

# Universidade da Beira Interior

Departamento de Gestão e Economia



Dissertação de Mestrado em Marketing

**As motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, o fenómeno *Born Global*: Estudos de Caso sobre três empresas Portuguesas**

**Bruna Manuela Direito Almeida**

**Covilhã, 2012**

# Universidade da Beira Interior

Departamento de Gestão e Economia



Dissertação de Mestrado em Marketing

## **As motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, o fenómeno *Born Global*: Estudos de Caso sobre três empresas Portuguesas**

Dissertação de mestrado em Marketing realizada sob a orientação de:  
Professor Doutor Mário Lino Barata Raposo,  
Professor Catedrático da Universidade da Beira Interior.

**Bruna Manuela Direito Almeida**

Covilhã, 2012

# Agradecimentos

A realização desta Dissertação de Mestrado só foi possível graças à colaboração e ao contributo, de forma direta ou indireta, de várias pessoas, às quais gostaria de exprimir algumas palavras de agradecimento e profundo reconhecimento.

Agradeço assim, ao meu orientador de dissertação o Professor Doutor Mário Raposo por toda a colaboração, em que sem ele esta investigação não se concretizaria; ao Tiago por todo o apoio; à minha mãe pela sua dedicação e apoio e a todas as pessoas que direta ou indiretamente me ajudaram para que este trabalho fosse possível.

A todos, enfim, reitero o meu apreço.

## Resumo

A temática da internacionalização tem sido revisitada por inúmeros autores ao longo das últimas décadas e é um tema que está em constante foco e tem gerado grande interesse no mundo atual. O que nem sempre foi muito abordado foi o facto de as empresas optarem cada vez mais por uma rápida e precoce internacionalização, onde daí resulta o fenómeno *Born Global*.

Desta forma, o grande propósito/objetivo deste estudo é assim, explorar o processo de internacionalização inerente às empresas que podem ser consideradas *born globals*. Perceber quais as principais características deste tipo de empresas, o que as torna diferentes das empresas “tradicionais”, quais as suas motivações para decidirem a internacionalização desde tão cedo, bem como os fatores que tornam esse processo possível num contexto real. Para que este objetivo se torne concretizável foram abordadas três empresas portuguesas como alvo deste estudo sendo elas, a Roff, a TIM WE e a XXL Refill.

Como futuras linhas de investigação fica a pertinência de serem desenvolvidos mais estudos sobre este fenómeno, *Born Global*, ou seja, compreender-se melhor a grande motivação deste tipo de empresas para a internacionalização “precoce”.

**Palavras - Chave:** Internacionalização, motivações, empresas Born Globals e empreendedorismo internacional

# Abstract

Internationalization has been revisited by many authors over the past decades and is a subject that is in constant focus and interest in today's world.

What has not always been discussed is the fact that companies increasingly opt for an early and rapid internationalization, which results in the born global phenomenon.

In this way, the big purpose/objective of this study is explore the internationalization process inherent in companies that may be considered *born globals*, understand which are the major characteristics of this type of company, what make them different of the "traditional companies", what are their motivations to decide so early internationalization and the factors that make this process possible in a real context. For achieve this goal, three Portuguese companies have been addressed in this study: Roff, TIM WE and XXL Refill.

As future lines of research stays the relevance of being developed further studies about the born global phenomenon in more companies to understand more clearly the great motivation of this type of companies to internationalize so soon.

**Keywords:** internationalization, motivations, Born Global enterprises, international entrepreneurship.

# Índice

Índice .....	VI
1. Introdução .....	1
2. Revisão da literatura.....	3
2.1. Internacionalização.....	3
2.2. Motivos para as empresas se internacionalizarem .....	4
2.3. Fenómeno <i>Born Global</i> .....	6
2.4. Empreendedorismo Internacional.....	13
3. Metodologia.....	19
4. Estudos de Caso.....	22
4.1. Empresa XXL Refill.....	22
4.1.1. Historial da empresa.....	22
4.1.2. XXL Refill uma empresa Born Global.....	22
4.2. Empresa ROFF .....	23
4.2.1. Historial da empresa.....	23
4.2.2. ROFF uma empresa Born Global .....	25
4.3. Empresa TIMWE .....	26
4.3.1. Historial da empresa.....	26
4.3.2. TIMWE uma empresa Born Global .....	29
5. Análise e discussão dos resultados .....	32
6. Conclusões e implicações .....	36
7. Limitações e Futuras linhas de investigação.....	37
8. Bibliografia .....	38
Anexo I.....	42

# Lista de Figuras e Gráficos

Figura 1 - Relações hipotéticas do estudo de Knight (2000) .....	17
Figura 2 - Presença da TIMWE no mundo .....	29
Gráfico 1 - Variação do volume de negócios (M€) e do número de consultores .....	24

# Lista de Tabelas

Tabela 1 - Motivações Pró-Ativas e Reativas das empresas .....	4
Tabela 2 - Diferenças de comportamento no processo de internacionalização .....	9
Tabela 3 - Fatores relacionados como o fenómeno das empresas <i>Born Globals</i> .....	12
Tabela 4 - Diferentes tipos de empreendedores .....	15
Tabela 5 - Resumo das motivações e dos fatores na escolha do mercado das empresas em análise .....	32

# 1. Introdução

A crescente globalização das economias exige por parte das empresas constante atenção a tudo o que as rodeia, ao seu meio envolvente, tendo estas que tomar todas as suas decisões de forma atenta e consciente em tempo útil.

Face à atual conjuntura socioeconómica internacional e de Portugal, com crescente abertura de fronteiras e progressiva homogeneização de necessidades, as empresas para sobreviver têm de ser capazes de desenvolver estratégias proactivas, baseadas no conhecimento e na procura constante de novos clientes e mercados. Afigura-se assim como imperativo o objectivo estratégico das empresas se expandirem além-fronteiras.

A dinâmica de internacionalização assume uma importância fundamental para a competitividade das empresas. Num contexto de crescente globalização o estudo das variáveis e problemáticas em torno dos mercados externos são fundamentais para compreender as configurações de actividades que conduzem à sobrevivência e ao sucesso das empresas. Assim sendo, a temática da internacionalização das empresas vem adquirindo nos últimos tempos um lugar central na investigação na área das ciências empresariais.

A dinâmica dos mercados e o facto de muitas das empresas basearem a sua competitividade no conhecimento, cuja evolução vem acelerando o passo das inovações, obriga as empresas a procurarem o retorno do investimento no mais curto espaço de tempo. Isto leva a procura precoce de novos mercados fora das fronteiras domésticas, muitas vezes logo na fase de criação da empresa. O facto das empresas se internacionalizarem cada vez mais cedo e de forma rápida trás à tona um novo fenómeno descrito por vários autores como *born global* que parece ter surgido de forma a desafiar a visão tradicional da internacionalização (Gabrielsson, 2005; Evangelista, 2005).

Considerando o facto de que os estudos em Portugal sobre esta temática (motivações das empresas para a internacionalização- empresas *born globals*) serem ainda escassos, torna necessário e útil o contributo desta investigação científica. Ou seja, é um tema que cada vez mais é atual e faz parte das estratégias definidas pelas organizações.

Desta forma, o grande propósito/objetivo deste estudo é assim, explorar o processo de internacionalização inerente a empresas que podem ser consideradas *born globals*. Isto é, perceber quais as principais características deste tipo de empresas, o que as torna diferentes das empresas “tradicionais”, quais as suas motivações para decidirem a internacionalização desde tão cedo, bem como os fatores que tornam esse processo possível num contexto real. E para que este objetivo se aproxime o mais possível do contexto económico do país, foram

envolvidas na investigação três empresas portuguesas, com alguma ligação à região da Beira Interior e sustentadas no conhecimento, são elas, a Roff, a TIM WE e a XXL Refill.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiramente é realizada uma revisão da literatura acerca do tema abordado, considerando as suas várias facetas; segue-se a explicação das opções metodológicas que suportaram o desenvolvimento da investigação; considerando a novidade da temática foi decidido efectuar uma análise exploratória, pelo que se optou pela recolha de evidências empíricas através de estudos de caso de algumas empresas Portuguesas que decidiram internacionalizarem-se desde muito cedo, e cuja localização no meio envolvente próximo possibilitou a recolha dos dados em tempo útil, neste ponto são apresentadas as empresas e as informações recolhidas através de entrevista directa; seguidamente será realizada uma análise e discussão dos dados obtidos, de outro modo, suportado pela literatura estudada será apresentado um quadro resumo, onde se resumem os principais aspectos, que efetivamente levaram as empresas a optarem pela internacionalização e o que as torna ou não empresas *born globals*, na perspectiva de evidenciar a concordância da teoria com o que aconteceu na realidade destas empresas.

A dissertação continua com a apresentação das principais conclusões e implicações deste estudo e quais as contribuições, que reforçam ou contrariam resultados alcançados em outros estudos realizados anteriormente. Por fim, serão apresentadas as limitações e futuras linhas de investigação, ou seja, o que limitou o desenvolvimento deste estudo e quais os aspectos em aberto para possíveis investigações futuras.

## 2. Revisão da literatura

### 2.1. Internacionalização

A internacionalização das empresas é cada vez mais uma temática pertinente, com um abrangente suporte no que refere à literatura, onde assentam as diversas intervenções por parte de um grande leque de autores. Para melhor perceber as principais temáticas da internacionalização presentes nesta dissertação, efectuar-se-á uma breve revisão da literatura acerca das principais teorias existentes sobre o processo de internacionalização.

