo cada vez mais na literatura de marketing internacional por ser um fenômeno cada vez mais comum no mundo globalizado. As *networks*, por outro lado, aparecem principalmente na literatura de empreendedorismo, e é ligada às teorias *Causation* e *Effectuation*, também expostas na revisão literária. A Nanovetores exemplifica a importância das *networks*, principalmente nos primeiros estágios após a criação da empresa. Algumas das descobertas feitas pela pesquisa é relacionada com a quantidade e a qualidade dos *networks* em uma *Born Global*, que filtra seus relacionamentos de acordo com o desenvolvimento.

## Palavras-chave

*Born Globals*. *networks*. Internacionalização de empresas. PMEs. Marketing Internacional.



# Abstract

This research aims to analyze the importance of *networks* within the internationalization of a *Born Global* company, through a literature review of the main themes related to the subject and a case study in a brazilian *Born Global* company, Nanovetores. The used methods in this research are the descriptive and qualitative. The development of the research is made after data collection techniques. *Born Globals* are becoming an important phenomenon within the international marketing literature with the growth of globalization. *networks*, on the other side, are usually related to entrepreneurship literature and to the *Causation* and *Effectuation* theories, also described in this research. Nanovetores exemplifies the importance of *networks* for companies, mainly during the first stages after creation. Some of the findings suggest a relation between the quantity and quality of *networks* within a *Born Global* and the growth of the company.

# Keywords

*Born Globals*. *networks*. Internationalization of companies. SMEs. International Marketing.



# Índice

1	Introdução	1
2	Revisão de literatura	3
2.1	Introdução	3
2.2	Born Globals	3
2.3	Teorias de internacionalização	7
2.3.1	Teoria de Uppsala	9
2.3.2	Effectuation e Causation	13
2.3.3	Networks	17
2.3.4	Interação das networks nas Born Globals	20
3	Metodologia	23
3.1	Introdução	23
3.2	Caracterização da pesquisa	23
3.3	Técnicas de coleta e análise de dados	24
3.4	Estudo de caso	24
3.4.1	Caracterização da empresa	27
3.4.2	Processo de internacionalização	30
4	Resultados	36
5	Conclusão	39
6	Referências Bibliográficas	42



# Lista de Figuras

Figura 1: Dimensões culturais de Hofstede	10
Figura 2: Relação entre estado e mudança do business <i>network</i>	19
Figura 3: Organograma Nanovetores	29
Figura 4: Evolução dos investimentos e exportações	32
Figura 5: Percentagem das exportações no facturamento total da empresa	33
Figura 6: Distribuidores internacionais da Nanovetores	34



# Lista de Tabelas

Tabela 1: Estudos iniciais sobre <i>Effectuation</i> em internacionalização e empreendedorismo internacional	14
Tabela 2: Guião de entrevistas	25
Tabela 3: Análise SWOT no mercado internacional - Nanovetores	35



# Lista de Acrónimos

BG	<i>Born Global</i>
B2B	Business-to-Business
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
C&E	<i>Causation e Effectuation</i>
CELTA	Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas
CEO	Chief Executive Officer - Director Executivo
CTO	Chief Technology Officer - Director Tecnológico
MNE	Grande Empresa Multinacional
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PME	Pequena e Média Empresa



# 1 Introdução

Este trabalho irá abordar como as redes (*networks*) das *Born Globals* desenvolvem-se a partir do crescimento dos recursos internos da empresa. A escolha do tema foi baseada em dois fatores primordiais: o crescimento da relevância das *Born Globals* (BGs) e da internacionalização de empresas no cenário global atual (Knight, 2010) e a curiosidade do estudante com a relação das *networks* com este tipo de empresas.

Com o desenvolvimento da globalização, as relações comerciais vêm aumentando e, com práticas liberais, a abertura de mercados é incessante. Segundo dados de Brasil (2014), 57% das empresas exportadoras do país são de micro ou pequeno porte, mas representam apenas 2% do valor total. Por outro lado, grandes multinacionais (2% do total de empresas brasileiras exportadoras) respondem por mais de 80% de todo o valor de exportações. Há um nicho a ser estudado e o potencial de crescimento internacional destas micro e pequenas empresas é enorme.

Esse novo cenário globalizado ajuda o comércio internacional e a entrada de concorrentes estrangeiros, exigindo que empresas nacionais se aperfeiçoem e busquem alternativas para crescer. Teorias clássicas de internacionalização de empresas estão sendo colocadas à prova, já que o impacto de mudanças tecnológicas, sociais e econômicas fazem com que as firmas procurem mercados internacionais desde sua criação. Muitos estudos confirmam que empresas estão se internacionalizando mais cedo e que grande parte destas o faz desde sua criação. Estas empresas são chamadas de *Born Globals* (Chetty e Campbell-Hunt, 2004).

Dib (2008) exemplifica o que são *Born Globals*, comparando-as com empresas “tradicionais”, as quais possuem base doméstica e seguem o modelo clássico de exportação, por etapas e somente depois da consolidação no mercado local. As *Born Globals*, por outro lado, começam a exportar, em média, apenas dois anos após sua fundação, tendo clientes importantes em outros países. A internacionalização é uma boa opção para pequenas empresas atingirem seu potencial de crescimento. Além de aumentar a chance de um maior volume de vendas, o cenário internacional fornece diversos benefícios à empresa, como especialização e flexibilidade adaptativa para alcançar economias de escala, aumento na eficiência, melhores investimentos e, principalmente, know-how tecnológico, mercadológico e administrativo (Manolova, Manev e Gyoshev, 2010).

As *networks* consistem na rede de relacionamentos entre a firma e partes externas, como clientes, fornecedores, intermediários, contratos sociais, entre outros que possuam alguma interação com a empresa. A maior parte das *Born Globals* possuem problemas intrínsecos em comum. Quantidade e qualidade de ativos físicos, finanças e recursos organizacionais escassos

são alguns exemplos. Entretanto, como inicia suas atividades internacionais desde os primeiros estágios, o aprendizado e a experiência obtidos tanto com seus parceiros comerciais (*networks*), quanto com suas operações diretas, são internalizados e desenvolvidos dentro da empresa, ajudando a superar tais dificuldades (Sepulveda e Gabrielsson, 2013).

Este trabalho divide-se então em quatro partes. Inicialmente é apresentada uma revisão da literatura, sendo que, por sua vez, esta parte divide-se entre outras para apresentar diversos pontos de vista. Durante o desenrolar deste início informativo, são apresentadas várias referências com caráter basilar para a temática que é apresentada, tentando clarificar e apontar, pontos cruciais do assunto exposto. Em seguida, é apresentado um estudo de caso onde é demonstrado, de forma mais clara, um exemplo sobre o processo de internacionalização de uma *Born Global*. Neste contexto, o caso estudado será a Nanovetores, uma empresa brasileira sediada na cidade de Florianópolis e que tem como foco o setor de nanotecnologia aplicada aos cosméticos e tecidos. Isto traz ao leitor uma melhor compreensão da temática abordada neste documento, verificando na prática, a teoria abordada na primeira parte deste trabalho. Por fim, é apresentado de forma sucinta as conclusões que retiradas do desenvolver deste documento, depois de analisar cuidadosamente todas as informações apresentadas.

Teorias tradicionais de internacionalização de empresas consideram este processo como um comprometimento gradual, consequência de uma curva de aprendizado incremental. Entretanto, algumas firmas, especialmente, aquelas ligadas à tecnologia, não necessariamente seguem este caminho geral (Rialp, Galván-Sánchez e García, 2012). A Nanovetores Tecnologia, é uma empresa com base tecnológica e que utiliza de maneira intensiva o capital intelectual.

O objetivo principal do trabalho é analisar como as *networks* contribuíram para o sucesso internacional da Nanovetores, analisada como um caso de *Born Global*. Como um objetivo secundário e um pouco mais específico, a identificação dos aspetos de integração das demais teorias (Uppsala, *Causation* e *Effectuation*) na internacionalização da Nanovetores e a interação destas com a teoria das *networks* é realizado.

Com relação à academia, o tema proposto possui relevância dentro do Marketing Internacional. Gabrielsson e Kirpalani (2012) comentam que há um interesse cada vez maior por parte de pesquisadores e policy makers sobre a interação das *networks* nas *Born Globals*. A expansão e o desenvolvimento das *Born Globals* deve ser analisado também por empreendedores, consultores e membros de órgãos de apoio internacional. Uma boa compreensão sobre as *Born Globals* pode afetar positivamente toda a cadeia de valor.

# 2 Revisão de literatura

## 2.1 Introdução

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

A revisão literária se divide na definição de *Born Globals*, seguido de algumas teorias de internacionalização: Uppsala, *Effectuation*, *Causation* e *Newtorks*. A escolha foi realizada a partir de uma leitura da literatura das *Born Globals*, que relacionava tais teorias com uma frequência maior, seja referenciando ou apenas trazendo características destas teorias. Há um enfoque especial às *networks*, objeto central de estudo no trabalho. Embora as *Born Globals* sejam analisadas por teóricos como uma teoria de internacionalização à parte, esta pesquisa a considerará como um tipo de empresas a ser compreendido, e com que teorias de internacionalização estas podem obter sucesso. A partir disso, será feita uma comparação da produção acadêmica analisada com o estudo de caso, para conferir se há - ou não - relações. Por fim, as conclusões finais e considerações para futuras pesquisas.

É importante destacar que as *Born Globals* são vistas como uma teoria de internacionalização (Freeman e Cavusgil, 2007; Abdullah e Zain, 2011; Gabrielsson e Kirpalani, 2012). Entretanto, como neste trabalho as teorias de internacionalização apresentadas serão aplicadas em *Born Globals*, foi escolhido analisar as BGs de uma forma diferenciada.

## 2.2 *Born Globals*

Um novo tipo de empresas, as *Born Globals*, cresceu de importância durante as últimas duas décadas. Evidências do aparecimento de firmas que se globalizam rapidamente desde sua criação foi colocado em pauta pela primeira vez por um relatório publicado por McKinsey & Company, uma empresa de consultoria empresarial, em 1993. Ao apresentar empresas

australianas que se comportavam de maneira diferente quando comparadas com PMEs ou firmas que estavam a se internacionalizar. Estas novas empresas não focavam apenas no mercado doméstico, nem se internacionalizavam de maneira lenta. Na verdade, praticamente desde os primeiros momentos após sua criação, competiam com sucesso no mercado global. É importante frisar que empresas que atuam internacionalmente não é um fenômeno novo, e a Ford Motor Company, fundada em 1903, é um exemplo disso. O fator novo nos estudos das últimas décadas é o fato de que estas empresas estão se tornando cada vez mais comuns e importantes (Gabrielsson e Kirpalani, 2012).

Oviatt e McDougall (1994) explicam que *Born Globals* são definidas como organizações que, desde o começo, procuram obter vantagens competitivas pelo uso de recursos em múltiplos países. Apesar dos recursos limitados - característica comum em novas empresas, elas conseguem alcançar vendas internacionais significativas nos primeiros estágios de desenvolvimento (Knight, 2010). Gabrielsson e Kirpalani (2012) definem as *Born Globals* de uma maneira mais franca, a partir dos seguintes critérios: visão e estratégia para se tornar internacional; pequenas empresas, normalmente tecnológicas; o tempo necessário para internacionalizarem-se, variando desde o momento da criação até três anos depois; expansão geográfica em termos de pelo menos 25% das vendas totais serem internacionais ou presença em diversos países; 50% das vendas internacionais feitas para fora do continente nativo. Da mesma forma, os autores expõem que tais critérios, apesar de serem bons indicativos para caracterizar *Born Globals*, não são decisivos. Fatores externos, como o tamanho e força do mercado interno, tipo de indústria, estrutura de mercado comum em que o país de origem se encontra, entre outros, podem afetar dados citados nos critérios, como o tempo necessário para internacionalizar ou o volume de exportação.

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

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

Dib (2010) apresenta algumas variáveis da firma que favorecem a internacionalização *Born Global*: propriedade de ativos intangíveis; capacidade de inovação; maior uso de estratégias específicas no mercado global; maior orientação ao consumidor; maior uso de diferenciação do produto como fonte de vantagem competitiva; posse de vantagens tecnológicas; uso intensivo de parcerias e contatos, como *networking*; inserção dentro de um cluster. Silva (2011) complementa com fatores externos à empresa, tais como tendências globais (homogeneização dos mercados globais; avanços nos transportes e comunicações; capacitações pessoais mais elaboradas), fatores ambientais do país (políticas governamentais de incentivo à internacionalização, mercado doméstico saturado ou restrito no espaço), fatores específicos da indústria (existência de cadeias de suprimento globais, mercados de nicho globais), além de fatores individuais do empreendedor (experiência de trabalho ou educação no exterior, conhecimento técnico, etc.). Sepulveda e Gabrielsson (2013) analisam que as *Born Globals* são frequentemente empresas com atividades B2B (business-to-business), ou seja, empresas que possuem outras firmas como clientes (Kotler e Pfoertsch, 2007).