Tradicionalmente, as teorias clássicas da internacionalização de empresas são classificadas em duas perspetivas: a económica e a comportamental (Andersen e Buvik, 2002; Hemais e Hilal, 2004).

As teorias relacionadas com a perspetiva económica apresentam a internacionalização como sendo essencialmente um processo racional, que visa o aumento do retorno económico. Por outro lado, as teorias comportamentais abordam a internacionalização como sendo um processo que depende de atitudes, conhecimentos e dos comportamentos dos responsáveis pelas decisões, ou seja, um processo no qual intervêm fatores considerados não económicos (Andersen e Buvik, 2002).

No que se refere às teorias económicas, estas destacam-se através das teorias tradicionais, que com a contribuição dos diferentes autores desenvolveram modelos assentados na vantagem comparativa. Nesta corrente teórica destacam-se as teorias do comércio internacional, do ciclo de vida e teoria neoclássica de localização (Weisfelder, 2001; Letto Gillies, 2002). Para além destas existem outras como a da Internalização Rugman (1980), e a teoria do paradigma eclético da produção internacional (Dunnig, 1988).

Quanto às teorias comportamentais, surgiu primeiramente o modelo de internacionalização de Uppsala (Johanson e Vahne, 1990; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Posteriormente surgiu a teoria das redes Johanson e Mattson (1988), e já mais recentemente, a partir da década de 1990, as teorias de empreendedorismo internacional Johanson e Mattson (1988) e das *born globals* (Rennie, 1993). Estas teorias mais recentes procuram analisar o fenómeno específico que é a internacionalização acelerada de pequenas empresas.

## 2.2. Motivos para as empresas se internacionalizarem

Quando uma empresa toma a decisão de expandir os seus mercados para um nível internacional, considera-se este, um dos passos mais importante para o seu crescimento enquanto organização. Esta nova abordagem das empresas fora dos seus mercados domésticos pode traduzir-se num risco, desta forma, a abordagem aos mercados externos tem que ser algo muito considerado e bem deliberado.

Alguns dos motivos que levam as organizações a optarem pela internacionalização passam pelo facto do mercado interno estar saturado e haver a oportunidade de aquando a presença num determinado país seja concedido o acesso a recursos estratégicos ou então existirem efeitos *clusters* a serem explorados numa determinada região (Hansson *et al.*, 2007).

Czinkota *et al.* (1999) indicam como principais motivações para a internacionalização um conjunto de onze fatores, que organizam as motivações em proactivas/reactivas, como se pode ver na tabela seguinte:

Tabela 1 - Motivações Pró-Ativas e Reativas das empresas

Pró-Ativas	Reativas
-Vantagens relacionadas com obtenção de lucros -Produtos únicos -Vantagem tecnológica -Informação exclusiva -Compromisso da gestão -Benefícios fiscais -Economias de Escala	-Pressões da Concorrência -Excesso de capacidade produtiva -Saturação do mercado doméstico -Proximidade dos clientes e dos pontos de desembarque

Fonte: (Czinkota *et al.*, 1999)

A proposta de Teixeira e Diz (2005) no que refere às motivações para a internacionalização vai ao encontro da anterior, mencionando seis factores, como o acesso a recurso mais baratos e “melhores”, o maior retorno do investimento, o aumento da quota de mercado, a fuga à importação, ou à contingentação da importação, como a resposta a clientes/concorrentes e o acesso a competências.

Viana e Hortinha (2005) indicam seis razões para explicar o facto de empresas ainda sem grande experiência no mercado internacional estarem, atualmente, em pleno contexto de internacionalização a procurar mercados externos, sendo elas: o aumento da faturação; sinergias em termos de estruturas de custos (economias de escala); redução de risco de negócio pela diversificação de mercados; colaboração com empresas e instituições públicas (o poder público é um dos maiores clientes mundiais); domínio dos mercados (mesmo que não

vantajoso financeiramente, é-o em termos de imagem) e vantagens absolutas (a nível de domínio de recursos).

Estes autores fazem ainda uma síntese em três grupos, onde evidenciam as razões que conduzem à internacionalização:

- **Oportunidades estratégicas:** a presença da imagem do país de, a facilidade de acesso geográfica ou cultural, as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados e os incentivos governamentais;
- **Mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio:** os mercados externos menos exigentes, o acompanhamento de clientes, o enfraquecer a concorrência, o excesso de capacidade/redução das vendas no mercado interno, as economias de escala e a deslocalização da produção relacionados com a natureza do próprio negócio.
- **Vontade de crescimento:** a imagem de marca da empresa, o êxito dos parceiros locais e a diversificação do risco;

De uma outra perspetiva Simões (1997) sintetiza as motivações da internacionalização da seguinte forma:

1) Endógenas:

- Necessidade de crescimento da empresa;
- Aproveitamento da capacidade produtiva disponível;
- Obtenção de economias de escala;
- Exploração de competências, tecnologias;
- Diversificação de riscos.

2) Características dos mercados:

- Limitações do mercado doméstico;
- Perceção de dinamismo dos mercados externos.

3) Relacionais:

- Resposta a concorrentes;
- Acompanhamento de clientes;
- Abordagens por empresas estrangeiras.

4) Acesso a recursos no exterior:

- Custos de produção mais baixos no exterior;
- Acesso a conhecimentos tecnológicos.

5) Incentivos governamentais:

- Apoios do governo (país de origem ou acolhimento).

Em síntese, são várias as propostas dos autores quanto às motivações para a internacionalização, estando estas relacionadas a fatores internos ou externos à empresa e derivando da fase do processo de expansão internacional em que esta se encontra.

### 2.3. Fenómeno *Born Global*

O ritmo acelerado da internacionalização das empresas tem sido investigado por vários autores (por exemplo, Shrader, Oviatt e McDougall, 2000; Weerawardena et al, 2007). Nestes estudos o termo recorrente aplicado a estas empresas tem sido *born global*, no entanto para outros autores o termo para designar a rápida internacionalização das empresas é referido como sendo empreendedorismo internacional (Servais e Rasmussen, 2000).

São assim, inúmeras as definições do que é uma empresa *born global*, mas porém, há uma certa concordância entre os autores no que respeita ao entendimento do que as caracteriza (Dib, 2008). No geral, essas definições indicam que são empresas que, pouco tempo depois de iniciar a sua atividade, por exemplo, dois, três e até oito anos, se tornam globalizadas (McDougall, Shane e Oviatt, 1994; Moen, 2002; Knight, Madsen e Servais, 2004; Bell et al., 2008).

Dib (2008) também observou que algumas dessas definições incluem as percentagens de facturação da empresa provenientes do mercado internacional, que podem variar conforme as diferentes prespetivas estudadas. Um outro aspeto levado em consideração é a abrangência do mercado, ou seja, em quantos países a empresa está presente. Há autores que sugerem a presença da empresa em apenas um ou poucos mercados internacionais Sharma e Blomstermo (2003) ou em vários lugares no mundo (Mcnaughton, 2003).

Existem vários significados comuns ao de *born global* para abordar a rápida internacionalização das empresas. Para Heldlung e Kverneland (1985) a internacionalização é tratada como parte da estratégia das empresas e estes referem o conceito “Leapfrogging” onde as empresas “saltam” sobre os estágios apresentados nos modelos tradicionais. Por outro lado Ganitsky (1989) adota o conceito de “innate exporters”, onde conclui que empresas que nascem globais adaptam um alto grau da sua estratégia para os mercados externos, no entanto refere que estas empresas possuem falta de recursos e experiência.

McKisney e Co. (1993) referem que o processo acelerado de internacionalização traduz-se no termo *born global*, e refere que para que este fenómeno aconteça, 25% das empresas necessitam de ter uma exportação intensiva nos dois primeiros anos após a sua fundação, ou seja, exportações em média de 75% das suas vendas.

Para Knight e Cavusgil (1996) os fatores que levam à existência de *born globals* estão relacionados com o número crescente de nichos de mercado presentes no mundo, nas mudanças na tecnologia de produção, comunicação e no número crescente de redes internacionais.

O processo de rápida internacionalização de uma empresa pode traduzir-se também no conceito de “International New Ventures”, tratando-se de organizações empresariais que, desde o início, procuram obter vantagem competitiva significativa, através do uso dos recursos e das vendas pelos vários países (Oviatt e McDougall, 1994).

Para Jones (1999) o termo utilizado é “International Entrepreneurs”, referindo-se a empresas com uma grande rede internacional desde a sua fundação. A Internacionalização das empresas muitas vezes começa com “redes”, que na maioria das vezes não estão relacionadas com as vendas. Desta forma, existem diferentes trajetórias que as empresas podem eleger quando optam pela internacionalização.

Embora sejam utilizados vários conceitos para descrever o processo acelerado das empresas, *born global* tem sido empregue com mais frequência pela literatura de negócios internacionais. Deste forma, será este o termo utilizado como base para a realização desta dissertação, no entanto, nesta revisão de literatura será também realizada uma breve abordagem ao termo empreendedorismo internacional, por este possuir inúmeras características comuns ao conceito das *born globals*.

Empresas designadas de *born globals* ao contrário da maioria das empresas, não evoluem gradualmente, estas surgem desde o seu início com orientação para o mercado internacional (Rennie, 1993).

Esta abordagem começou a ser utilizada a partir de um estudo sobre exportadores de produtos de alto valor agregado desenvolvido pela empresa de consultoria McKinsey, no ano de 1993, na Austrália. Este tipo de empresas vêem o mundo como o seu mercado desde o início e vêem o mercado interno como um apoio para os seus negócios internacionais, Rennie (1993) acabou por denominar estas empresas de *born globals*.