Schumpeter (1939) identifica cinco tipos de inovação, sendo eles: introdução de novos produtos; introdução de novos métodos de produção; abertura de novos mercados; introdução de novos materiais ou fontes de suprimento; e o desenvolvimento de novas estruturas organizacionais.

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

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

Estas firmas se expandem em mercados internacionais com sucesso desde sua criação, geralmente iniciando o processo global em países próximos, para depois adentrar em países mais distantes, como descrito na Teoria de Uppsala (ver capítulo sobre teorias de internacionalização). Esse desempenho superior é fundamentado principalmente pela cultura inovadora intrínseca da *startup*, combinada com capacidades e conhecimentos - tanto da

empresa, quanto do empreendedor - em negócios internacionais, como descrito na teoria de *Effectuation* (Hashal e Almor, 2004; Knight e Cavusgil, 2004; Knight e Liesch, 2016).

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

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

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

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

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

vantagens competitivas significantes, oriundas de uma extensiva coordenação entre múltiplas atividades organizacionais.

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

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

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

## 2.3 Teorias de internacionalização

Algumas teorias de internacionalização de empresas serão apresentadas - nomeadamente a Teoria de Uppsala - clássica - e *Causation vs. Effectuation* - vista como uma teoria contemporânea. A partir destas teorias, será mostrado como a teoria das *networks*, escolhida como principal nestes estudos, adapta e absorve algumas características das demais, para então ser aplicada nas *Born Globals* com mais eficiência.

A Teoria de Uppsala é um dos modelos mais clássicos e é frequentemente citada na literatura de internacionalização de empresas. A teoria expõe que firmas tendem a se internacionalizar

primeiramente para países psicologicamente próximos, e então aumentar a ação no exterior gradualmente. O modelo também declara que, ao adentrar um novo mercado, a empresa começará através de um método com menos comprometimento de recursos e, progressivamente, desenvolver a atuação em tal país. Esta evolução apresentada na Teoria de Uppsala é baseada na otimização do conhecimento sobre mercados estrangeiros. A hipótese principal dos pesquisadores de Uppsala é que a falta de sabedoria, compreensão e know-how sobre o mercado internacional é o maior obstáculo para a internacionalização de empresas (Carneiro, Rocha e Silva, 2008; Forsgren, 2002).

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

O conhecimento sobre as ações e comportamentos dos empreendedores é crucial para entender algumas empresas, principalmente aquelas em seus estágios iniciais. Duas abordagens diferentes ao estilo de gestão foram feitas por Sarasvathy (2001) e ajudam em tal compreensão: *Causation* e *Effectuation*. *Causation* é formada por uma administração com estratégias planejadas, desenvolvimento de plano de negócios e atividades que auxiliam no reconhecimento de novas oportunidades. Empresas que utilizam o *Effectuation*, por outro lado, baseiam-se em estratégias menos tradicionais, com alternativas sustentadas por uma maior flexibilidade e abertura para experimentações (Chandler et al., 2011).

*Networks* - ou redes - consistem em uma série de nós (organizações, indivíduos ou unidades de trabalho) e laços (o relacionamento entre os nós). *Networking* pode ser descrito como a ação entre diferentes nós, formando uma aliança baseada em interesse mútuo para obter vantagens competitivas. A natureza do *network* é determinada pela motivação que um nó possui para adquirir o que necessita através de um outro. Estes relacionamentos são descritos como uma necessidade psicológica de conexão, socialização e cooperação. Estas redes oferecem suporte; assim, aumentam o valor dos nós envolvidos, atraindo novos membros (De Klerk, 2010).

### 2.3.1 Teoria de Uppsala

O desenvolvimento de uma pequena empresa nacional para uma firma multinacional têm sido uma área de grande interesse de pesquisa, e a Teoria de Uppsala é um dos mais importantes modelos neste campo. A teoria foi desenvolvida por pesquisadores suecos na década de 70. Para eles, a internacionalização de empresas é vista como uma metodologia na qual a empresa investe e aprende sobre um mercado de maneira gradual (Andersson, 2011; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975).

Quatro indústrias suecas foram estudadas durante o desenvolvimento da teoria original: Sandvik, Atlas Copto, Facit e Volvo. Algumas características comuns chamaram a atenção, entre elas: a cadeia de estabelecimento e a distância psíquica. Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), o processo de internacionalização tem duas características básicas: conhecimento do mercado e o comprometimento de recursos da empresa com cada mercado.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) explicam que distância psíquica é o conjunto de diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação existentes entre os países. Quando essa distância é elevada, ocorre uma restrição dos investimentos iniciais da empresa. Por outro lado, Sousa e Bradley (2006) analisam a distância psíquica através do sentido literal. Após investigarem as raízes da palavra “psíquico”, oriunda do grego *psychikos*, que significa mente ou alma, os autores concluem que a distância psíquica se refere à maneira na qual um indivíduo percebe a diferença entre o modo de pensar e agir em um outro país, ao comparar com sua nação de origem. Assim, de acordo com Sousa e Bradley (2006), não seria possível mensurar a distância psíquica com fatores factuais, como dados macroeconômicos, educacionais, linguísticos, entre outros.

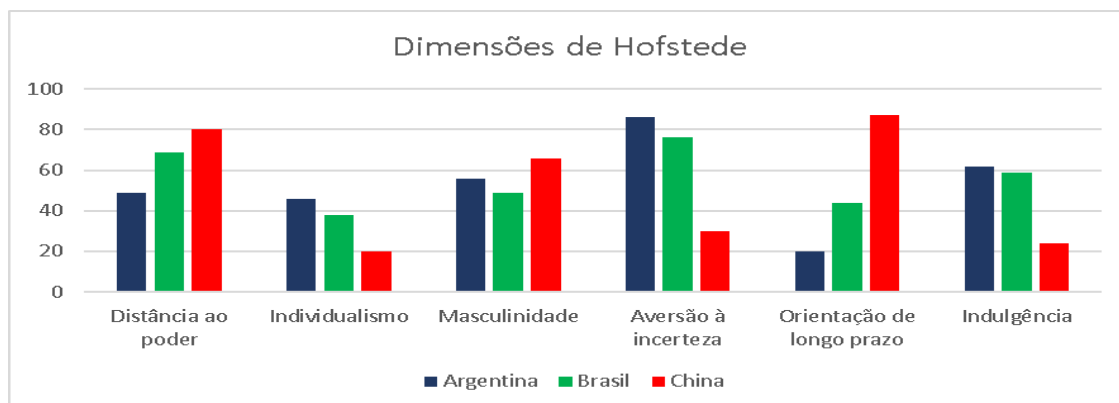
Sousa e Bradley (2006) comentam que, além da distância psíquica, podemos utilizar a distância cultural para definir estratégias de gestão que, ao invés de respaldar-se no indivíduo, traz como base o ambiente macro. Dimitratos et al. (2011) concluem que a cultura do país no qual a firma se encontra influencia no processo decisório estratégico de internacionalização. Baseados nas dimensões culturais de Hofstede, os autores evidenciam que características culturais se incorporam na internacionalização de uma determinada empresa. Hofstede (1984) define cultura como uma programação mental coletiva, distinguindo os membros de um grupo ou categoria dos demais. O modelo de Hofstede consiste em cinco dimensões culturais independentes (Hofstede, 1984; Hofstede, 2001; Hofstede 2011):

- Distância do poder: esta dimensão expressa o nível nos quais os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam e esperam que o poder seja distribuído desproporcionalmente.

- Individualismo x coletivismo: é baseado no confronto entre duas ideias: a preferência por uma estrutura social fraca, na qual os indivíduos cuidam apenas de si mesmos ou de sua família próxima (individualismo); e a vontade de viver em uma sociedade na qual os integrantes esperam que seus parentes mais distantes ou até membros sem ligação sanguínea cuidem uns dos outros (coletivismo). É definida em dois termos: “eu” e “nós”.
- Masculinidade x feminilidade: o lado masculino desta dimensão representa a preferência numa sociedade por realização, heroísmo, assertividade e recompensas materiais, sendo mais competitivo. Enquanto a feminilidade significa uma proximidade à cooperação, modéstia e qualidade de vida, mostrando uma sociedade mais consensual.
- Aversão à incerteza: expressa o nível no qual os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com incertezas e ambiguidades. A questão principal é como uma sociedade lida com o fato de que o futuro não é previsível e se devem controlá-la ou apenas deixar acontecer de acordo com o tempo.
- Orientação de longo ou curto prazo: sociedades com orientação de longo prazo tendem a ser mais econômicos e investir em educação moderna, preparando-se para o futuro. Culturas de curto prazo preferem manter tradições e normas honrosas, além de ver mudanças como algo suspeito.
- Indulgência vs. repressão: Sociedades com maior índice de indulgência tendem a permitir uma maior quantidade de gratificações para anseios básicos, como aproveitar a vida e se divertir. Por outro lado, países com índices menores são inclinados a possuir normas mais rígidas (repressão).

Assim, é possível analisar as seis dimensões culturais (Hofstede, 1984) como fatores que trabalham juntos às características de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) para determinar a distância de uma forma mais completa entre dois países.

Figura 1 - Dimensões Culturais de Hofstede



Fonte: Hofstede (2019)

A partir da figura 1, é possível perceber que Brasil e Argentina são muito mais próximos culturalmente entre si do que com a China, de acordo com Hofstede (2019). Ademais, baseando-se na definição de distância psíquica apresentada por Sousa e Bradley (2006), Argentina e Brasil, ao serem países latino-americanos, apresentam muito mais proximidades ao nível do pensamento sociológico, comportamental, cultural ou religioso do indivíduo (Huntington, 1993).

As empresas tendem a iniciar seus processos de internacionalização em países considerados culturalmente - ou psiquicamente - próximos, diminuindo o grau de incertezas. A consequência desta internacionalização desenvolvida inicialmente em países com distância baixa e, então, progressivamente para países mais longínquos dentro desse parâmetro, é um maior comprometimento e aprendizado organizacional (Andersson, 2011).

Outro aspecto gradual da internacionalização de empresas que pode ser analisado através da Teoria de Uppsala é a cadeia de desenvolvimento dos métodos de entrada em mercados estrangeiros. É importante destacar a diferença entre estratégias (métodos de entrada) e teorias (ligadas à gestão estratégica) de internacionalização. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) propõem quatro estágios de desenvolvimento ligados ao método de entrada: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação indireta, escritório de vendas e produção local. De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a lógica por trás da evolução gradual em mercados internacionais pela ótica da distância cultural e psíquica pode ser aplicado também na operacionalização. Empresas menos experientes tendem a iniciar atividades internacionais através de exportações indiretas e, com o desenvolvimento das operações, realizam outras estratégias de internacionalização no futuro.

Após três décadas desde a formulação da teoria original de Uppsala, Johanson e Vahlne (2009) a reformulam e a adaptam ao novo contexto dos negócios internacionais. Segundo os autores, ambientes globalizados cada vez mais instáveis impossibilitam a aplicação de ordens pré-determinadas para a internacionalização. A distância psíquica (ou cultural) entre os países de saída e de entrada durante o processo de internacionalização está se tornando cada vez menos importante, embora ainda seja uma das principais abordagens da área. Identificação de oportunidades, rápido aprendizado e forte compromisso parecem estar em uma crescente aceitação entre os teóricos do assunto como sendo algumas das principais características para o sucesso.

Este modelo de Uppsala revisado foca na aquisição, integração, uso de conhecimento sobre mercados externos e um crescente comprometimento e atribuição de recursos à internacionalização. O raciocínio inicial é que as empresas irão realizar tais tarefas de forma incremental para ganhar experiência e reduzir os riscos envolvidos na exportação. Tal processo é descrito como evolucionário e cíclico, já que o comportamento da firma é influenciado mais frequentemente por condições internas e do ambiente do que pelo

desenvolvimento de estratégias. De acordo com o modelo, os aspetos determinantes para a natureza incremental do processo são relacionados a dois fatores: falta de conhecimento de mercado e incertezas associadas ao processo decisório (Moen e Servais, 2002).

As firmas estão presentes em ambientes de negócios com relações interdependentes, onde ações para melhorar as *networks* geralmente resultam em uma melhora na posição da empresa no mercado. Organizações que desejam se internacionalizar normalmente não escolhem o país de entrada, vão onde existem possibilidades. Este processo não se limita apenas ao primeiro passo em territórios estrangeiros, pois a busca por oportunidades pode continuar e variar de acordo com cada novo mercado e suas conexões. Se por acaso ainda não houverem contatos, uma distância psíquica pequena facilitaria o processo de criação e desenvolvimento de novos relacionamentos, fazendo com que novas oportunidades possam ser identificadas e exploradas (Johanson e Vahlne, 2009).