O estudo mostrou a existência de empresas de pequena dimensão que conseguiam ter sucesso no mercado externo, mesmo competindo com as empresas de maior dimensão. No entanto, essas pequenas empresas não tinham iniciado o seu processo de expansão internacional gradualmente como no geral acontece, estas já tinham surgido globais (Pacheco e Farias, 2007).

Especificamente, *born globals* são empresas pequenas e ditas como empreendedoras que se internacionalizam desde a sua fundação ou logo após. A sua principal fonte de vantagem competitiva está normalmente relacionada com uma base de conhecimento mais sofisticada

que usam para explorar as dinâmicas de um ambiente de mercado global que está constantemente a crescer (Bell, McNaughton e Young, 2001).

As *born globals* têm por objetivo alcançar mercados internacionais, ou até mesmo globais, desde sua fundação ou rapidamente após esta, segundo Madsen e Servais (1997), sem se dedicarem, em primeiro lugar a atividades no mercado doméstico (Gabrielsson, 2005).

Para Knight, Madsen e Servais (2004) as *born globals* são consideradas uma consequência da globalização, ou seja, mercados globalizados facilitam processos de internacionalização proporcionando oportunidades de negócios no mercado externo para as novas empresas.

Alguns estudos apontam para a atuação deste tipo de empresas em nichos de mercado, nos quais os seus recursos são fontes de vantagem competitiva, fazendo com que estes nichos sejam estratégicos para as mesmas (Rennie, 1993; Moen, 2002).

Além disso, os meios de obtenção de vantagem competitiva de uma *born global* são recursos intangíveis específicos para atender a um certo tipo de necessidade do mercado estrangeiro, decorrente de um *know-how* específico que os dirigentes da empresa detêm (Knight, Madsen e Servais, 2004).

Para Moen (2002), as tecnologias das *born globals* representam a principal fonte de obtenção de vantagem competitiva. Este também classificou estas empresas de acordo com a sua data de estabelecimento e a percentagem das exportações sobre as vendas totais:

- Exportações menores do que 25% das vendas e estabelecimento até 1989: “Old and local”;
- Exportações menores do que 25% e estabelecimento após 1989: “New and local”;
- Exportações maiores do que 25% e estabelecimento até 1989: “Old and global”;
- Exportações maiores do que 25% das vendas totais e estabelecimento da empresa após 1989: “New and global (Born Global)”.

Madsen e Servais (1997) referem que o surgimento de uma *born global* pode ser atribuído a três fatores inter-relacionados: novas condições do mercado; evolução tecnológica nas áreas de produção, transporte e comunicação; e pessoas com capacidade de desenvolver negócios internacionais.

Praticamente todos os autores citados chegaram à conclusão, que as empresas *born globals* não regem as suas opções de internacionalização segundo o que está previsto conforme os modelos de estágios, como é o caso do modelo Uppsala.

Para uma perceção de como atuam estas empresas é apresentado um quadro com as diferenças dos comportamentos entre empresas ditas como tradicionais e empresas *born globals*.

Tabela 2 - Diferenças de comportamento no processo de internacionalização

Características	Empresas “Tradicionais”	Empresas “ <i>Born Globals</i> ”
Motivações para a Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reativas;</li> <li>✓ Condições adversas no mercado interno;</li> <li>✓ Custo de novos processos produtivos, “força” início da exportação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proactivas;</li> <li>✓ Mercados de “nicho” globais;</li> <li>✓ Internacional desde a fundação;</li> <li>✓ Busca ativa.</li> </ul>
Objetivos Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sobrevivência /crescimento;</li> <li>✓ Aumentar volume de vendas;</li> <li>✓ Ganhar participação de Mercado;</li> <li>✓ Alongar o ciclo de vida do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vantagem competitiva;</li> <li>✓ Vantagem do “first-mover”;</li> <li>✓ “Locking-in” os clientes;</li> <li>✓ Penetração rápida de “nichos” ou segmentos globais;</li> <li>✓ Proteger e explorar o conhecimento do proprietário.</li> </ul>
Padrões de Expansão Internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incremental;</li> <li>✓ Expansão doméstica vem primeiro;</li> <li>✓ Foco em mercados “psíquicos”;</li> <li>✓ Mercados alvos são de baixa tecnologia e menos sofisticação;</li> <li>✓ Evidências limitadas de <i>networks</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expansão no mercado interno e exportações quase simultâneas (exportação pode preceder atividade no mercado doméstico/interno);</li> <li>✓ Foco em mercados “de ponta”;</li> <li>✓ Evidências de “seguimento” de clientes;</li> <li>✓ Evidências fortes de <i>networks</i>.</li> </ul>
Velocidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gradual;</li> <li>✓ Internacionalização lenta;</li> <li>✓ Um único mercado por vez;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rápida;</li> <li>✓ Internacionalização acelerada;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adaptação da oferta existente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muitos mercados ao mesmo tempo;</li> <li>✓ Desenvolvimento “global” de novos produtos.</li> </ul>
Método de distribuição / Modos de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convencional;</li> <li>✓ Uso de agentes / distribuidores;</li> <li>✓ Direto para os consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Flexível;</li> <li>✓ Uso de agentes ou distribuidores mas também evidência de integração com os canais dos clientes, uso de licenciamento, <i>joint-ventures</i>, produção no estrangeiro etc.</li> </ul>
Estratégias Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ad-hoc e oportunistas;</li> <li>✓ Evidência de comportamento reativo continuado às oportunidades de exportação;</li> <li>✓ Expansão para novos consumidores / mercados não relacionados entre si.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estruturadas;</li> <li>✓ Evidência de uma abordagem planeada para a expansão internacional;</li> <li>✓ Expansão dos <i>networks</i> internacionais.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Bell e McNaughton (2000)

É fundamental perceber quais os fatores que facilitam a rápida internacionalização das empresas *born globals*, desta forma são apresentados fatores externos que respeitam ao meio envolvente da empresa, bem como fatores internos, os quais estão associados às características específicas das empresas.

➤ **Fatores externos da internacionalização das empresas Born Globals:**

De acordo com Renie (1993), as *born globals* competem em mercados globais com grandes e bem-sucedidos concorrentes empresariais logo após o início da sua atividade. Para este, as causas da internacionalização acelerada deste tipo de empresas estão nas inter-relações dinâmicas entre as mudanças nas preferências dos consumidores; nas tecnologias de informação e nas condições competitivas do mercado.

Como resultado de mudanças que possam ocorrer, o autor aponta possíveis alterações nas condições competitivas:

- Crescente oferta de oportunidades pelos nichos de mercados, o que exige das empresas maior capacidade de adaptação. Isso contribui para o sucesso das pequenas e médias empresas (PME's) em relação aos grandes concorrentes;

- Pequenas empresas são normalmente mais adaptáveis a uma realidade na qual os ciclos de vida dos produtos estão cada vez mais curtos e as preferências sofrem mudanças contínuas;
- As novas tecnologias de comunicação preparam as empresas de qualquer tamanho para gerir os processos de negócio além de suas próprias fronteiras;
- Disponibilidade de um grande número de informações sobre os mercados-alvo;
- Queda dos custos de transporte.

Para Rocha et al. (2005), o crescente aparecimento de empresas *born globals* está estritamente ligado ao processo de globalização. Além dos fatores referidos acima, os autores sintetizaram outros fatores que estão a promover a internacionalização das empresas nos seus primeiros anos de funcionamento como:

- Homogeneização dos mercados;
- Facilitação do acesso a mercados estrangeiros;
- Queda dos custos de transação;
- Globalização dos mercados financeiros;
- Desenvolvimento de redes internacionais de abastecimento.

➤ **Fatores internos da internacionalização das empresas *Born Globals***

Rocha et. al (2005) apontam alguns fatores internos que favorecem a internacionalização acelerada das PME's:

- Especialização;
- Uso mais ativo das tecnologias de informação;
- Disponibilidade de recursos humanos com experiência de gestão internacional;
- Disponibilidade de recursos intangíveis críticos;
- Desenvolvimento de parcerias entre empresas de vários países.

Pesquisas sobre a internacionalização das empresas *born globals* revelam o papel relevante exercido pelas redes de relacionamento no mercado externo.

Segundo estes autores, a participação em redes oferece para as empresas a oportunidade de obter conhecimentos sobre mercados e clientes, reduzindo o risco que as operações internacionais têm.

Para Rocha et. al. (2005), as redes externas de relacionamento transferem aos novos negócios legitimidade e referências necessárias para o seu crescimento nos mercados externos.

Além disso, para Oviatt e McDougall (1994), a participação nas redes internacionais torna mais fácil o acesso a recursos externos que sejam necessários, sem a necessidade de grandes investimentos. Os autores ainda referem a importância dos relacionamentos pessoais como

uma forma de proteção das pequenas empresas contra comportamentos oportunistas devido ao controlo social que existe nas relações.

Uma investigação sobre as empresas *born globals*, que decorreu entre 1993 e 2002 conduzida por Rialp-Criado et al. (2002) permitiu-lhes identificar 10 fatores críticos de sucesso desse formato de empresas, tais como:

- Visão global da gestão da empresa logo desde o seu surgimento;
- Alto grau de experiência internacional antecipada por parte da gestão;
- Empenho por parte da gestão da empresa;
- Intenso uso das redes de relações pessoais e de negócios (*networking*);
- Conhecimento do mercado e compromisso com o mesmo;
- Propriedade de ativos intangíveis únicos baseados nos conhecimentos da gestão;
- Criação de alto valor por meio da diferenciação dos produtos, bens com alguma tecnologia de ponta, inovação tecnológica e liderança em qualidade;
- Foco num nicho específico de mercado, estratégia internacional pró-ativa em vários e importantes mercados geográficos distribuídos pelo mundo todo desde o início das operações de negócios;
- Grande orientação para grupos de clientes específicos, relacionamento próximo com os clientes;
- Flexibilidade para uma rápida adaptação às condições e circunstâncias externas.

De seguida é apresentado um quadro que representa fatores relacionados com o surgimento de empresas que se internacionalizam desde o início do seu funcionamento, mais propriamente as *born globals*, onde são abordadas questões referentes às novas condições de mercado, aos desenvolvimentos tecnológicos nas áreas de produção, transporte e comunicação e as Capacidades pessoais mais elaboradas, incluindo as do fundador/empreendedor que inicia a empresa.

Tabela 3 - Fatores relacionados como o fenómeno das empresas *Born Globals*

Três grandes “movimentos”	Fatores
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Incremento da especialização e surgimento de maior número de nichos de mercados;</li><li>✓ Mais firmas que vendem partes e componentes tão específicos que devem ser vendidos no mercado internacional, pois o doméstico/interno seria muito pequeno;</li><li>✓ Internacionalização do conhecimento e maiores facilidades para transferências de tecnologias;</li></ul>

<p>Novas condições de mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vantagens inerentes das empresas pequenas em termos de tempo, de resposta mais rápida, flexibilidade e adaptabilidade;</li> <li>✓ Atividades de fornecimento global (<i>global sourcing</i>) e <i>networks</i> além das fronteiras nacionais, desenvolvimento de relações de benefício mútuo entre parceiros internacionais;</li> <li>✓ Homogeneização das necessidades e desejos dos consumidores;</li> <li>✓ Internacionalização dos mercados financeiros e, conseqüentemente, das fontes de financiamento.</li> </ul>
<p>Desenvolvimentos tecnológicos nas áreas de produção, transporte e comunicação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Novas tecnologias de processos de produção tornaram operações de pequena escala viáveis economicamente;</li> <li>✓ O transporte de pessoas e bens tornou-se muito mais frequente, confiável e barato do que antes;</li> <li>✓ Avanços na área de comunicação - mercados globais tornaram-se mais acessíveis para as empresas mais pequenas.</li> </ul>
<p>Capacidades pessoais mais elaboradas, incluindo as do fundador / empreendedor que iniciam a empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Grande número de pessoas que ganharam experiência internacional nas duas últimas décadas do século XX;</li> <li>✓ Competência para se comunicar, entender e operar em culturas estrangeiras.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Madsen e Servais (1997)

Desta forma, o conceito *born global* tornou-se num dos mais populares tópicos da pesquisa em negócios internacionais, com foco em explicar como as novas empresas poderiam ser bem-sucedidas nos mercados globalizados (Raisanen, 2003).

No entanto mais autores têm vindo a referir que empresas designadas de *born globals*, podem também ser referidas como “empreendedores internacionais”, o que leva ao conceito de empreendedorismo internacional (Jones, 1999).

## 2.4. Empreendedorismo Internacional

Os primeiros estudos sobre o empreendedorismo internacional surgiram no final da década de 1980 e início da década de 1990. Morrow (1988) foi o primeiro académico a referir-se a este tema. Para o autor, trata-se de uma consequência de avanços tecnológicos, aprendizagens culturais e aberturas dos mercados exteriores para novos negócios.

O Empreendedorismo Internacional também é entendido como um processo de descoberta criativa através da exploração de oportunidades fora do mercado doméstico, com busca da vantagem competitiva. Assim, ocorre a inter-relação entre o processo empreendedor e o processo de internacionalização, que inicialmente se situam em lados distintos, sendo ligados no momento em que é tomada a decisão de expandir negócios para o mercado internacional, com a aceitação dos riscos inerentes à atividade (Zahra e George, 2002).

Este conceito é abordado por Young, Dimitratos e Dana (2003) como uma das áreas chave para o futuro da pesquisa nos negócios internacionais, empreendedorismo e gestão estratégica. As pesquisas sobre o assunto cresceram bastante a partir da década de noventa, sendo este tema assim, indicado por uma grande variedade de abordagens.

Para McDougall (1989), a pesquisa em empreendedorismo internacional tenta explicar a criação e o desenvolvimento de novas empresas, as chamadas *start-ups*.

Oviatt e McDougall (1994) consideraram que o estudo sobre empreendedorismo internacional se organizava em três linhas principais:

- O impacto das políticas públicas na exportação de pequenas firmas;
- Os empreendedores e as atividades empreendedoras em diversos países;
- Comparações entre pequenas empresas exportadoras e não-exportadoras.

Knight (2000) refere o facto de que os empreendimentos de pequeno e médio porte representam uma parcela significativa da mão de obra empregada e das perspectivas de crescimento futuro em muitos países.

O envolvimento de uma perspectiva que leva em consideração os empreendedores aumentaria a capacidade de entendimento de algumas partes do fenómeno complexo, que é o comportamento internacional de uma empresa (Andersson, 2000). Este autor definiu um empreendedor como sendo não apenas alguém que toma decisões críticas, mas como um indivíduo que realiza efetivamente ações empreendedoras.

O mesmo autor, distinguiu três tipos de empreendedores com base na classificação de (Schumpeter, 1934), como é apresentado no quadro seguinte.

Tabela 4 - Diferentes tipos de empreendedores

Tipos	Novas Combinações (SCHUMPETER, 1934)	Conclusões (ANDERSSON, 2000)
Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introdução de novos produtos ou qualidade;</li> <li>✓ Introdução de novos métodos de produção, ainda não testados;</li> <li>✓ Conquista de nova fonte (já existente ou a ser criada) de abastecimento de matérias-primas ou produtos semiacabados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O foco é a tecnologia e não a internacionalização;</li> <li>✓ A estratégia foca o produto e o desenvolvimento da produção, novos produtos podem também se tornar conhecidos no mercado externo através de <i>networks</i>;</li> <li>✓ Um pedido de fora pode levar a exportação e a licenciamento, estratégia internacional “pull”, estas atividades internacionais não requerem tantos recursos quanto as operações externas;</li> <li>✓ Estrutura industrial para mercados com novos produtos é emergente ou está em crescimento, e a escolha dos mercados depende de quais os países que estão a fazer ofertas;</li> </ul>
Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criação de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou a quebra de uma posição de monopólio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Age nas indústrias “maduras”, cuja maior parte destas é global;</li> <li>✓ A sua estratégia é implementada ao nível corporativo e não interfere com questões operacionais;</li> <li>✓ Tenta reestruturar empresas e indústrias e, sobe as suas perspetivas, a internacionalização é consequência da estratégia geral e não de uma meta separada;</li> <li>✓ Prefere agir via fusões e aquisições e só entra em mercados com boas perspetivas/conhecimentos do mesmo.</li> </ul>

Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abertura de novos mercados, tendo este mercado existido antes ou não.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Achou uma necessidade no mercado e tem ideias de como atender a procura;</li> <li>✓ Atua em geral, em mercados novos ou em crescimento;</li> <li>✓ Ativo no processo de internacionalização, cria canais para alcançar os consumidores (estratégia de push);</li> <li>✓ Escolha de mercados: preferências pessoais e os <i>networks</i> podem ser mais importantes que os cálculos “racionais”.</li> </ul>
-----------	---	---

Fonte: Adaptado de Dib (2008)

De acordo com a definição de Andersson (2000), a posição formal do empreendedor dentro de uma organização não é importante, podendo ser o fundador, o dono, um gestor ou uma outra pessoa. Este autor, enumerou assim algumas qualidades que considerou mais importantes relacionadas com o empreendedorismo:

- Capacidade de observar novos contactos, acordos e contractos;
- Vontade de agir e desenvolver estes contractos;
- Perceção de que se agir de acordo com sua própria “visão”;
- Capacidade de convencer outros a investirem em projetos empreendedores;
- Escolha apropriada do tempo para agir (*timing*).

Nesta linha de raciocínio é também relevante referir a importância das características pessoais do empreendedor para o desenvolvimento do processo de internacionalização. Andersson e Wictor (2003) chamaram à atenção para o facto de que estratégias de internacionalização são frequentemente conduzidas por pessoas que acumularam experiência no estrangeiro, seja por lá terem estudado ou trabalhado, seja por manterem laços informais de relação com pessoas de lá.

Knight (2000) apresentou relações hipotéticas entre diferentes aspetos onde a orientação empreendedora ocupa uma posição antecedente para a definição da estratégia, das táticas e do conseqüente desempenho de uma empresa no contexto da globalização.



Fonte: Knight (2000)

Figura 1 - Relações hipotéticas do estudo de Knight (2000)

Knight (2000) sugeriu que o empreendedorismo pode ser uma orientação chave entre as empresas que têm que lidar com as forças da globalização, especialmente as de pequena e média dimensão. Para o autor, empresas com forte orientação empreendedora parecem mais inclinadas a promover estratégias de marketing para entrada em novos mercados e novos produtos e em lidar com ambientes mais complexos.

Para Zahra e George (2002), os estudos realizados sobre o empreendedorismo internacional têm-se focado em três dimensões principais:

- A extensão e o grau de internacionalização;
- A velocidade do processo de internacionalização;
- O objetivo da internacionalização, em termos de países ou regiões.