Existem algumas críticas sobre o modelo de internacionalização de Uppsala - entre outros - por serem muito determinísticos. Se as firmas se desenvolvem de acordo com os modelos, escolhas estratégicas individuais não serão decisivas para a internacionalização da empresa. Entretanto, estudos mostram que empreendedores podem escolher diferentes caminhos para internacionalizar. Por exemplo, *Born Globals* internacionalizam-se rapidamente e demonstram uma variedade de modos de entrada, além de realizarem decisões que não estão de acordo com o modelo em etapas, descrito pela escola de Uppsala (Andersson, 2011). Johanson e Vahlne, criadores do modelo, repetidamente usaram a palavra 'oportunidade' em seus estudos sobre a internacionalização de empresas, mas não explicaram como isso se aplicaria na prática. Apenas em 2006, quando o conceito entrou em voga, com o crescimento dos estudos integrados entre empreendedorismo e internacionalização de empresas, os autores do modelo de Uppsala deram a ênfase necessária. Ainda assim, existem poucos estudos empíricos que comprovem o processo de reconhecimento de oportunidades internacionais (Chandra, Styles e Wilkinson, 2009).

Moen e Servais (2002) sugerem que, com a internacionalização dos mercados, o conhecimento dos negócios internacionais e a incerteza quanto a este assunto tenha diminuído, fazendo os mecanismos básicos do modelo de Uppsala menos importantes.

Apesar de que os aspectos contextuais tenham mudado desde as primeiras observações sobre a teoria, a maneira em que os humanos aprendem e tomam decisões não mudou drasticamente desde então. Assim, a importância da distância psíquica ainda se faz presente, mas agora no nível do tomador de decisões - e não mais no da empresa. O impacto da distância psíquica na internacionalização se tornou indireta, mas é presente nos relacionamentos do empreendedor com novas conexões (*networks*) (Johanson e Vahlne, 2009).

### 2.3.2 *Effectuation e Causation*

O ponto de partida teórico destas teorias é o empreendedorismo internacional. Ou seja, os empreendedores passaram a ser o objeto de pesquisa, ao invés das firmas. Shane e Venkataraman (2000) definem empreendedorismo como um exame de como, por quem e com quais efeitos as oportunidades para criar futuros bens e serviços são descobertos, avaliados e explorados. O empreendedorismo é caracterizado pelas incertezas. Em um cenário com um grau elevado de incertezas, ações planejadas se tornam fúteis e atos conscientes baseados em planos estabelecidos podem se tornar improdutivos (Lerner, 2014).

Sarasvathy (2001) identificou duas abordagens distintas ao descrever processos empresariais, nomeadamente, *Causation* e *Effectuation* (C&E). *Causation* tem conotações racionais e estratégicas. O planejamento e a análise necessários por tal modelo presumem condições nas quais a distribuição de resultados num grupo é previsível através de cálculos ou estatísticas. *Effectuation* está associado a estratégias emergentes (não previsíveis). Em um cenário de incertezas, é impossível medir o risco (ou o retorno) de uma determinada ação. Assim, ao invés de analisar alternativas e selecionar a que oferece o melhor resultado possível, o empreendedor procura por opções baseadas na gestão de perdas (Chandler, 2011). *Effectuation* evidencia uma abordagem empresarial relativamente sem planejamento para a internacionalização, enquanto os empreendedores orientados para a abordagem *Causation* tendem a se envolver em atividades de planejamento e empregam estratégias de entrada mais formais e tradicionais (Harms e Schiele, 2012).

Segundo Sarasvathy (2001), a escolha entre *Causation* e *Effectuation* influencia nos tipos de oportunidades que são exploradas: por exemplo, os empresários que escolhem *Causation* tendem a excluir as oportunidades que não servem ao planejamento. Os processos decisórios são evolutivos. Durante as primeiras fases da empresa, estes poderiam ser caracterizados com uma abordagem incremental (*Effectuation*) ou até desarticulados. Ao adquirir mais experiência e utilizar técnicas de coleta de informações mais sofisticadas, o planejamento e o processo decisório seriam formalizados (Casvugil e Godiwalla, 1982; Chandra, Styles e Wilkinson, 2009).

A base teórica para o formato *Causation* é derivada de perspectivas da microeconomia, as quais apresentavam o processo decisório racional. Em tal formato, o indivíduo faz escolhas racionais, baseado em todas as informações importantes que estejam disponíveis para sua decisão, além do peso de cada uma delas sobre o resultado final. Boa parte da literatura sobre empreendedorismo são baseadas na abordagem *Causation* (Chandler, 2011). Por exemplo, Baron e Ensley (2006) sugerem que a detecção de oportunidades resulta de um processo de procura racional, na qual alternativas são identificadas e analisadas.

Ao criar uma nova empresa, empreendedores que seguem a abordagem *Effectuation* podem começar o processo com alguns anseios, mas, ao fazer decisões e observar os resultados de tais decisões, utilizam de tal informação para mudar as aspirações iniciais. Como o futuro é imprevisível, gestores que utilizam *Effectuation* realizam algumas atividades no mercado antes de definir um modelo de negócios. Estes administradores tendem a tentar prever menos o futuro, além de serem mais flexíveis com mudanças em seus objetivos (Chandler, 2011).

As duas lógicas também diferem em termos de como os tomadores de decisão percebem o futuro: seja previsível ou algo que possa ser criado. Os tomadores de decisão que empregam a lógica baseada em *Causation* consideram a previsão do futuro útil e baseiam suas decisões de acordo, enquanto que a lógica baseada em *Effectuation* considera a previsão desnecessária à medida que os tomadores de decisão podem participar na formação do futuro (Dew et al., 2009)

Da mesma forma, a escolha entre C&E também pode afetar as oportunidades internacionais. Este fato ilustra o ponto mais amplo de que os processos de tomada de decisão influenciam os tipos de decisões tomadas e, em última caso, sua eficácia (Harms e Schiele, 2012). Chandra, Styles e Wilkinson (2009) definem a internacionalização como o reconhecimento e a exploração de oportunidades empreendedoras que levem a uma entrada no mercado internacional. Para Nummela et al. (2014), a tomada de decisão em empresas *Born Globals* (BG) parece caracterizar-se por períodos alternados de *Causation* e *Effectuation* em relação as suas bases lógicas.

Tabela 1 - Estudos iniciais sobre *Effectuation* em internacionalização e empreendedorismo internacional

Referências	Foco	Natureza do estudo	Principais conclusões
Andersson (2011)	Empresas <i>Born Globals</i> e suas tomadas de decisão para primeira internacionalização	Estudo de caso qualitativo (uma <i>Born Global</i> Sueca)	No desenvolvimento inicial, empresas <i>Born Global</i> seguem a lógica de tomada de decisão baseada em <i>Effectuation</i>
Chandra, Styles e Wilkinson (2009)	Reconhecimento internacional de oportunidades empresariais	Estudo de caso qualitativo (Oito PMEs Australianas)	Nas fases iniciais de internacionalização os tomadores de decisão utilizam <i>Effectuation</i> , PMEs mais experientes usam <i>Causation</i>

Evers and O’Gorman (2011)	Identificação de oportunidades no mercado externo	Estudo de caso qualitativo (três International New Ventures - INVs - Irlandesas)	O modelo <i>Effectuation</i> de tomada de decisão foi típico para as INVs estudadas. <i>Effectuation</i> explica a razão dessas empresas serem capazes de se internacionalizarem sem conhecimento ou experiência anterior.
Gabrielsson e Gabrielsson (2013)	Crescimento e sobrevivência de B2B INVs de alta tecnologia	Estudo de caso qualitativo (quatro INVs Finlandesas)	O modelo <i>Effectuation</i> de tomada de decisão foi típico para as INVs estudadas, em seguida a tomada de decisão baseada em <i>Causation</i> foi utilizada para superar problemas de crescimento e crises. <i>Effectuation</i> estava relacionado a criação de oportunidades e <i>Causation</i> com descoberta de oportunidades.
Galkina e Chetty (2012)	<i>networking</i> de PMEs durante a expansão internacional	Estudo de caso qualitativo (seis PMEs Finlandesas)	Reconhecimento de oportunidade internacional ocorre através da lógica de <i>Effectuation</i> . A <i>network</i> para <i>Effectuation</i> determina a seleção de mercado.
Harms e Schiele (2012)	Antecedentes e consequências da tomada de decisão no modo de entrada	Estudo qualitativo (65 PMEs alemãs de crescimento rápido)	A grande distância psíquica leva ao uso da tomada de decisão baseada em <i>Causation</i> . Empresários experientes tendem a utilizar <i>Effectuation</i> ao invés de <i>Causation</i> . <i>Causation</i> e <i>Effectuation</i> não são necessariamente excludentes, podem ser usados ambos.
Kalinic et al. (2014)	Tomada de decisão empresarial durante internacionalização não planejada	Estudo de caso qualitativo (cinco PMEs Italianas)	Tomada de decisão desenvolvida a partir da lógica de <i>Effectuation</i> para <i>Causation</i> com o passar do tempo. A tomada de decisão empresarial flutua entre a lógica de <i>Effectuation</i> e <i>Causation</i> .

Mainela and Puhakka (2009)	O comportamento empresarial em organizar International Joint Ventures (IJV)	Estudo de caso qualitativo (uma Polonesa Nórdica JV)	Organizar IJV em transações de mercado é característico da tomada de decisão baseada em <i>Effectuation</i> . Atividades cognitivas são focadas em descobrir e <i>Effectuation</i> em oportunidade empresarial.
Sarasvathy et al. (2014)	Intercessão entre empreendedorismo internacional e pesquisa em <i>Effectuation</i>	Estudo de caso qualitativo (PME Indiana)	As primeiras fases de internacionalização são caracterizadas por <i>Effectuation</i> , posteriormente o comportamento se torna mais voltado para <i>Causation</i> .
Spence and Crick (2006)	Estratégias de internacionalização de PMEs de alta tecnologia	Estudo de caso qualitativo (24 entrevistas no Canadá e Reino Unido)	A tomada de decisão internacional tem características de <i>Effectuation</i>
Schweizer et al. (2010)	Internacionalização enquanto um processo empresarial	Estudo de caso qualitativo (uma PME Sueca)	Internacionalização enquanto processo empresarial ocorre através de <i>Effectuation</i> .
Thai and Chong (2013)	Estratégias de internacionalização e motivos de PMEs a partir de países em transição	Estudo de caso qualitativo (35 PMEs do Vietnã)	A internacionalização das empresas estudadas tem características de <i>Effectuation</i>

Tradução Livre, adaptado de Nummela et al. (2014)

A tabela 1 ilustra a evolução da teoria, indicando a evolução da mesma nos últimos anos. As descobertas sugerem que o uso paralelo da lógica de *Causation* e *Effectuation* pode ser através de diferentes graus de incerteza mercadológica e tecnológica ou o papel dos diferentes tomadores de decisão (Nummela et al., 2014). A teoria *Effectuation* também pode ser particularmente adequada como um elemento fundamental para a teoria da internacionalização, uma vez que a internacionalização também pode ser enquadrada como um problema de tomada de decisão sob incerteza (Harms e Schiele, 2012). Recentemente, os

estudiosos têm empregado a teoria do *Effectuation* para explicar os processos empresariais em *Born Globals* (Knight e Liesch, 2016).

Ao analisar algumas *startups* dentro de incubadoras ou parques tecnológicos na Alemanha, Heuven et al. (2011) comparam as abordagens *Causation* e *Effectuation* na formação de novos *networks*. Ao diferenciar estratégias de formação de novas redes através da teoria *Causation* - quando os empreendedores procuram determinados parceiros de forma estratégica e proposital - e da maneira *Effectuation* - a qual os empreendedores usam os meios disponíveis de seus *networks* já existentes para incrementar cada vez mais suas redes, os autores mostram que a utilização de uma determinada estratégia impacta diretamente a cadeia de valor, principalmente no que tange a aquisição de recursos. Heuven et al. (2011) concluem que uma combinação entre as duas abordagens traz melhores resultados para a firma num longo prazo. Por fim, a escolha de uma das teorias para a criação de novos *networks* depende do nível de experiência do empreendedor, seja no nível social, profissional ou internacional.

### **2.3.3 Networks**

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

*Networks* fornecem às firmas acesso ao conhecimento, recursos, mercados ou tecnologias (Inkpen e Tsang, 2005). Sarasvathy (2001) argumenta que novos artefatos, por exemplo, novos mercados, novos contatos e novos clientes, não são o resultado do design de uma pessoa específica, mas são oriundos do resultado da interação dos membros existentes e prospectos de uma rede de relacionamentos (*network*). Para Evers e O’Gorman (2011), a rede social pessoal do empresário é "o recurso mais significativo da empresa". Acadêmicos e praticantes mantiveram-se focados em *networks*, que podem ser definidos como "estruturas onde uma quantidade de nós estão relacionados e são interdependentes entre si" (Ribau et al., 2015).