Simões e Dominginhos (2005) conduziram uma revisão da literatura mais atualizada sobre os empreendedores e apresentaram as suas características em três grupos:

- Atitudes e motivações - criatividade, necessidade de realização, estado de alerta, aceitação dos riscos ou imaginação;
- Conhecimento e experiência - a experiência prévia e o conhecimento dos mercados e das formas de atender às suas necessidades, bem como aos problemas dos consumidores, ou ainda o conhecimento formal, o que torna mais fácil a identificação de oportunidades;
- Redes sociais - também seriam importantes para o reconhecimento de oportunidades, no entanto estas são meios menos formais do que as redes de negócios tradicionais.

Oviatt e McDougall (2005) propuseram uma nova definição: “*empreendedorismo internacional é a descoberta, aprovação, avaliação e exploração de oportunidades, através das fronteiras nacionais, para criar bens e serviços futuros*”. Estes ressaltam também o papel dos *networks* em ajudar os empreendedores a identificar oportunidades internacionais, a estabelecer credibilidade e, muitas vezes, a criar alianças estratégicas e outras estratégias cooperativas.

Zahra, Korri e Yu (2005) consideraram que poderia ocorrer um avanço no estado das pesquisas da área de empreendedorismo internacional ao adotar-se uma perspetiva cognitiva e examinar-se como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades em mercados internacionais.

O domínio conceitual do empreendedorismo internacional pode ser definido como sendo o estudo dos processos relativos à descoberta, avaliação e desenvolvimento de oportunidades de mercado que ocorrem além das fronteiras nacionais, bem como de comparações desses processos empreendedores entre diferentes nações (Baker, Gedajlovic e Lubatkin, 2005).

Olhando em perspetiva para os desenvolvimentos da literatura sobre empreendedorismo internacional, pode-se dizer que o seu foco de estudo é semelhante com o da literatura sobre as *born globals*, conforme foi abordado.

Os “*novos empreendimentos internacionais*” são descritos como um novo tipo de empresa, para Simões e Dominginhos (2005), mas a perspetiva do empreendedorismo internacional detém-se com maior profundidade na imagem do empreendedor, face às suas características pessoais bem como à sua atuação num mundo globalizado.

Para vários autores (por exemplo: Young, Dimitratos e Dana, 2003; Dimitratos e Jones, 2005; Mort e Weerawardena, 2006), o surgimento das empresas *born globals* dominou o desenvolvimento inicial do campo do empreendedorismo internacional.

O facto do foco dos estudos sobre empreendedorismo internacional terem sido direccionados, inicialmente, para empresas que desenvolvem atividades a nível internacional desde a sua fundação, explica-se devido ao facto dos primeiros estudos da área coincidirem com o fenómeno das *born globals*.

Essas empresas, denominadas *born globals*, têm obtido grande espaço no mercado internacional, particularmente as empresas do setor da tecnologia, sendo que essas têm sido alvo de um grande número de estudos (Simões; Dominginhos, 2001).

Na opinião de Karra e Philips (2004), o surgimento das empresas *born globals* quebrou o paradigma de que os empreendedores deveriam construir os seus negócios no mercado doméstico antes de se expandirem para outros países, por forma a colocar esses novos empreendedores, em oportunidades e desafios, sendo capacitados para competir em mercados internacionais, desde o momento inicial da criação do empreendimento.

Pode-se afirmar que o conceito de empreendedorismo internacional tem vindo a evoluir no decorrer da última década, à medida que o interesse académico pelo assunto tem aumentado. A definição inicial deste termo estava exclusivamente focada em novos empreendimentos e excluía as empresas já estabelecidas, na actualidade isso já não se verifica.

### 3. Metodologia

Esta dissertação aborda as motivações que levam as empresas a optarem pela internacionalização desde muito cedo, mais concretamente é focada no fenómeno das empresas *born globals*.

Será elaborada com base numa pesquisa descritiva e exploratória, pois descreve o fenómeno atrás referido dentro do seu contexto e também explora um fenómeno pouco explicado (Yin, 1994).

O grande propósito/objetivo deste estudo é assim, explorar o processo de internacionalização inerente a empresas que podem ser consideradas *born globals*. Isto é, perceber quais as principais características deste tipo de empresas, o que as torna diferentes das empresas “tradicionais”, quais as suas motivações para decidirem a internacionalização desde tão cedo, bem como os fatores que tornam esse processo possível num contexto real. Desta forma, para a realização desta tese o método de pesquisa escolhido foi a elaboração de estudos de caso sobre três empresas portuguesas que desde cedo apostaram pela internacionalização.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso é um método que investiga um fenómeno contemporâneo, incluindo o seu contexto e adotando múltiplas fontes de evidência.

Halinen & Törnroos (1998) afirmaram que a escolha do método estudo de caso é feita quando não existe conhecimentos sobre determinado assunto, ou então quando as teorias sobre este assunto não são suficientes para explicá-lo, ou ainda quando ocorrem mudanças no processo do assunto em questão.

O facto do fenómeno *born global* ser “recente”, faz com que até a esta data não tenham sido realizados muitos estudos empíricos sobre esta temática, daí se justificar que esta tese seja realizada com base nestes formatos.

Será realizada uma análise referente ao processo de internacionalização de algumas empresas, uma vez que este é um fenómeno ainda pouco é conhecido, pois, como se pôde ver

na revisão de literatura, não foi ainda identificado um padrão concreto de internacionalização deste tipo de empresas.

Gil (1999) afirmou que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (...)”. posto isto e como referido anteriormente, foi este o método escolhido.

As empresas que foram alvo deste estudo, foram selecionadas com base nos critérios descritos na revisão bibliográfica, mais propriamente segundo critérios definidos por alguns autores como é o caso de McKisney e Co. (1993), que refere que o processo acelerado de internacionalização traduz-se no termo *born global*, e afirma que para este fenómeno acontecer, 25% das empresas necessitam de ter uma exportação intensiva nos dois primeiros anos após a sua fundação, ou seja, exportações em média de 75% das suas vendas.

De acordo com Gabrielson e Kirpalani (2004) as *born globals* definem-se como empresas que desde a sua criação seguem a visão de se tornarem globais e que frequentemente se globalizam rapidamente sem qualquer período prévio longo dedicado a atividades internas ou à sua internacionalização.

Para Moen (2002), as tecnologias das *born globals* representam a principal fonte de obtenção de vantagem competitiva. Este também classificou estas empresas de acordo com a sua data de estabelecimento e a percentagem das exportações sobre as vendas totais:

- Exportações menores do que 25% das vendas e estabelecimento até 1989: “Old and local”;
- Exportações menores do que 25% e estabelecimento após 1989: “New and local”;
- Exportações maiores do que 25% e estabelecimento até 1989: “Old and global”;
- Exportações maiores do que 25% das vendas totais e estabelecimento da empresa após 1989: “New and global (Born Global)”.

A recolha dos dados sobre as empresas deu-se por meio de pesquisa documental, ou seja, pesquisa de documentos da empresa e no seu próprio website. Além disso, foram realizadas entrevistas com os CEO das respectivas, baseadas numa estrutura previamente elaborada a partir da revisão de literatura e da pesquisa documental, abordando temas referentes ao seu processo de internacionalização.

Os principais tópicos abordados nestas entrevistas foram:

- Como surgiu a oportunidade de se internacionalizarem;
- Se existia experiência anterior por parte dos órgãos de gestão;
- Quais os motivos que levaram estas empresas a internacionalizarem-se;
- Quais as principais diferenças ou dificuldades em relação ao mercado externo;
- Quais os pontos positivos resultantes da internacionalização;

- Qual o desempenho da empresa após o processo de internacionalização.

As empresas seleccionadas foram as seguintes: a ROFF, que é uma empresa líder na implementação de soluções SAP, desenvolve projetos de consultadoria em todos os domínios tecnológicos que servem de suporte às estruturas empresariais; a TIMWE em que o seu principal negócio consiste na venda direta ao consumidor de conteúdos para telemóveis; a XXL Refill, empresa que se assume no mercado Português como sendo uma marca de referência no ramo da reciclagem de consumíveis informáticos.

As empresas estudadas são de diferentes áreas de negócio o que torna o estudo um pouco mais abrangente, abordando empresas que por si só actuam em segmentos de mercado distintos, mas que em comum operam num mercado global.

Será então utilizada uma abordagem qualitativa, uma vez que não são utilizados dados estatísticos e os métodos utilizados são com base na realização de entrevistas, observações, análises descritivas e análises de conteúdo.

Assim metodologicamente na realização desta dissertação, primeiramente será elaborada uma revisão de literatura, abordando várias perspetivas sobre o fenómeno das *born globals*, com o objetivo de clarificar o que já foi estudado até à data. Daqui, resultam assim, os pilares que permitem construir a abordagem a fazer face às empresas e desta forma serem realizados os estudos de caso sobre as mesmas.

Após serem elaborados os estudos de caso sobre as empresas, são apresentados os resultados deste estudo, ou seja, será verificado com base na literatura, um quadro resumo apresentando o que efetivamente as levou a optarem pela internacionalização e o que as torna ou não empresas *born globals*, onde será verificado se a teoria está em concordância com o que acontece na realidade destas empresas.

Por fim, serão apontadas as conclusões deste estudo, ou seja, serão apresentados os contributos que podem apontar para o desenvolvimento de estudos desta área.

## 4. Estudos de Caso

### 4.1. Empresa XXL Refill

#### 4.1.1. Historial da empresa

A XXL Refill é uma empresa que se assume no mercado Português como sendo uma marca de referência no ramo da reciclagem de consumíveis informáticos.

Esta surge em 2007 juntando os conhecimentos e a experiência de duas entidades, uma portuguesa e outra alemã. Daqui iniciou-se um projeto de construção de um conceito de franchising, contando com especialistas na área, que definiram como objetivo principal, criar uma rede de lojas a nível nacional e internacional, para oferecer aos seus clientes, consumíveis de impressão reciclados a preços competitivos e com altos níveis de qualidade.

O Diretor geral e proprietário desta empresa, Francisco Ganhão é uma pessoa com grandes conhecimentos, Licenciado em Gestão e inscrito na ordem dos técnicos oficiais de contas. Desta forma, este contribui com os seus conhecimentos tanto da área da contabilidade como outros para o crescimento e sustentabilidade futura deste projeto.

Os produtos que esta empresa põe à disposição dos clientes são: Máquina de llenado de tinta para cartuchos Turbojet V 4-26; Cartuchos de Tóner (Laser); InkJet Cartridge; InkJet Ink.

Desde o ano em que a marca avançou para a expansão em franchising, o número de unidades XXL Refill veio a crescer a um ritmo constante, contando em outubro de 2010 com vinte e quatro Lojas XXL Refill, das quais duas são unidades próprias e vinte e duas são unidades franchisadas. Duas das unidades franchisadas estão no mercado externo, uma em Cabo Verde e outra na Alemanha.

A marca XXL Refill é vista assim, neste momento, com uma imagem irreverente, sólida, amiga do ambiente e com garantia de qualidade nos seus serviços onde na sua unidade principal conta com cerca de 7 trabalhadores.

#### 4.1.2. XXL Refill uma empresa Born Global

A oportunidade de se internacionalizar para esta empresa surgiu desde o seu início de atividade, fruto da pequena dimensão de Portugal em concordância com os objetivos previamente definidos.

Para que este processo de internacionalização resultasse de forma eficaz e positiva foram primeiro feitas análises de mercado, definiram-se mercados alvo e a oportunidade acabou por se concretizar.

Para a XXL Refill os principais fatores que advieram da internacionalização foram o aumento das competências do staff da empresa, bem como o aumento do volume de negócios, dos lucros e também da produtividade. Quer isto dizer que, para a empresa o processo de internacionalização, assenta no pressuposto de que aumentando as competências, as capacidades e a experiência dos recursos humanos em mercados internacionais faz com que a empresa se possa desenvolver continuamente e adotar melhores estratégias.

Em relação aos critérios mais importantes que foram fulcrais para a escolha do mercado externo passaram pela proximidade territorial, linguística e cultural, a própria oportunidade de negócio e a dimensão ou potencial do mercado em questão, ou seja, o que poderia ser retirado desse mercado, como mais-valia para o crescimento da empresa.

Por outro lado, a empresa refere que os pressupostos que menos pesaram da escolha do mercado foram fatores como o relacionamento pessoal ou comercial.

A XXL Refill tem como estratégias definidas o alargamento dos seus mercados. No que respeita a mercados internacionais mais precisamente Espanha e Palops, estes estão nos horizontes da expansão internacional, uma vez que a sua presença nos mercados nacionais já é bem evidente, o facto de posicionarem o seu negócio num setor de atividade com potencial de crescimento devido ao aumento da procura de produtos low-cost.

## 4.2. Empresa ROFF

### 4.2.1. Historial da empresa

A empresa Roff foi fundada no ano de 1996, com valores como a confiança, responsabilidade, capacidade e inteligência. Quatro consultores SAP com mais experiência no contexto nacional juntaram-se para estabelecer esta empresa como sendo a primeira consultora especializada em projetos baseados no software alemão sendo uma das empresas líderes a nível Nacional.

Um dos fundadores desta empresa, Francisco Febrero com 48 anos de idade é já o CEO da Roff, com um Bacharelato em Contabilidade e Administração, pelo ISCAL e com especialização profissional em Engenharia Informática.

Após ter trabalhado na Sigil, de António Melo Ribeiro, esta tornou-se numa porta de acesso para o mundo da informática. Em 1996, Melo Ribeiro vendeu a Sigil e montou com os seus melhores quadros a ROFF (R de Ribeiro, O de Oliveira, dois F de Francisco Febrero e do seu irmão Pedro), que começou a funcionar com cinco pessoas, na casa dele em Cascais. Quinze

anos depois, são 450, ocupam os dois últimos pisos do mais alto edifício de escritórios de Portugal e faturam 35 milhões de euros.

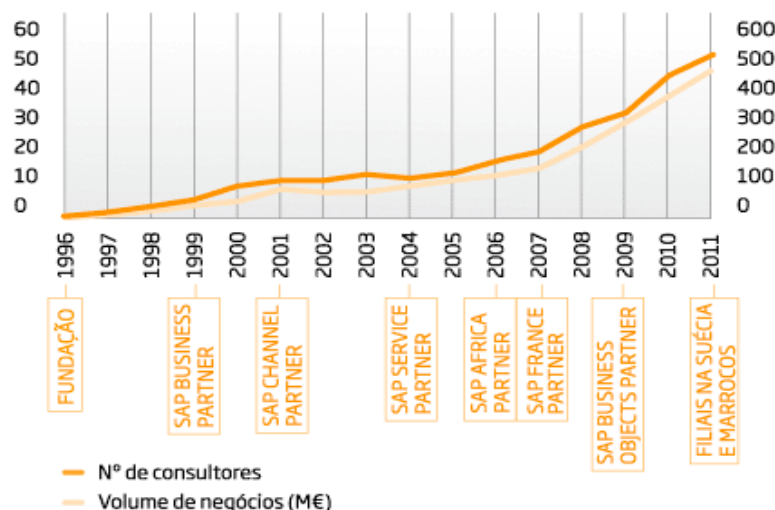
A empresa Sigil, era a empresa que representou a SAP antes da "software house" alemã se instalar diretamente em Portugal, onde decidiram começar a operar por conta própria.

Sendo uma empresa líder na implementação de soluções SAP, a ROFF desenvolve projetos de consultoria em todos os domínios tecnológicos que servem de suporte às estruturas empresariais.

A empresa apresenta um número variado e especializado de serviços aos seus clientes, nomeadamente Business Consulting, Business Consulting, SAP Consulting, SAP Application Management, SAP Development Factory, SAP Training: ROFF Academy, SAP Software & Maintenance Licensing, SAP Outsourcing e Creativity & Digital Marketing: Jump.

A ROFF também apresenta algumas soluções configuradas para setores mais específicos, o que torna possível a otimização dos recursos e redução dos custos de operação das organizações. As soluções são para sociedades de advogados, Solução para frente de loja no retalho, municípios, indústria e distribuição farmacêutica e para o setor da construção.

Com valores como a modernidade, performance, honestidade, dinamismo e inteligência a ROFF conta com cerca de 520 colaboradores, sendo o maior parceiro da SAP em Portugal, traduzindo-se assim numa empresa com grande visibilidade nacional e com o crescimento que tem vindo a ser substancialmente verificado conta atualmente com expressão multinacional, onde 57% das suas receitas são provenientes de projetos internacionais no ano de 2011.



Fonte: Site da Roff

Gráfico 1 - Variação do volume de negócios (M€) e do número de consultores

Como pode ser comprovado na figura acima referenciado, esta empresa apresenta um nível de volume de negócios que vem crescendo cada vez mais, acompanhando a sua evolução a

nível internacional, resultando também num aumento do número de colaboradores, tornando assim evidente a forte presença que esta empresa tem não só em Portugal como também no mundo.

#### 4.2.2. ROFF uma empresa Born Global

A ROFF começou a traçar a sua experiência internacional no ano de 2000 com a sua participação em diversos projetos, presentes pelos mais variados países começando pela França.

Atualmente a empresa conta com a sua presença em projetos em países como Espanha, França, Suíça, Alemanha, Reino Unido, Irlanda, Bélgica, Holanda, Polónia, Letónia, Eslováquia, Noruega, Marrocos, Argélia, Angola, África do Sul, Moçambique, Malawi, Brasil, Peru, EUA e China.

No entanto a internacionalização desta empresa em termos físicos começou no ano de 2006 com a abertura de escritórios em Luanda, onde também já teriam realizado projetos. Após esta primeira abertura surgiram mais, como é o caso de Paris, Estocolmo e Casa Blanca em Marrocos.

Desta forma, esta empresa começou a sua internacionalização desde muito cedo, primeiro com a presença em inúmeros projetos onde obteve experiência internacional, posteriormente com a abertura de escritórios.

Segundo o CEO da ROFF a internacionalização da empresa surgiu com base na determinação de uma estratégia e desígnio de internacionalização e a empresa começou por abordar os mercados onde já possuía experiência devido à sua participação em diversos projetos. Daí, após o conhecimento que a empresa já tinha de alguns mercados optava por abrir escritórios nesses mesmos locais.

Os principais motivos que levou esta empresa a optar pela estratégia da internacionalização foram a diversificação, abrangência, o facto de o mercado nacional estar estagnado e a obtenção de uma posição de liderança.

Os fatores mais relevantes que a empresa apresentou como sendo os principais influenciadores na escolha dos mercados externos abordados passaram pela importância da proximidade no que respeita à cultura e à língua, o facto de o mercado apresentar também um potencial elevado e uma dimensão significativa. Para que a expansão da empresa possa ter sido possível também teve um efeito relevante na escolha dos mercados. Contudo, o relacionamento pessoal e/ou comercial que já existia anteriormente, bem como a visão de uma boa oportunidade de negócio num dado mercado, não foi tão relevante, uma vez que a

empresa já tinha conhecimento dos mesmos devido à sua participação em projetos nesses mesmos países foi também de extrema importância na escolha destes.