A teoria da rede é proveniente do trabalho realizado por pesquisadores do Industrial Marketing and Purchasing (IMP), mas rapidamente ganhou popularidade na literatura de negócios internacionais. Esta teoria visa analisar e compreender os sistemas industriais através de três variáveis (Ribau et al., 2015):

- Atores (indivíduos, empresas ou grupos);
- Atividades;

- Recursos (recursos físicos, tais como materiais, equipamentos, edifícios, recursos financeiros, recursos humanos e recursos intangíveis, por exemplo, conhecimento, imagem de marca).

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

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

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

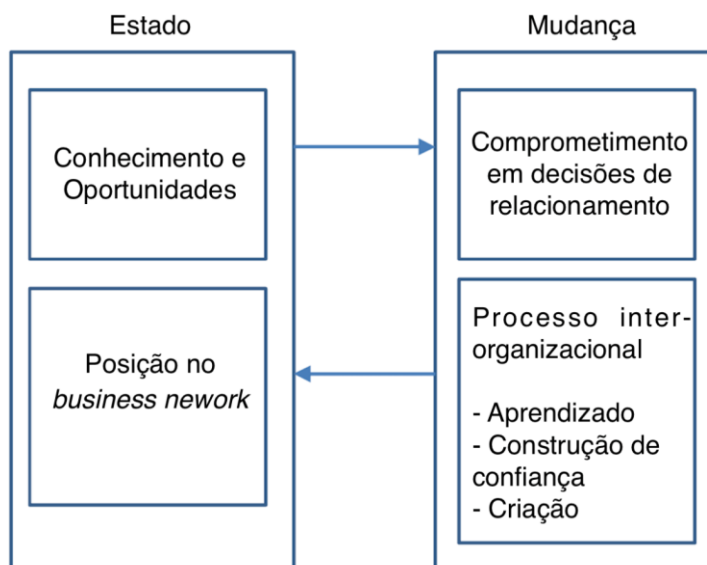
Estes níveis de integração das *networks* podem ser fortes ou fracos. A força de uma rede pode ser definida como “uma combinação da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua) e serviços recíprocos”. Empresas com um grande número de *networks* “fracos” possuem vantagem sobre as que possuem *networks* “fortes”, por três razões. Primeiramente, pelos custos: *networks* fortes implicam em interações mais firmes, que são custosas; *networks* fracas fornecem mais conhecimentos novos do que as fortes. Empresas envolvidas em *networks* fracas tendem a possuir uma sabedoria diferente uma da outra, se comparados com as envolvidas em laços fortes. A relação próxima traz uma aproximação no desenvolvimento de know-how das firmas envolvidas, tornando-as similares. Por fim, *networks* fracas deixam as empresas envolvidas com uma autonomia maior, podendo assim aumentar sua busca por conhecimento e adaptação. Deste modo, firmas envolvidas com *networks* fracas tendem a desenvolver produtos e serviços menos customizados para as necessidades de poucos clientes. Um menor conhecimento específico para um certo tipo de cliente é necessário para a standardização, o que minimiza a necessidade de serviços de pós-venda (Sharma e Bomstermo, 2003).

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

A teoria das redes aplicadas na internacionalização é uma expansão da teoria do processo de internacionalização de Uppsala e descreve os mercados industriais das pequenas e médias empresas (PME) como redes de empresas, com base na teoria da dependência de recursos. O pressuposto básico desta teoria baseia-se na afirmação de que os atores (empresas) dependem de recursos controlados por outras partes. O acesso a recursos e a construção de relacionamentos representam o processo de consumo de recursos (Ribau et al., 2015). Os clientes se relacionam com vários fornecedores, então os concorrentes coexistem dentro da *network* de uma empresa (Pahnke, McDonald, Wang e Hallen, 2015). Entendendo que o objetivo da empresa é sobreviver, a internacionalização é uma maneira de aumentar a chance de sobrevivência, tanto no curto quanto no médio prazo (Ribau et al., 2015).

Também construído a partir de pesquisas em *business network*, o modelo revisado de Uppsala de internacionalização do *business network* (Johanson e Vahlne, 2009) fornece uma estrutura de trabalho multinível que inclui clientes internacionais como parceiros e o contexto competitivo através do *business network* (Odlin e Benson-Rea, 2017). A figura a seguir demonstra o que foi apresentado:

Figura 2 - Relação entre estado e mudança do *business network*



Tradução Livre, adaptado de Odlin e Benson-Rea (2017)

### 2.3.4 Interação das *networks* nas *Born Globals*

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

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

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

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

Modelos de internacionalização - como Uppsala e *Causation* - enfatizam o conhecimento e *networks* são perfeitas para este propósito. As descobertas mostraram que as *Born Globals* possuem um conhecimento de mercado internacional anterior às suas entradas. A seleção destes mercados é baseada no seu conhecimento prévio, obtido pelos laços de *network* (Sharma e Bomstermo, 2003). *Born Globals* enfrentam algumas limitações, tais como: falta de economias de escala, recursos e aversão à tomada de risco, causada pela falta de experiência. Apesar disso, estas empresas buscam, através de alianças e parcerias, obter vantagens competitivas (Freeman, Edwards e Schroder, 2006).

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

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

- Quanto maiores forem os recursos internos de uma BG, mais estratégicos serão os conteúdos buscados pela firma nos *networks*.
- Quanto maior o desenvolvimento dos recursos internos de uma BG, mais fracas serão os laços dos *networks*.
- Quanto mais forte for a influência dos fatores do empreendedor na BG, mais intencionais serão as relações com os *networks*.
- Quanto mais desenvolvido for o *network* de uma BG, maior será sua disponibilidade para oportunidades, vantagens competitivas e gerenciamento de riscos.

Quanto maior a dimensão das *networks* fracas (Sepulveda e Gabrielsson, 2013) no que tange às suas fraquezas, ou seja, quanto mais a *Born Global* utiliza destas conexões para suprir

problemas relacionados ao know-how necessário para expansão em mercados internacionais, maior será a probabilidade desta firma descobrir oportunidades relacionadas à decisão do empreendedor - *Effectuation* (Chandra, Styles e Wilkinson, 2009).

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

Fatores individuais do empreendedor tendem a estar muito presentes nas *Born Globals*. São frequentemente caracterizadas pela proatividade, inovabilidade e tomada de riscos. Empresas que se caracterizam pelo empreendedor utilizam as *networks* com maior frequência para superar dificuldades oriundas da falta de recurso, assim como possuem produtos inovativos e buscam sempre obter as melhores *networks*. A partir disso, com o crescimento da BG e a consequente ossificação e maior inércia organizacional (diminuindo da influência dos fatores do empreendedor), o gerenciamento das *networks* tende a ser maior, com uma evolução natural e um menor esforço intencional. *networks* são indispensáveis tanto para a sobrevivência quanto para o crescimento das *Born Globals*. Elas também aumentam o desempenho da BG através do acesso a novas oportunidades, aquisição de vantagens competitivas e gerenciamento de riscos. (Knight e Liesch, 2016; Sepulveda e Gabrielsson, 2013; Silva, 2011).

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

O movimento do empreendedorismo está normalmente relacionado ao movimento das incubadoras, que surgem para fornecer apoio ao desenvolvimento de novas empresas, colaborando com a geração de novas tecnologias (Engelman e Fracasso, 2013). Dib (2010) salienta que *Born Globals* são empresas com vantagens competitivas oriundas de uma primazia tecnológica. As incubadoras são espaços compartilhados que proporcionam aos novos negócios espaço físico e recursos organizacionais, monitoramento e ajuda empresarial. Além

disso, estes ambientes funcionam como um *hub*, e novos parceiros podem ser encontrados dentro da própria incubadora. Existem projetos de intercâmbio de ideias entre incubadoras de diversos países do mundo, visando aumentar a rede das empresas incubadas a nível internacional. Como resultado, micro e pequenas empresas brasileiras incubadas internacionalizam-se com uma frequência cinco vezes maior do que a média nacional. (Engelman e Fracasso, 2013).

A importância dos *networks* entre empresas para a internacionalização cai com o passar do tempo. Assim, é possível concluir que a velocidade para o estabelecimento de novas conexões é fundamental. Algumas firmas começam suas atividades internacionais cedo por causa de suas capacidades e aptidões para o mercado global. O processo de internacionalização destas empresas é facilitado pela criação de novos contatos com outras firmas que, ao trocar informações, conhecimento e know-how, obtém habilidades necessárias para reconhecer oportunidades (Manolova, Manev e Gyoshev, 2010).

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

## **3 Metodologia**

### **3.1 Introdução**

Este capítulo tem como objetivo apontar as técnicas utilizadas durante a pesquisa, tal como evidenciar como foram aplicadas, com o propósito de cumprir os objetivos traçados.

### **3.2 Caracterização da pesquisa**

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

Além disso, terá uma abordagem qualitativa, que, de acordo com Rampazzo (2005), busca uma compreensão particular daquilo que estuda, sendo mais específica do que a pesquisa quantitativa.

O método escolhido é o estudo de casos, examinando casos empresariais de sucesso, a fim de apresentar ideias e soluções a outras organizações que possam vir a passar por ocasiões parecidas. De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é o mais adequado quando: as principais questões da pesquisa são “como?” ou “por quê?”; o pesquisador não possui controle sobre os aspectos comportamentais estudados; e o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo, em vez de um fenômeno histórico.

### **3.3 Técnicas de coleta e análise de dados**

O desenvolvimento da pesquisa será feito a partir das técnicas de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, documental e entrevista semiestruturada, além da observação direta. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa bibliográfica é uma síntese completa referente ao trabalho e aos dados pertinentes ao tema, dentro de uma sequência lógica.

A pesquisa documental é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representar uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações (Marconi e Lakatos, 2003).

Referente à entrevista semiestruturada, Marconi e Lakatos (2003) explicam que “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas.” Neste caso, a empresa entrevistada será a Nanovetores.

Em relação à análise, a classificação é qualitativa. Oliveira (1999) descreve que a abordagem qualitativa consegue descrever hipóteses ou problemas complexos com facilidade. Dantas e Cavalcante (2006) comentam que a análise qualitativa estimula a reflexão sobre o tema, já que possui caráter exploratório.

### **3.4 Estudo de caso**

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

Portanto, neste caso, será caracterizada a empresa Nanovetores Tecnologia S.A. através de seu histórico, estrutura organizacional, macroambiente e microambiente. A seguir, será descrito o processo de internacionalização da empresa, analisando as decisões tomadas pelos

responsáveis, com o intuito de comparar com as teorias apresentadas anteriormente. Para concluir, uma análise do processo de internacionalização frente à revisão de literatura será apresentada, comparando o processo de internacionalização com a literatura e com as estratégias de internacionalização.

A Nanovetores se enquadra como uma *Born Global* de acordo com as características apresentadas por Gabrielsson e Kirpalani (2012): há visão e estratégia globais; pequena empresa tecnológica; pouco tempo depois de sua criação já havia atividade internacional; presença em diversos países e vendas para outros continentes.

A Nanovetores, apesar de ter sido fundada em 2008, foi incubada até 2012. Gabrielsson e Kirpalani (2012) comentam que fatores externos - e aqui podemos incluir o tempo de incubação como um exemplo - alteram a caracterização de *Born Globals*. Assim, o período médio estipulado de três anos para internacionalização pode ser flexibilizado um pouco mais.

Para a realização do estudo de caso, Ricardo Henrique Ramos e André Genovez foram contatados. Ricardo é o CEO da Nanovetores e trabalha juntamente com sua esposa, Betina, CTO, na gestão da empresa. André é o responsável pelo setor internacional da Nanovetores. A experiência prévia do pesquisador na empresa facilitou o contato com os entrevistados.