O facto de a ROFF ter já uma posição reforçada nos mercados externos onde está presente, traduziu-se em consequências positivas para a mesma, como a capacidade de manter o crescimento do volume de negócios, pois este, foi considerado superior a 30% ao ano nos últimos 4 anos, numa fase em que o crescimento do PIB a nível nacional é praticamente nulo.

Esta internacionalização gerou um aumento dos lucros, produtividade, aumento e melhoria das competências do staff, maior imunidade face à situação frágil que o mercado nacional apresenta e também um forte crescimento orgânico.

Quanto às dificuldades em relação ao mercado externo a empresa identifica a burocracia como fator principal, mas onde estes fatores dependem fortemente do destino.

A forma física de internacionalização desta empresa passa por abertura de escritórios locais com a deslocalização de recursos portugueses complementados por pequenas equipas locais, focalizando-se em nichos de mercado específicos cingindo-se ao seu core business que é consultoria SAP.

As networks que a empresa já tinha, resultado da sua experiência adquirida anteriormente, foram de elevada importância para o desenvolvimento deste processo.

Para além dos escritórios localizados pelas diferentes cidades, a ROFF exporta ainda serviços realizados em regime de *nearshoring*, que é um serviço personalizado que se adequa ao perfil das empresas clientes. Ainda que remotamente, este conceito preconiza que os consultores se desloquem às instalações do cliente sempre que necessário.

As estratégias futuras que fazem parte desta empresa, no que respeita aos domínios internacionais, estão direccionadas no seguimento do que tem sido até à data, expandindo-se cada vez mais, fazendo com que a sua presença se note mais e se intensifique cada vez mais num contexto global.

## 4.3. Empresa TIMWE

### 4.3.1. Historial da empresa

A empresa TIMWE surge com base numa parceria de três pessoas, tratando-se de uma empresa que partiu de uma garagem se tornar numa multinacional com presença nos 5 continentes onde vende todo o tipo de conteúdos para telemóveis. No início os 3 sócios fundadores trabalhavam das 7 da manhã à meia-noite, como eles referem “Fazíamos por

telefone o que os concorrentes faziam de avião”, 5 anos após a fundação, a empresa continua sediada em Portugal mas agora em modernos escritórios no centro de Lisboa.

Um dos coproprietários, cofundadores e CEO, Diogo Salvi possui uma vasta experiência no setor da Banca. Este esteve até 2001, envolvido no desenvolvimento estratégico de alguns dos maiores bancos portugueses, tendo trabalhado diretamente com banqueiros de renome e consultores empresariais em grandes projetos de transformação, incluindo a reestruturação, inovação, internacionalização e F&A.

Em 2002, Diogo Salvi cofundou a TIMWE e tornou-se CEO da mesma, reconhecido como um empresário de sucesso, em 2009 foi nomeado como um dos 50 líderes globais em Mobile Entertainment e conquistou o prémio de Empresário do Ano do INSEAD em 2009/2010. Este possui um MBA da Universidade Nova de Lisboa, a principal *business school* de Portugal, o que lhe dá outro *Know how* no desenvolvimento das atividades que a direção desta empresa exige.

Um dos outros coproprietários, cofundadores e *Managing Partner* é Ricardo Carvalho. Antes de fundar a TIMWE, foi empresário e consultor nos setores digital e tecnológico durante 12 anos. Até ao ano 2000, Ricardo deteve e geriu o portal de desporto na web [infordesporto.pt](http://infordesporto.pt), que cofundou em 1996, e vendeu à Portugal Telecom em 2000.

Ricardo Carvalho foi consultor estratégico de várias empresas de mobile marketing e mobile entertainment. Entre 2000 e 2001, foi Consultor do Conselho de Administração do importante grupo português de media Cofina, para as áreas de Media, Internet e CRM. Com esta vasta experiência, Ricardo contribui com os seus elevados conhecimentos para o desenvolvimento e crescimento desta empresa.

Desde a sua fundação em 2002, que a TIMWE tem por objetivo atingir uma presença global, abriu o primeiro escritório internacional na Colômbia e expandiu-se rapidamente para 26 escritórios, empregando mais de 300 colaboradores que operam em mais de 75 países em 5 continentes. O principal negócio da TIMWE consiste na venda direta ao consumidor de conteúdos para telemóveis.

Esta empresa apresenta um leque variado de soluções para os seus consumidores, como é o caso mobile marketing onde os consumidores estão mais envolvidos criando-se assim, ligações fortes com os mesmos de forma segmentada e interativa, em qualquer momento e em qualquer lugar. O mobile entertainment está relacionado com as experiências, ou seja, com esta solução tiram partido de um extenso portfólio de entretenimento móvel para proporcionarem aos consumidores as experiências desejadas. E o mobile Money, onde dispõem ao consumidor uma monetização mais fácil, disponibilizando soluções financeiras rápidas, fáceis e seguras. Para além das soluções apresentadas, a TIMWE dispõe de várias tecnologias

para a sustentação das soluções apresentadas como: o neoMG que se trata de uma plataforma de criação de software que gere todo o tráfego de mensagens móveis (SMS e MMS), assegurando assim a independência das ligações aos operadores móveis e que permite uma interconexão perfeita com sistemas de terceiros (ex. faturação, CRM, etc.); neoM3 que é uma plataforma end-to-end que permite a gestão e o fornecimento de conteúdos de entretenimento móvel, bem como a gestão de serviços no âmbito do apoio ao cliente, onde o entretenimento móvel se torna mais fácil para os clientes; neoPim é uma plataforma baseada na web que permite a criação, publicação e gestão de sites móveis robustos, com cores atraentes e funcionalidades interessantes por parte de utilizadores não técnicos. Esta plataforma constitui uma forma fácil, rápida e eficaz de gerar sites móveis com a marca do seu proprietário; a neoMiit é uma plataforma end-to-end que suporta marketing móvel e faz a gestão do relacionamento com consumidores. Com esta plataforma, os clientes podem explorar todas as potencialidades do marketing interativo segmentado ou personalizado, de forma a melhorar o envolvimento e a procura por parte dos consumidores, maximizar o cross e up-selling e aumentar as receitas e os resultados e, por fim, apresenta a neoMb, que se trata de uma plataforma end-to-end que suporta faturação móvel e transações com por pagamentos móveis.

A TIMWE conta com clientes como as operadoras móveis onde estas estão integradas num mercado dinâmico e competitivo, para manterem a sua posição de liderança no mercado. A empresa precisa de fornecer ao cliente experiências únicas e enriquecedoras, de forma a maximizar a conquista de clientes, ARPU e fidelização. Desta forma, esta empresa presta os seus conhecimentos tecnológicos para proporcionar experiências móveis únicas e inovadoras.

Os grupos media também são grandes clientes da TIMWE, estes com o grande desafio que atualmente se vive de se diferenciar no mercado, tornam a necessidade de haver constante inovação, de atrair pessoas de forma capaz. Desta forma é feita a capitalização da tecnologia móvel, de forma a atingir e criar laços com a sua audiência de uma forma personalizada e interativa.

Os governos são mais uns dos clientes desta empresa pois, estes procuram constantemente formas inovadoras e eficazes de comunicar, incentivar a participação cívica, prestar serviços públicos e causar um impacto sustentável na vida dos cidadãos. Assim, a TIMWE apresenta várias soluções que possam maximizar o alcance, eficiência e impacto sobre a sociedade.

Por fim, a juntar-se ao grupo de clientes da empresa estão as marcas, em que, o facto de os telemóveis estarem cada vez mais a redefinir a vida, as necessidades e as opções dos consumidores, as empresas procuram aumentar a diferenciação e atingir técnicas de marketing ideais. Assim a TIMWE disponibiliza experiências móveis interativas e segmentadas.

#### 4.3.2. TIMWE uma empresa Born Global

Para a TIMWE o segredo é apostar na internacionalização e tratar o mercado de forma global. Como foi referido, “As empresas deste ramo que não são globais ou morrem ou são adquiridas” e é por isto que desde o início se entendeu que a empresa se devia internacionalizar. Daí adveio o processo de internacionalização desta empresa que aconteceu rapidamente logo após a sua fundação.

Para esta empresa o processo de internacionalização surgiu como uma aposta, em que não havia experiência internacional anterior por parte da gerência onde foi efetuado um estudo sobre alguns mercados e a partir daí foi crescendo cada vez mais.

O primeiro passo para a expansão fora de fronteiras foi em 2004, ano em que foi aberto um escritório na Colômbia. Foi um processo que passou por fases incrementais, onde primeiramente houve estudos de mercado e, posteriormente, avançou-se para alguns países e depois alargaram-se ao resto do mundo.

Durante a internacionalização de uma empresa as dificuldades estão sempre presentes. No caso da TIMWE esta apresenta as dificuldades comuns, como as leis, burocracia, uma vez que se tratam de mercados culturalmente diferentes e mesmo com leis muito distintas, o que obriga a uma grande capacidade de interpretação. No entanto, resultaram pontos muito positivos desta presença mundial como é o caso do aumento do volume de negócios, aumento do capital, aumento de competências dos colaboradores e uma maior visibilidade e credibilidade da empresa no mercado interno e nos mercados externos.

A empresa tem presença externa através de localização de escritórios em várias partes do mundo, focalizando os seus serviços para clientes muito segmentados, como as operadoras móveis, governos, marcas e grupos media. Na figura abaixo, é perceptível deprender a enorme presença desta empresa no contexto internacional.