O guião de entrevistas foi executado de acordo com os objetivos do trabalho:

Tabela 2 - Guião de entrevista

GUIA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA		
DIMENSÕES	OBJETIVO	QUESTÕES GERAIS
Inserção da empresa em mercados internacionais.	Perceber de que maneira a Nanovetores atua no exterior.  Perceber a evolução na atuação em mercados estrangeiros desde a criação da empresa.	Qual foi o fator decisivo para a criação de um setor internacional?  Como é realizada a atividade da empresa no exterior?  Qual é o processo organizacional para a seleção de novos mercados?  Quais são as principais atividades do setor

		<p>internacional?</p> <p>Qual é a autonomia do setor internacional? O processo decisório passa pelos donos da empresa?</p>
Utilização de <i>networks</i>	<p>Perceber de que maneira a empresa forma novas redes.</p> <p>Analisar a utilização das <i>networks</i>.</p>	<p>Como (onde) ocorrem os primeiros contatos com novas <i>networks</i>?</p> <p>Quão importante são as <i>networks</i> no processo de internacionalização da Nanovetores?</p> <p>De que forma as <i>networks</i> são utilizadas para manter um relacionamento de pós-venda com clientes internacionais?</p> <p>Como é feita a seleção das feiras internacionais que a Nanovetores participa?</p>
Investimento e retorno	<p>Identificar o aporte financeiro dedicado ao setor internacional.</p> <p>Observar o percentual deste capital aplicado para o relacionamento com as redes.</p> <p>Analisar o custo/benefício destes investimentos.</p>	<p>Qual é o investimento da empresa no setor internacional?</p> <p>Como é dividido este investimento dentro das atividades do setor internacional?</p> <p>Qual o retorno deste investimento?</p>

<p>Problemas do setor internacional</p>	<p>Identificar quais são as maiores dificuldades do setor internacional da Nanovetores.</p>	<p>A Nanovetores sofre de alguma forma por ser uma empresa de pequeno porte?</p> <p>Em que aspectos se encontram os problemas da empresa relacionados ao setor internacional? Processo, produto, organizacional, orçamentário?</p> <p>O que a Nanovetores perde ao não conseguir solucionar os problemas indicados?</p> <p>Os gestores compreendem e tentam resolver estas falhas ou o setor internacional é ainda considerado secundário na cadeia de importância?</p>
-----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.4.1 Caracterização da empresa

As informações apresentadas nesta seção foram baseadas em arquivos e entrevistas na empresa Nanovetores Tecnologia.

Criada em 2008, a Nanovetores é uma empresa mundialmente reconhecida em sua área, o desenvolvimento de sistemas de nano e microencapsulação de ativos. Estes sistemas incorporam ativos em estruturas muito pequenas, que os protegem do meio externo, minimiza oxidação e a mistura com outros componentes da fórmula utilizada. A cápsula que contém tais ativos possui maior permeação na pele e os liberam quando desejado através dos gatilhos de liberação. A decisão por este nicho foi feita após a conclusão do doutorado de um dos fundadores na França que, ao voltar para o Brasil, observou uma boa oportunidade de mercado.

O termo nanotecnologia foi introduzido pelo engenheiro japonês Norio Taniguchi, para designar uma nova tecnologia que ia além do controle de materiais e da engenharia em microescala. Entretanto, o significado do termo atualmente se aproxima mais de uma nova

interpretação, que corresponde à metodologia de processamento envolvendo a manipulação átomo a átomo (Ferreira e Varela, 2011).

A Nanovetores é uma empresa graduada, ou seja, sobreviveu e cresceu durante o processo de incubação<sup>1</sup>. O ambiente de apoio, bem como os serviços oferecidos pela incubadora (assessoria jurídica, assessoria de comunicação, gestão, contábil e de negócios e toda a equipe de apoio oferecidos) são sem dúvida imprescindíveis para a criação de um ambiente propício à inovação. Além disso, a reputação de uma empresa incubada é tida como maior que empresas fora do ambiente de incubação, possibilitando o acesso à informação e apoio para candidaturas de prêmios, subvenções e capital de investimento. O CELTA<sup>2</sup> possibilitou a aproximação a um investidor de Capital Semente. Com este apoio, a Nanovetores pôde crescer de forma mais estruturada, acelerando a obtenção de mercados. Outro fator de muita importância é a infraestrutura do prédio da incubadora, com salas de reuniões e auditório e diversos serviços disponíveis para as empresas instaladas.

A Nanovetores é investida pelo Fundo Criatec, nascido a partir de iniciativa do BNDES<sup>3</sup>. O Criatec é um Fundo de Investimentos de capital semente destinado à aplicação em empresas emergentes inovadoras. Tem como objetivo obter ganho de capital por meio de investimento de longo prazo em empresas em estágio inicial (inclusive estágio zero), com perfil inovador e que projetem um elevado retorno. Além do Fundo Criatec, diversos prêmios e subvenções marcaram a trajetória da Nanovetores, ajudando no desenvolvimento da empresa.

A estrutura organizacional da empresa é controlada basicamente pelo casal empreendedor, Betina e Ricardo Ramos, além do Fundo Criatec. Betina é a CTO lidera a equipe de P&D

---

<sup>1</sup> O termo “incubadora” significa um ambiente controlado para amparar a vida. No sentido amplo, as incubadoras são aparelhos destinados a manter temperatura constante e apropriada para o desenvolvimento de ovos e cultura de microrganismos ou de outras células vivas. Em um hospital, o recém-nascido prematuro pode permanecer alguns dias ou semanas numa incubadora que fornecerá um ambiente controlado de modo que seja favorável ao seu crescimento, ao seu desenvolvimento, à sua resistência às doenças e, finalmente, à sua sobrevivência. No contexto econômico, a definição de “incubadora” não foge aos exemplos supracitados. Constituem um conjunto de elementos de apoio à criação e desenvolvimento de novas empresas, operadas e/ou supervisionadas por órgãos públicos, universidades e/ou entidades de fomento (Martins et. al, 2005).

<sup>2</sup> O Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas (CELTA) é a incubadora da Fundação CERTI situada em Florianópolis, Brasil. Foi criado em 1986, como resposta aos anseios de desenvolvimento da capital catarinense e com o objetivo de viabilizar um promissor setor econômico, aproveitando os talentos e o conhecimento gerados pela Universidade Federal de Santa Catarina (CELTA, 2016).

<sup>3</sup> Fundado em 1952, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é um dos maiores bancos de desenvolvimento do mundo e, hoje, o principal instrumento do Governo Federal para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira. Para isso, apoia empreendedores de todos os portes, inclusive pessoas físicas, na realização de seus planos de modernização, de expansão e na concretização de novos negócios, tendo sempre em vista o potencial de geração de empregos, renda e de inclusão social para o País. O apoio do BNDES ocorre por meio de financiamento a investimentos, subscrição de valores mobiliários, prestação de garantia e concessão de recursos não reembolsáveis a projetos de caráter social, cultural e tecnológico. O Banco atua por meio de produtos, programas e fundos, conforme a modalidade e a característica das operações (BNDES, 2016).

(Pesquisa e Desenvolvimento), além da parte de produção. Ricardo, CEO, comanda os outros setores, auxiliando-os em suas tarefas. O Fundo Criatec observa a movimentação dentro da empresa e indica melhores caminhos quando necessário. O casal de empreendedores possui experiência no exterior, mais especificamente na França, onde pesquisas sobre Nanotecnologia foram realizadas durante o doutorado de Betina.

Figura 3 - Organograma Nanovetores



Fonte: Nanovetores (2019)

Ao estar inserida em um nicho inovador, a Nanovetores, baseando-se no conceito de inovação aberta, busca sempre ouvir o mercado para melhor atendê-lo. A teoria da inovação aberta supõe que empresas podem usar ideias externas e internas, assim como trajetórias que desviem do padrão para alcançar o sucesso (Chesbrough, Vanhaverbeke e West, 2006). No exemplo da Nanovetores, este tipo de inovação aparece ao apresentar novos produtos para o mercado a partir de ideias tanto de clientes, quanto de qualquer funcionário da empresa. Ao adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado, pode-se considerar a Nanovetores como uma empresa dinâmica.

Este dinamismo da empresa é representado pela quantidade de empregados: 50 (cinquenta). Ao ser uma empresa enxuta, a integração entre os diversos setores é facilitada, além das tomadas de decisão serem mais ágeis, comparadas com empresas maiores.

A empresa trabalha com sistema de pré-vendas, que busca no mercado leads<sup>4</sup> potenciais. Após essa pré-qualificação, é marcada uma visita dos representantes e vendedores. Além disso, a empresa participa de eventos nacionais e internacionais, que permitem a identificação de oportunidades e necessidades de desenvolvimento de novos produtos e, por conseguinte, melhoria do perfil técnico da equipe. Localizada em Florianópolis, a Nanovetores conta com universidades estaduais, federais e privadas com grande potencial de geração de mão de obra. O marketing da empresa sempre busca tendências para apresentar aos clientes, trabalha com o benchmarking<sup>5</sup> para pesquisas de mercado e utiliza do meio digital para sua comunicação.

<sup>4</sup> Lead é o contato qualificado de uma pessoa (ou empresa) que demonstra através de algum meio que está interessada em algum produto/serviço (Hudson, 2014).

<sup>5</sup> Benchmarking constitui um processo sistemático de comparações entre processos semelhantes e, a partir delas, a promoção de melhorias que permitam que uma determinada atividade tenha excelência

Além disso, a empresa busca efetivar parcerias com clientes que possuam necessidades específicas para o seu processo produtivo onde a nano e microencapsulação de ativos tenha aplicabilidade, como a indústria cosmética e têxtil. A identificação de soluções gera alternativas de negócios interessantes para a empresa e para os clientes. Neste modelo, a empresa desenvolve novos produtos em parceria com estes clientes, fomentando o patenteamento dos mesmos para a aplicabilidade identificada e, a partir deste modelo, é fechado um ciclo de parceria, onde a exclusividade é garantida ao cliente e à empresa, de forma que novas possibilidades de negócio sejam concretizadas.

O modelo de negócio competitivo se baseia nas barreiras de entrada impostas, dentre as quais: proteção intelectual (patenteamento), equipamentos específicos, além de parceria com clientes estratégicos de grande potencial de consumo nacional e internacional. Outro ponto relevante a destacar é o apelo natural e tecnológico que o DNA da empresa está ofertando, como inovação aos clientes. A estratégia de levar inovações, dados de mercado e tendência aos clientes é outro ponto que a Nanovetores utiliza para suas estratégias de posicionamento. A Nanovetores trabalha através de atividades B2B, ou seja, seus clientes também são empresas, tanto no mercado nacional, quanto no internacional.

Customização, diferenciação, uso de insumos 100% naturais, proteção intelectual e preços competitivos e viáveis comercialmente são algumas das principais estratégias perante os concorrentes. Marketing de conteúdo, sugestões de fórmulas, materiais de divulgação específicos para os diferentes tipos de personas (indústrias, farmácias, marketing e P&D) complementam as opções estratégicas da empresa.

### **3.4.2 Processo de internacionalização**

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

No início, não existia um processo organizacional para seleção de mercados. A ação internacional é feita a partir de contatos com distribuidores - frequentemente feitas em

---

quando comparada com outras equivalentes em empresas do mesmo setor ou de outros setores da economia. O benchmarking auxilia empresas a definir metas, estimula novas ideias e oferece um método formalizado de gerenciamento de mudança (Lankford, 2000).

feiras ou congressos - que se mostram interessados em revender produtos da empresa em seus respectivos países.

As primeiras parcerias internacionais foram feitas com empresas de países do oriente, como Vietnã e Tailândia. A empresa busca captar mercados emergentes, principalmente nesta região. A Nanovetores estuda participar de uma feira cosmética tailandesa em 2020. Além disso, a Indonésia, que vem apresentando um grande crescimento econômico na última década, especialmente da classe média, está sendo avaliada, contrariando a expectativa criada por Uppsala. A teoria explica que empresas tendem a iniciar o processo de internacionalização através de mercados com menor distância psíquica, muitas vezes na América Latina ou em países lusófonos (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Argentina e Uruguai, países próximos cultural e geograficamente de Florianópolis, cidade onde se localiza a sede da empresa, estão entre os principais parceiros. Entretanto, a Argentina encontra-se numa crise econômica profunda e o Uruguai é um mercado pequeno, fazendo com que a Nanovetores não invista nestes destinos para angariar novos clientes.

Desde 2016, a empresa vem focando seu processo de internacionalização para os Estados Unidos. A escolha foi baseada em alguns dados, como o tamanho do mercado cosmético norte-americano, facilidade no frete e, finalmente, por ser a maior rede de *networks* da Nanovetores. Este foco pode ser mensurado pela maior participação em feiras no solo norte-americano. Diferentemente de outras empresas, a Nanovetores utiliza feiras para angariar novos contatos e aumentar seu *network*. Normalmente, este tipo de evento é aproveitado principalmente para expor produtos.

Como um exemplo da estratégia sobre eventos, a Nanovetores participava anteriormente de apenas duas feiras internacionais por ano, em Paris e Nova Iorque, com participação apenas do CEO e da CTO. Agora, a firma participa de cerca de seis feiras anualmente no exterior, agora estando presente também em feiras nacionais dos Estados Unidos, além de levar também o coordenador do setor internacional, André Genovez. De acordo com André, o consumidor norte-americano sente-se mais atraído e confortável para fazer negócios quando há uma maior disponibilidade da outra parte. Ou seja, a presença da Nanovetores em feiras americanas não é feita para apresentar seu produto, mas sim com o objetivo de facilitar as negociações através de um contato mais pessoal. Ou seja, a presença em feiras menores e mais focadas no seu nicho torna o relacionamento com os clientes mais fácil.

Além dos Estados Unidos, a Europa é outro mercado relevante para a empresa. Porém, pela quantidade de barreiras tarifárias e não tarifárias<sup>6</sup> impostas pela União Europeia, a entrada se

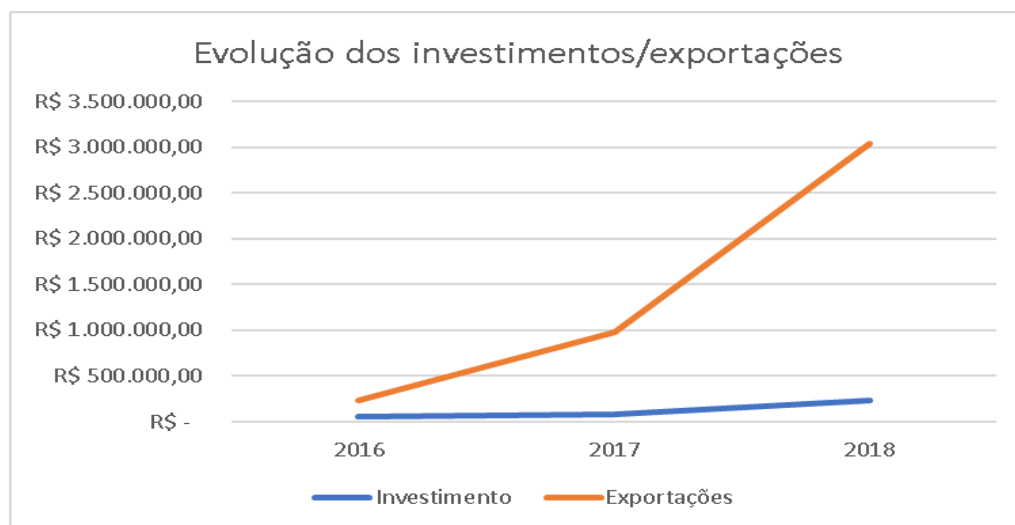
---

<sup>6</sup> Diversos países têm muitos regulamentos em vigor que estabelecem requisitos de qualidade, segurança, composição, processo produtivo, embalagem, rotulagem, entre outros, para os produtos comercializados em seus territórios. Essas regulamentações nacionais podem consistir, muitas vezes, nas denominadas 'barreiras técnicas ao comércio'. A adoção e a implementação dessas medidas governamentais podem, contudo, visar, à proteção de objetivos legítimos, como saúde, segurança e

torna um pouco mais difícil. Para driblar tal dificuldade, a Nanovetores estuda abrir uma subsidiária na Suíça. De acordo com Genovez, além de facilitar a entrada dos produtos no bloco econômico no âmbito burocrático e fiscal, a produção na Suíça traria uma visão diferente da empresa por parte dos clientes europeus, ao diminuir barreiras psicológicas. A escolha da Suíça não foi por acaso. Durante uma feira de cosméticos mundial sediada em Paris, representantes do governo suíço apresentaram uma proposta de cooperação para a Nanovetores. Detalhes não foram divulgados pelos gestores da empresa, mas incentivos à empresa na forma de subsídios fazem parte da proposta.

Para haver tal presença internacional, a Nanovetores aumentou seu capital de investimento no setor. Entre 2016 e 2018, o aporte cresceu de 60 mil para 235 mil reais anuais - 40% entre 2016 e 2017 e 180% no período seguinte. Conseqüentemente, o retorno também aumentou de cinco vezes, de 20 mil reais para 100 mil reais mensais em média - um crescimento de 308% entre 2016 e 2017 e 210% entre 2017 e 2018. Enquanto isso, a empresa cresceu suas receitas de 600 mil para cerca de um milhão de reais mensais no mesmo período. Todos os números mencionados neste parágrafo são estimativos divulgados pelos administradores da empresa. As figuras abaixo ilustram os dados mencionados neste parágrafo.

Figura 4 - Evolução dos investimentos e exportações

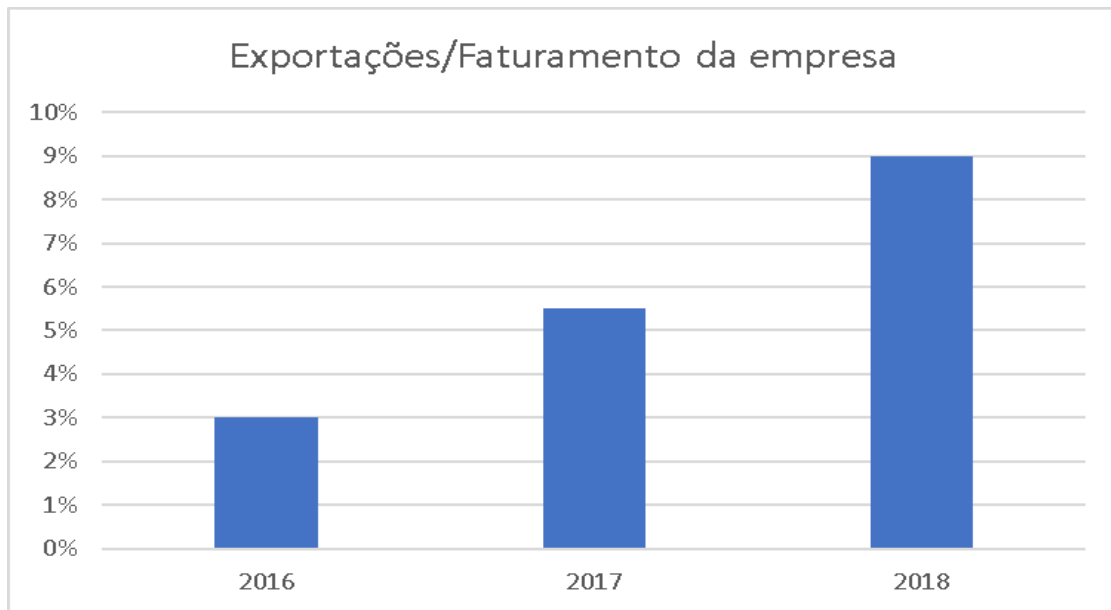


Fonte: Nanovetores (2019)

Figura 5 - Percentagem das exportações no facturamento total da empresa

---

meio ambiente. Essas justificativas legítimas podem, muitas vezes, servir de explicação para a imposição de exigências técnicas protecionistas. Estas são as barreiras não-tarifárias. As tarifárias, como o próprio nome diz, se aplica através de impostos sobre os produtos estrangeiros (Brasil, 2019).



Fonte: Nanovetores (2019)

As figuras 4 e 5 mostram que a Nanovetores está em um crescimento constante, melhorando cada vez mais seus processos. Entretanto, com tal crescimento, a capacidade de customização e adaptação foi diminuída. Anteriormente, por exemplo, qualquer cliente poderia pedir suporte para a confecção personalizada de embalagens, rótulos ou até a formulação de novos produtos. Agora, há um padrão mínimo, baseado no tamanho e periodicidade dos pedidos. Entretanto, não é determinado um valor fixo, e a decisão de personalizar pedidos ainda passa pelo aval qualitativo dos gestores.

O número de distribuidores internacionais cresceu de 5 para 17, no período compreendido entre 2014 e 2015. Este aumento é explicado pela mudança de um ingrediente presente na maioria dos produtos e que é proibido em muitos países por um similar permitido. Atualmente, a Nanovetores está presente em 26 países.

Figura 6 - Distribuidores internacionais da Nanovetores

## Distribuidores internacionais

### ARGENTINA

RLC Representaciones Químicas SAC  
+51 71 9 2170  
+51 71 9 2171

### BOLÍVIA

RLC Representaciones Químicas SAC  
+51 71 9 2170  
www.rlcqpsa.com

### BULGÁRIA

Comercial Química Maso  
+36 1 433 4849  
www.cqmaso.com

### CHINA

Borntag Asia Pacific  
+65 6511 7830  
www.borntag-asia.com

### COLÔMBIA

Ricardo Molina SA  
+57 1 675 3086  
www.ricardomolina.com

### COREIA

A\* LAB Co, Ltd  
+82 31 495 6969  
www.a\*lab.com

### CROÁCIA

Comercial Química Maso  
+36 1 433 4849  
www.cqmaso.com

### ESLOVÁQUIA

Comercial Química Maso  
+420 241 026 971  
www.cqmaso.com

### ESPAÑHA

Ricardo Molina SA  
+57 34 93 295 4960  
www.ricardomolina.com



### EUA

Nanovetores Technology Corporation  
www.nanovetores.com  
(954) 384-7388

### FRANÇA

Comercial Química Maso  
+33 0 478 640 797  
www.cqmaso.com

### HUNGRIA

Comercial Química Maso  
+36 1 433 4849  
www.cqmaso.com

### ÍNDIA

Chemica Health & Beauty Solution  
+91 22 2389 2622  
www.chemicagroup.com

Borntag Inqadante India Pvt Ltd  
+91 24 4525600  
www.borntag-asia.com

### INDONÉSIA

Borntag Asia Pacific  
+62 21 8379 0733  
www.borntag-asia.com

### ITÁLIA

Calo Sasa  
+39 3922 240 2051  
www.calosasa.it

### MALÁSIA

Chemica Health & Beauty Solution  
+603 8959 8232  
www.chemicagroup.com

### MÉXICO

H&B Química Internacional SA, de CV  
+52 55 5819 8230  
www.hbcomex

### PERU

RLC Representaciones Químicas SAC  
+51 71 9 2170 / +51 71 9 2171  
www.rlcqpsa.com

### POLÔNIA

Comercial Química Maso  
+48 22 4636 530  
www.cqmaso.com

### PORTUGAL

Ricardo Molina SA  
+34 93 295 4960  
www.ricardomolina.com

### REP. TCHECA

Comercial Química Maso  
+420 241 026 971  
www.cqmaso.com

### TAILÂNDIA

Chemica Health & Beauty Solution  
+66 2 731 3575  
www.chemicagroup.com

### TAIWAN

Borntag Chemical Co, Ltd  
+886 2 2662 1665  
www.borntag-asia.com

### TURQUIA

Pim Egilim Kimya ile  
+90 0 212 322 5100  
www.pimkim.com

### VIETNÃ

Borntag Asia Pacific  
+84 8 3997 9030  
www.borntag-asia.com

### URUGUAI

Global Chemical  
(598) 2307-1900

Fonte: Nanovetores (2019)

Apesar do crescimento da empresa, a documentação ainda é um problema, seja ele financeiro ou processual. Certificados como o GMP Process e B Companies seriam de extrema relevância para a conquista de novos clientes, mas infelizmente a Nanovetores ainda precisa acertar alguns detalhes, sejam eles processuais, organizacionais ou orçamentários. O GMP Process é relacionado às boas práticas de fabricação. Ou seja, quando a empresa possui este certificado, mostra que os processos estão todos corretos, agregando valor e qualidade ao produto. Este certificado é presente em algumas indústrias, como a de alimentos, bebidas, produtos médicos, farmacêuticos e cosméticos (Moore, 2009). A certificação B Companies é dada às empresas com responsabilidade social e ambiental. A taxa anual deste certificado varia entre 500 e 50 mil dólares (Wilburn e Wilburn, 2014). De acordo com Genovez, além da importância óbvia com os fatores deste certificado, clientes americanos dão bastante importância a empresas com este *mindset*.

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) é realizada para examinar cenários estratégicos, e é normalmente feita por empresas em uma conjuntura competitiva (Galvão e De Sousa Melo, 2008).

Tabela 3 - Análise SWOT no Mercado Internacional - Nanovetores

ANÁLISE SWOT		
INTERNO	<b>FORÇA</b> - Produtos inovadores e diferenciados; - Dinamismo e interação entre os setores da empresa. - Boa reputação da empresa;	<b>FRAQUEZA</b> - Demora na produção dos produtos; - Falta de material técnico; - Falta de pessoal capacitado e de processos para adaptação às normas internacionais;
	<b>OPORTUNIDADE</b> - Novos clientes; - Sazonalidade, para um melhor aproveitamento de estoque; - Expansão do mercado cosmético global;	<b>AMEAÇA</b> - Mudança de regulamentações internacionais;
EXTERNO		

Fonte: Elaborado pelo autor com base na entrevista realizada na empresa, 2019.

Com base na tabela 3, é possível perceber que as dificuldades da empresa são caracterizadas por faltas do setor produtivo, apesar da falta de pessoal para acompanhar as demandas da empresa. Estes pontos são explicados pelo fato da crescente expansão da empresa, que, por muitas vezes, passa por dificuldades para atender com agilidade seus clientes.

## 4 Resultados

Conforme analisado, a internacionalização da Nanovetores se comportou de acordo com alguns dos fatores trazidos por Silva (2011) sobre *Born Globals*. O *networking* obtido em feiras mundiais foi o fator primordial para a internacionalização da empresa. A internacionalização rápida, nos anos seguintes à fundação da empresa, qualifica a empresa nos preceitos vistos na teoria também. Tendências globais, fatores ambientais do país, fatores específicos da indústria e da empresa, além de fatores individuais do empreendedor, são presentes na Nanovetores, salientam ainda mais a posição da empresa como *Born Global*.

A definição de *Born Globals* feita por Oviatt e McDougall (1994) também se encaixa no padrão de internacionalização da Nanovetores, pois desde o começo a firma buscou vantagens competitivas pelo uso de recursos em múltiplos países. Neste caso, o capital intelectual e o *networking* podem ser considerados como os fatores internalizados mais importantes. A experiência prévia dos empreendedores no exterior foi fundamental para a busca de tais recursos, assim como exposto por alguns estudos (Knight e Liesch, 2016; Sepulveda e Gabrielsson, 2013; Silva, 2011).

Entretanto, o caso Nanovetores não se aplica na explanação do que seriam *Born Globals* apresentada por Knight (2010), já que as vendas internacionais não foram significativas nos primeiros anos de internacionalização. Gabrielsson e Kirpalani (2012) apresentam um contraponto no âmbito de vendas internacionais das *Born Globals* com duas opções: ou há uma representatividade de pelo menos 25% no volume total de vendas, ou presença em diversos países. Caso as duas variáveis forem completadas por uma determinada firma, a atividade internacional será considerada mais complexa Baum, Schwens e Kabs (2012).

De acordo com a figura 6 e com as diferentes tipologias de *Born Globals* apresentadas por Baum, Schwens e Kabs (2012), a Nanovetores pode ser considerada uma trader multinacional. São presentes em 26 países, mas os métodos de entrada não são muito diferentes, sendo praticamente todos através apenas de distribuidores.

A Nanovetores exportava inicialmente para diversos países, focando na presença e não na qualidade do relacionamento. Isso fazia com que, apesar do número elevado de mercados em que atuava, os valores de exportação não fossem significativos. Com o aprimoramento da capacidade de atuação no exterior, houve um desenvolvimento da relação com seus clientes internacionais através do fortalecimento da *network*. Apesar de ainda de não atingir 25% do total de vendas no setor internacional (em 2018 respondeu por apenas 9% do facturamento), podemos ver na figura 5 um crescimento das exportações no triênio 2016-2018, mostrando

uma possível evolução de trader multinacional para start-up global (Baum, Schwens e Kabs, 2012).

Silva (2011) também explica a ausência de um processo organizacional para a seleção de mercados e o relaciona com a teoria *Born Global*. O autor cita que as *Born Globals* possuem características semelhantes, como o forte uso de parcerias e o *networking*. Em outros cenários, estes distribuidores também procuram a empresa individualmente, porém não há uma conclusão por parte da Nanovetores de como estes clientes conheceram a firma.

Freeman, Edwards e Schroder (2006) apresentam algumas variáveis para a internacionalização de micro e pequenas empresas. A Nanovetores se encaixa em algumas delas. Houve um comprometimento por parte dos gestores à ideia de internacionalização; as *networks* foram utilizadas de maneira fundamental, além de uma constante adaptação das redes; a firma possui uma tecnologia que permite vantagem competitiva. Por fim, os métodos de entrada são diferentes, visto através da utilização das redes de diferentes formas nos Estados Unidos e na Europa. No caso americano, as *networks* realizadas através de feiras são utilizadas para fechar negócios, enquanto na Suíça houve uma oportunidade de investimento externo direto após um contato com representantes do governo - também em uma feira.

O processo de internacionalização da empresa foi gradual, ou seja, os investimentos voltados ao mercado externo foram aumentando de acordo com a interação com potenciais clientes internacionais. A teoria de Uppsala poderia explicar tal fenômeno. Entretanto, indo contra as possíveis previsões dadas pelo modelo, na qual a Nanovetores buscaria primeiramente contato com empresas latino-americanas com menor distância psíquica, dois dos primeiros parceiros comerciais vieram do sudeste asiático.

De acordo com os estágios definidos por Uppsala, a empresa chegou até o segundo dos quatro passos possíveis. Para relembrar, atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritório de vendas e produção local são os estágios definidos por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). Para ilustrar a evolução gradual da Nanovetores se tratando de exportações, no início do processo de internacionalização elas eram realizadas sem muita frequência. Entre 2014 e 2015, passou para o segundo nível, com a criação de um setor próprio na empresa e com a atuação mais frequente de distribuidores e representantes na empresa.

Assim como visto na teoria reformulada de Uppsala, que coloca a entrada gradual em mercados em evidência, a Nanovetores está utilizando o crescente conhecimento sobre mercados externos para poder obter uma internacionalização mais vantajosa. A subsidiária na Suíça mostra isso. Ao obter experiência no mercado europeu, a necessidade de evitar barreiras se mostrou relevante. Além disso, o exemplo suíço mostra como as *networks* podem melhorar a posição da empresa no mercado, como proposto por Johanson e Vahlne (2009). Ao

participar de uma feira, a oportunidade de criar uma subsidiária num país europeu, com ajuda do governo local foi possibilitada. Segundo Genovez, é bastante comum tal aproximação de representantes governamentais nestas feiras globais.

Estudos, incluindo o deste trabalho, confirmam que o comprometimento e a experiência são fatores importantes para explicar o comportamento de negócios internacionais de uma empresa (Moen e Servais, 2002). A Nanovetores demonstra isso com o crescimento do investimento no setor internacional que, ao responder bem às primeiras experiências, continuou a receber cada vez mais apoio dos gestores.

No âmbito da discussão teórica entre *Effectuation* e *Causation*, a Nanovetores, assim como muitas outras *Born Globals* (Nummela et al., 2014) alterna seu processo de internacionalização entre esses dois estilos. Para exemplificar, é possível associar ambas abordagens na presença da empresa nas feiras internacionais que trazem o *network* necessário, pois além de haver um planejamento prévio (explicando a *Causation*), há uma tomada de decisão muitas vezes baseada na experiência prévia - ou até no feeling - do empreendedor, explicada pela *Effectuation*.

A Nanovetores utilizou das teorias *Causation* e *Effectuation* em diferentes momentos de sua internacionalização. É possível analisar como um bom exemplo a relação com as *networks*. No início, a formação de novas redes e parceiros era feita de maneira incremental e desorganizada, através da incubadora (Engelman e Fracasso, 2013) e feiras globais. Com o crescimento da empresa e um maior conhecimento do mercado internacional e, principalmente, dos seus clientes, a firma passou a ter um processo estratégico para *networks*. A participação em determinadas feiras, como a americana, com um nicho menor e uma probabilidade maior de participação de possíveis novos parceiros mostra uma mudança de *Effectuation* para *Causation* de acordo com o desenvolvimento da empresa. Tal mudança é citada nas teorias de Sarasvathy (2001), Casvugil e Godiwalla (1982) e Chandra, Styles e Wilkinson (2009).

Apesar do crescimento da empresa, alguns aspectos ainda podem ser ligados à abordagem *Effectuation*. A decisão centralizada nos gestores da empresa, que, apesar de possuírem um conhecimento geral das áreas de administração, não possuem o aprimoramento técnico na área internacional, pode ser considerado um exemplo (Dew et al., 2009). A criação de um padrão mínimo para customização indica que a Nanovetores, com seu crescimento, segue o processo evolutivo de decisão, de *Effectuation* nos primeiros estágios para *Causation* (Casvugil e Godiwalla, 1982; Chandra, Styles e Wilkinson, 2009).

Assim como visto nas empresas citadas por Odlin e Benson-Rea (2017), a Nanovetores teve seu processo de internacionalização com base nos *networks*. O conhecimento específico do empreendedor influenciou a escolha de internacionalização da firma, pois aplicou uma

cultura e um mindset global na organização. Ser inovativo é importante, mas as empresas necessitam investir em relações próximas com clientes internacionais para obter sucesso (Odling e Benson-Rea, 2017).

O *networking* pode ser visto claramente dentro do processo de internacionalização da empresa. Ao estar presente em um mercado complexo, é necessário que haja um entrosamento entre os representantes, a firma e o mercado, além de capacidades e habilidades dos mesmos para vender os produtos.

Tratando-se de termos estratégicos, a empresa poderia planejar-se melhor para o processo de internacionalização. Atualmente, distribuidores de todas as partes do mundo demandam produtos da Nanovetores, porém não são realizadas pesquisas de mercado dos países. Assim, não é possível definir planejamentos estratégicos independentes, focando em nações diferentes com um ponto de vista diferente, embasados na cultura, hábitos e valores de cada uma exclusivamente. Se realizados, estes estudos poderiam acarretar em um diferente modo de internacionalização. Atualmente, a exportação direta é o modo escolhido pela empresa para adentrar outros países, mas, se analisado profundamente cada situação, joint ventures, alianças estratégicas ou Investimento Externo Direto (IED) poderiam ser utilizados, buscando um maior benefício para a firma.

## 5 Conclusão

A teorização dos modelos de internacionalização evoluiu do modelo incremental para o padrão globalizado e da busca de oportunidades. No modelo incremental, as empresas iniciavam suas atividades em escalas menores e atuando em países com distância psíquica mais próxima para obter o know-how internacional antes de operar em mercados longínquos, como pode ser observado na Teoria de Uppsala. Por outro lado, o cenário global contemporâneo tem influência sobre o processo de internacionalização, o tornando mais dinâmico e integrado com culturas outrora distantes, influenciando a utilização de *networks*. (Johanson e Vahlne, 1975; Knight e Liesch, 2016).

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

A literatura de *Born Globals* ainda se divide em avaliar se a relação entre BGs e *networks* é positiva ou negativa. Esta divisão é explicada pela diferença no período de avaliação desta relação, porque a *network* de uma BG em seus estágios é de extrema importância, enquanto em maiores firmas as consequências nem sempre serão positivas (Sepulveda e Gabrielsson, 2013). Knight e Liesch (2016) alertam para o fato de que, diferentemente dos estudos sobre as grandes empresas nacionais, os focados nas PMEs não expõem padrões de internacionalização claros. Para Buckley (2009), o modelo das *Born Globals* possui uma natureza não-cumulativa, ou seja, sofre constância mudança, dificultando uma análise acadêmica mais profunda.

Fatores externos (Gabrielsson e Kirpalani, 2012; Knight e Liesch, 2016; Silva, 2011) são determinantes para o desenvolvimento das *Born Globals*, principalmente no que tange à caracterização de tipologias (Baum, Schwens e Kabs, 2012). Assim, a definição deste tipo de firma ainda é passível de debates na literatura. O caso Nanovetores é muito interessante, já que o modelo de internacionalização da firma expõe tal dualidade na análise *Born Global*.

O estudo de caso indica à primeira vista que entradas em novos mercados internacionais sejam não-planejados e resultados do acaso. Entretanto, há uma lógica congruente fundamental. Novos conhecimentos, derivados da posição da firma em uma *network*, ao interagir com a experiência inerente à empresa, revelam novas e potenciais oportunidades. Apesar das firmas não poderem procurar por algo que ainda não sabem que existe, estas podem melhorar o processo de reconhecimento de novas oportunidades através da diversidade do seu capital intelectual, seu posicionamento em diferentes *networks* e seu desejo de considerar novas possibilidades. Respetivamente, estas três características representam as teorias apresentadas na revisão de literatura: internalização, *networks* e *Effectuation* (representado pelo mindset da empresa).

Odlin e Benson-Rea (2017) trazem o *networking* como parte importante - muitas vezes até crucial - para a internacionalização da maioria das pequenas e médias empresas, fato que as torna *Born Globals*. A Nanovetores, caracterizada nesta categoria de empresa, não é diferente. Como pôde ser visto claramente as redes são utilizadas na maioria dos negócios internacionais da empresa.

Assim como outras *Born Globals*, a Nanovetores se internacionalizou para países de todo o mundo em um curto período de tempo, resultado provocado principalmente pela presença da firma em feiras internacionais, obtendo as redes necessárias para tal, e pela globalização e a utilização por parte da empresa de novas tecnologias que possibilitaram este intercâmbio. Se adequar ao mercado mundial é uma característica que define o sucesso de uma *Born Global* (Knight e Liesch, 2016).

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

Os programas de incentivo ao desenvolvimento e à internacionalização de pequenas empresas no Brasil devem ser explorados cada vez mais. O caso Nanovetores pode ser tirado como exemplo de um bom retorno para os investimentos nela depositados, visto que a empresa gera empregos, renda e desenvolvimento para a região e para o Brasil. Outras empresas poderiam receber estes auxílios e seguir o mesmo caminho de sucesso da firma estudada, mas infelizmente apenas um pequeno número de MPEs consegue alcançar os limitados fomentos disponíveis. Ao longo do estudo foram explorados e exemplificados os aspectos institucionais, políticos e econômicos que levaram a Nanovetores a se internacionalizar. A Nanovetores nasceu com uma identidade mundial, o que a classifica dentre as chamadas *Born Globals*. Os fatores políticos e econômicos podem ser demonstrados através dos instrumentos de fomento governamentais sobre a empresa que, provando ter uma boa base tecnológica, conseguiu recursos para crescer e se desenvolver no mercado interno, ganhando experiência para adentrar outros países com seus produtos.

Quanto à questão central de pesquisa proposto neste trabalho e a partir do estudo de caso na Nanovetores, é possível analisar que, de acordo com o crescimento da empresa e, conseqüentemente, dos seus recursos internos, todo o processo de criação, desenvolvimento e utilização das *networks* é modificado. Nos primeiros estágios da empresa, as redes são formadas de maneira desorganizada, buscando uma grande quantidade de parceiros de diferentes áreas. Com o crescimento da empresa, os recursos internos fortes e fracos passam a ser mais claros e, assim, o relacionamento com as redes se torna mais específica, ao utilizá-las tanto para aprimorar características positivas da empresa, quanto para corrigir problemas através do contato com indivíduos ou organizações mais experientes. Para concluir, a busca por oportunidades define as *networks* e, com o aprimoramento dos recursos internos, esta procura se torna mais específica.

Para as futuras pesquisas, a utilização de análises, que podem incluir o empresário, a empresa, a indústria, a nação, assim como as oportunidades, eventos e processos podem ser utilizados no desenvolvimento de uma teoria que ajude a melhor compreensão das *networks* no contexto das *Born Globals*. Mais especificamente, novos estudos podem ser feitos também para analisar de que maneira as *Born Globals* são atraídas para as redes e vice-versa - no caso da Nanovetores tal interação se realizou através de feiras, mas se faz necessária uma pesquisa em âmbito macro.

## 6 Referências Bibliográficas

ABDULLAH, Nik Ab Halim Nik; ZAIN, Shahrul Nizam Mohd. The internationalization theory and Malaysian small medium enterprises (SMEs). **International Journal of Trade, Economics and Finance**, v. 2, n. 4, p. 318, 2011.

ANDERSSON, Svante. International entrepreneurship, *Born Globals* and the theory of *Effectuation*. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 627-643, 2011.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARON, Robert A.; ENSLEY, Michael D. Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. **Management science**, v. 52, n. 9, p. 1331-1344, 2006.

BAUM, Matthias; SCHWENS, Christian; KABS, R. Determinants of different types of *Born Globals*. In: **Handbook of Research on Born Globals**. Edward Elgar Publishing, p. 36-45, 2012.

BNDES. BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Quem Somos - BNDES**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/>>. Acesso em: 29 mar. 2019.

BRASIL. Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Barreiras Comerciais**. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/negociacoes-internacionais/803-barreiras-comerciais>>. Acesso em: 03 de maio de 2019.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Estudo de Inteligência Comercial - Setor de Serviços - Colômbia. 2014**. Disponível em: <<https://goo.gl/Gfn7Xu>>. Acesso em: 12 de janeiro de 2019.

BRÜDERL, Josef; PREISENDÖRFER, Peter. *network* support and the success of newly founded business. **Small business economics**, v. 10, n. 3, p. 213-225, 1998.

BUCKLEY, Peter J. The impact of the global factory on economic development. **Journal of World Business**, v. 44, n. 2, p. 131-143, 2009.

CARNEIRO, Jorge Manuel Teixeira; ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. Challenging the Uppsala internationalization model: a contingent approach to the internationalization of services. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 5, n. 2, p. 85-103, 2008.

- CARNEIRO, Jorge Manuel Teixeira; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.
- CAVUSGIL, S. T.; GODIWALLA, Yezdi M. Decision-making for international marketing: a comparative review. **Management Decision**, v. 20, n. 4, p. 47-54, 1982.
- CELTA. **CELTA, uma incubadora pioneira**. Disponível em: <<http://www.celta.org.br/>>. Acesso em: 29 mar. 2019.
- CHANDLER, Gaylen N. et al. *Causation and Effectuation* processes: A validation study. **Journal of business venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.
- CHANDRA, Yanto; STYLES, Chris; WILKINSON, Ian. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. **International Marketing Review**, v. 26, n. 1, p. 30-61, 2009.
- CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim; WEST, Joel (Ed.). **Open innovation: Researching a new paradigm**. Oxford University Press on Demand, 2006.
- CHETTY, Sylvie; CAMPBELL-HUNT, Colin. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International Marketing**, v. 12, n. 1, p. 57-81, 2004.
- DARWIN, Charles. **On the origins of species by means of natural selection**. London: Murray, v. 247, 1859.
- DE KLERK, Saskia. The importance of *networking* as a management skill. **South African journal of business management**, v. 41, n. 1, p. 37-49, 2010.
- DEAN, James W.; SHARFMAN, Mark P. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 368-392, 1996.
- DEW, Nicholas et al. Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 4, p. 287-309, 2009.
- DIB, Luís Antônio. Caracterizando o processo de internacionalização *Born Global*: discussão sobre a conceituação empírica do fenômeno e hipóteses de pesquisa. **Anais do XXXII EnANPAD**, 2008.
- DIB, Luis Antonio; DA ROCHA, Angela; DA SILVA, Jorge Ferreira. The internationalization process of Brazilian software firms and the *Born Global* phenomenon: Examining firm, *network*, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 3, p. 233-253, 2010.

DIMITRATOS, Pavlos et al. Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter? **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 194-204, 2011.

ENGELMAN, Raquel; FRACASSO, Edi Madalena. Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 165-178, 2013.

EUROFOUND. *Born Global: The potential of job creation in new international businesses*. Luxembourg: **Publications Office of the European Union**. 2012.

EVERS, Natasha; O’GORMAN, Colm. Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and *networks*. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, n. 7-8, p. 549-574, 2011.

FERREIRA, Hadma Sousa; VARELA, Maria do Carmo Rangel Santos. Nanotecnologia: aspectos gerais e potencial de aplicação em catálise. **Química Nova**, São Paulo, v. 32, n. 7, p.1860-1870, nov. 2009.

FORSGREN, Mats. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International business review**, v. 11, n. 3, p. 257-277, 2002.

FREEMAN, Susan. ‘*Born Global firms*’ Use of *networks* and Alliances: A Social Dynamic Perspective. In: **Handbook of Research on Born Globals**. Edward Elgar Publishing, p. 128-144, 2012.

FREEMAN, Susan; CAVUSGIL, S. Tamer. Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 4, p. 1-40, 2007.

FREEMAN, Susan; EDWARDS, Ron; SCHRODER, Bill. How smaller born-global firms use *networks* and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. **Journal of international Marketing**, v. 14, n. 3, p. 33-63, 2006.

GABRIELSSON, Mika; KIRPALANI, Vishnu H. (Ed.). **Handbook of research on Born Globals**. Edward Elgar Publishing, 2012.

GALVÃO, N.; DE SOUSA MELO, R. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana (PB). **Caderno Virtual de Turismo**, v. 8, n. 1, p. 118-130, 2008.

HARMS, Rainer; SCHIELE, Holger. Antecedents and consequences of *Effectuation* and *Causation* in the international new venture creation process. **Journal of international entrepreneurship**, v. 10, n. 2, p. 95-116, 2012.

HASHAI, Niron; ALMOR, Tamar. Gradually internationalizing ‘*Born Global*’ firms: an oxymoron? **International Business Review**, v. 13, n. 4, p. 465-483, 2004.

HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad Editora Ltda, 2004.

HEUVEN, Joris et al. Causal and Effectual *network* Strategies and New Venture Performance: a Study of German Entrepreneurs (Summary). **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 31, n. 7, p. 1, 2011.

HOFSTEDE, Geert. Cultural dimensions in management and planning. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 1, n. 2, p. 81-99, 1984.

HOFSTEDE, Geert. **Compare Countries**. Disponível em: < <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>>. Acesso em: 02 abr. 2019.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. Sage publications, 2001.

HOFSTEDE, Geert. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. **Online readings in psychology and culture**, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.

HUDSON, Lucian J. Social Partnerships. In: **Social partnerships and responsible business**. ROUTLEDGE in association with GSE Research, p. 369-373, 2014.

HUNTINGTON, Samuel. The clash of civilizations. **Foreign Affairs**, v. 72, n. 3, p. 22-49, 1993.

INKPEN, Andrew C.; TSANG, Eric WK. Social capital, *networks*, and knowledge transfer. **Academy of management review**, v. 30, n. 1, p. 146-165, 2005.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm - four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

KEEGAN, Warren. **Marketing Global**. São Paulo: Pearson, 2005.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. **Journal of International Business Studies**. East Lansing, p. 124-141. mar. 2004.

KNIGHT, Gary A.; LIESCH, Peter W. Internationalization: From incremental to *Born Global*. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.

KNIGHT, Gary. *Born Global*. **Wiley International Encyclopedia of Marketing**, 2010.

KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 6, p. 357-362, 2007.

- LANKFORD, William M. Benchmarking: Understanding the basics. **The Coastal Business Journal**, v. 1, n. 1, p. 57-62, 2000.
- LERNER, Daniel. Opportunity Pursuit, Disinhibition, & Social Bias: Advancing Beyond Individual Action. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor: Academy of Management, p. 10033, 2014.
- MANOLOVA, Tatiana S.; MANEV, Ivan M.; GYOSHEV, Bojidar S. In good company: The role of personal and inter-firm *networks* for new-venture internationalization in a transition economy. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p. 257-265, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, G. et al. Incubadoras de base tecnológica: um estudo sobre a 31 capacitação gerencial no processo de incubação. Brasília: **Anais do XXIX EnANPAD**, 2005.
- MATTOS, Paulo de Carvalho. **Tipos de revisão de literatura**. Faculdade de Ciências Agrônômicas UNIFESP, 2015.
- MCDOUGALL, Patricia Phillips; SHANE, Scott; OVIATT, Benjamin M. Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. **Journal of business venturing**, v. 9, n. 6, p. 469-487, 1994.
- MOEN, Øystein; SERVAIS, Per. *Born Global* or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. **Journal of international marketing**, v. 10, n. 3, p. 49-72, 2002.
- MOORE, Iain. Manufacturing Cosmetic Ingredients according to Good Manufacturing Practice Principles. In: **Global Regulatory Issues for the Cosmetics Industry**. William Andrew Publishing, p. 79-92, 2009.
- NUMMELA, Niina et al. Strategic decision-making of a *Born Global*: a comparative study from three small open economies. **Management International Review**, v. 54, n. 4, p. 527-550, 2014.
- ODLIN, Denis; BENSON-REA, Maureen. Competing on the edge: Implications of *network* position for internationalizing small-and medium-sized enterprises. **International Business Review**, v. 26, n. 4, p. 736-748, 2017.
- OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, p. 45-64, 1994.
- PORTER, Michael. **The Competitive Advantage of Nations**. New York/London, The Free Press, 1990.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

- RIALP, Alex; GALVÁN-SÁNCHEZ, Inmaculada; GARCÍA, Minerva. An Inquiry into *Born Global* Firm's Learning Process: A Case Study of Information Technology-based SMEs. In: **Handbook of Research on *Born Globals***. Edward Elgar Publishing, p. 71-95, 2012.
- RIBAU, Cláudia P.; MOREIRA, António C.; RAPOSO, Mário. Internationalisation of the firm theories: a schematic synthesis. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 15, n. 4, p. 528-554, 2015.
- SARASVATHY, Saras D. *Causation and Effectuation*: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.
- SEPULVEDA, Fabian; GABRIELSSON, Mika. *network* development and firm growth: A resource-based study of B2B *Born Globals*. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 792-804, 2013.
- SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SHARMA, D. Deo; BLOMSTERMO, Anders. The internationalization process of *Born Globals*: a *network* view. **International Business Review**, v. 12, n. 6, p. 739-753, 2003.
- SHAW, Eleanor. Small firm *networking*: An insight into contents and motivating factors. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 1, p. 5-29, 2006.
- SCHUMPETER, Joseph A. **Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process**. McGraw-Hill Book Company, 1939.
- SILVA, Diego Rafael de Moraes. **Internacionalização *Born Global*: perspectivas para um novo modelo de desenvolvimento das empresas nacionais**. 2011.  
<<http://www.ipea.gov.br/code2011/chamada2011/pdf/area5/area5-artigo15.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2019.
- SOUSA, Carlos MP; BRADLEY, Frank. Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?. **Journal of International Marketing**, v. 14, n. 1, p. 49-70, 2006.
- SULLIVAN MORT, Gillian; WEERAWARDENA, Jay. *networking* capability and international entrepreneurship: How *networks* function in Australian *Born Global* firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 549-572, 2006.
- VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- WILBURN, Kathleen; WILBURN, Ralph. The double bottom line: Profit and social benefit. **Business Horizons**, v. 57, n. 1, p. 11-20, 2014.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2015.

ZHOU, Lianxi; WU, Wei-ping; LUO, Xueming. Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social *networks*. **Journal of international business studies**, v. 38, n. 4, p. 673-690, 2007.