Fonte: Site da TIM WE

Figura 2 - Presença da TIMWE no mundo

A firma tem uma forte concentração na América do sul (com presença física em quase todos os países deste continente), onde apostou recentemente na Europa de Leste (com a instalação de escritórios na Ucrânia por exemplo), Ásia (instalou-se à pouco tempo na Índia e Cazaquistão) e Médio Oriente (Dubai).

Nos países onde a empresa não tem escritórios, a TIMWE trabalha com parceiros locais, desenvolvendo assim parcerias sólidas e capazes de levar a bom nome a empresa nos mercados onde esta está inserida.

As networks revelaram muita importância neste processo, como contactos com operadoras móveis, parcerias com empresas na área da multimédia e dos media. Mesmo antes da iniciação deste processo já existiam alguns contactos, em que posteriormente depois de se fixarem nos países houve um alargamento destas redes de contactos.

Existiram por parte desta empresa alguns critérios que foram seleccionados aquando da escolha do mercado externo onde a empresa pretendia laborar. No que respeita a proximidade a empresa não vê que seja um elemento fulcral para a sua internacionalização, tanto a proximidade territorial como a proximidade linguística e cultural.

Por outro lado quanto ao fator dimensão/potencial do mercado a empresa revê-se claramente nesta posição, pois refere que é extremamente importante definir a escolha da dimensão e do potencial de mercado.

Desta forma, a empresa ao escolher um mercado com maior dimensão e com grande potencial supõe-se que está a garantir que tenha melhores e maiores resultados na sua faturação e que tenha mais visibilidade nos mercados e que atua, mediante as suas perspectivas.

No que refere ao ponto de vista do relacionamento pessoal ou comercial existente anteriormente, a empresa mostra ser persistente e mostra que as relações ao nível pessoal e comercial são, de certo modo, aspetos importantes que a TIM we escolhe como um dos critérios importantes em todo o processo de internacionalização.

Para a maioria das empresas a internacionalização tem como aspetos fundamentais a oportunidade de negócio e também conseguir a possibilidade de alcançar concorrentes diretos importantes. A TIMWE acaba também por não fugir a regra e classifica este processo de internacionalização como sendo uma excelente oportunidade de negócio pois assim consegue desenvolver-se cada vez mais.

Outro aspeto também inerente à empresa é o facto de que com este processo de internacionalização, esta teve e tem a possibilidade de alcançar concorrentes diretos, podendo atrair clientes dessa mesma concorrência e aumentar a sua quota de mercado.

Para a TIMWE o peso da faturação com o mercado externo representa mais de 95% da sua total faturação. Desta forma, pode-se afirmar que a TIMWE é uma empresa em crescente

evolução no que respeita a mercados externos onde em Portugal a sua presença e notoriedade já é símbolo de uma empresa que desenvolve parcerias estratégicas e garante um crescimento orgânico sustentado num setor de atividade altamente competitivo.

## 5. Análise e discussão dos resultados

Os resultados deste estudo passam por perceber para além de outros fatores, o que realmente motiva as empresas a internacionalizarem-se. Desta forma, na tabela em baixo é apresentado um resumo com as três empresas que foram alvo deste estudo e as suas motivações para a internacionalização.

Tabela 5 - Resumo das motivações e dos fatores na escolha do mercado das empresas em análise

Empresas	Motivações	Fatores na Escolha Mercado
<b>Refill</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento das competências do staff da empresa;</li> <li>• Aumentos dos lucros;</li> <li>• Aumento da produtividade.</li> <li>• Oportunidade de Negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade territorial, linguística e cultural;</li> <li>• Oportunidade de negócio;</li> <li>• Dimensão ou potencial do mercado</li> </ul>
<b>Roff</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificação;</li> <li>• Abrangência;</li> <li>• Aumento do volume de negócios;</li> <li>• O facto de o mercado nacional estar estagnado;</li> <li>• Obtenção de uma posição de liderança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância da proximidade no que respeita à cultura e à língua;</li> <li>• O facto de o mercado apresentar também um potencial elevado e uma dimensão significativa para a expansão;</li> <li>• Relacionamento pessoal e/ou comercial que já existia anteriormente.</li> </ul>
<b>Tim we</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de negócio;</li> <li>• Alcançar concorrentes diretos importantes.</li> <li>• Desenvolvimento de mercado;</li> <li>• Aumento de volume de negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fator dimensão/potencial do mercado;</li> <li>• Relacionamento pessoal ou comercial existente anteriormente,</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

Como se verifica no quadro apresentado, as características variam de empresa para empresa, mas no fundo ambas pretendem todas os mesmos objetivos de alargamento dos mercados e obtenção de lucros.

O facto das empresas já terem contactos, ou experiência internacional anterior, tornou-as com um elevado nível, capaz assim de sobreviver em mercados cada vez mais ferozes e competitivos.

McDougall et al. (1994) sobressai que o elevado número de características é importante, mas talvez o mais visível é uma equipa de gestão com uma "*constelação incomum de competências*", desenvolvida a partir da experiência anterior e que estão mais alerta em combinar recursos de diferentes mercados.

De acordo com Czinkota et al. (1999), estas empresas podem adotar atitudes pró-ativas ou reativas face as suas motivações para se internacionalizarem, como foi revisto na literatura.

Estas empresas manifestam uma postura pró-ativa face à internacionalização, visto que alargam os seus mercados com o objetivo de encontrar oportunidades, abrangência, vantagens relativamente a lucros e volume de negócios e a procura de novos clientes.

Algo que também é notório é o facto de ambas as empresas darem grande importância à proximidade linguística e cultural dos mercados que escolhem, ou seja, na sua maioria escolhe países com hábitos de consumo semelhantes e geograficamente próximos. Só após um maior nível de conhecimento e de confiança se tornar mais avançado é que estas começam a apostar noutros mercados, mas sempre como o protótipo de negócio.

Na minha opinião, as principais motivações que estas empresas têm em comum para optarem pela internacionalização passa pelo facto da pequena dimensão que o mercado português apresenta, bem como o frágil contexto económico.

Calof e Beamish (1995) sugerem que a internacionalização é "*o processo de adaptação das empresas*" com as suas operações (estrutura, estratégia, recursos, etc) para ambientes internacionais. Alguns estudos anteriores referem que este é um processo gradual baseado na aquisição de conhecimento de mercado para reduzir a incerteza associada com envolvimento estrangeiro (Johanson e Vahlne, 1977).

No entanto, estudos recentes identificam que cada vez mais as empresas não adotam uma abordagem gradual e incremental, mas sim optam por uma rápida internacionalização e um compromisso com um mercado externo logo desde início. Cavaleiro (2000) argumenta que a orientação empreendedora desta natureza pode ser um aspeto importante do desenvolvimento da estratégia das empresas.

Conseguimos anteriormente perceber quais as motivações das empresas para a internacionalização, de seguida é importante analisar o facto destas empresas se internacionalizarem tão prematuramente.

Ambas as empresas alvo deste estudo, Roff, TIM WE, XXL Refil internacionalizaram-se desde muito cedo. Mal abriam portas ao seu negócio expandindo-o no mercado interno que optavam logo, por alargar além-fronteiras.

Nestes estudos o termo recorrente aplicado a estas empresas tem sido *born global*, no entanto para outros autores o termo para designar a rápida internacionalização das empresas é referido como sendo empreendedorismo internacional (Servais e Rasmussen, 2000).

Analisando segundo as perspetivas de Bell e McNaughton (2000):

**Motivações:** quanto à questão das motivações as empresas são consideradas Born Globals pois, como foi já referido anteriormente, focam-se em “nichos” globais, são proactivas, internacionais desde a sua fundação e tem no fundo uma busca ativa nos mercados externos;

**Objetivos Internacionais:** Na questão dos objectivos todas as empresas têm um pouco de características de empresa “tradicional” como o facto de ansiar pelo aumento do volume de vendas, sobrevivência/crescimentos. Mas, por outro, têm também características de uma Born Global quando pretendem segmentar-se globalmente e rapidamente;

**Padrões de Expansão Internacional:** As empresas alvo de estudo mostram claramente os seus padrões, tendo assim características de Born Globals, todas têm networks, umas mais outras menos, mas ambos com forte impacto no processo, foco em mercados com um certo grau de sofisticação e tecnológico. Pois a Roff é de consultadoria especializada em projetos baseados no software alemão, a Xxl refill de reciclagem de consumíveis informáticos e a TIM WE vende conteúdos para telemóveis.

**Velocidade de Internacionalização:** Quanto à velocidade as empresas têm rápida internacionalização e de forma acelerada logo dizem respeito a características de Born Globals. A única característica que é mais comum às empresas “tradicionalistas” é o facto de ser abordado um mercado de cada vez e não muitos mercados ao mesmo tempo.

**Método de distribuição/Modos de Entrada:** As empresas usam agentes ou distribuidores mas também outras formas de integração com os canais dos clientes como é o caso da utilização do franchising numa das empresas, logo diz também respeito às características das Born Globals apresentadas por estes autores. No entanto também usam canais diretos quando se refere às suas lojas.

**Estratégias Internacionais:** Quanto às estratégias que ambas as empresas adotaram, estas foram claramente estruturadas, com a evidência de uma abordagem planeada para a expansão internacional, sendo novamente segundo estes autores características de Born Globals.

Olhando em perspectiva para os desenvolvimentos da literatura sobre empreendedorismo internacional, pode-se dizer que o seu foco de estudo é muito parecido com o da literatura sobre as *born globals*.

No entanto os “*novos empreendimentos internacionais*” são descritos como um novo tipo de empresa, Simões e Dominginhos (2005), mas a perspetiva do empreendedorismo internacional detém-se com maior profundidade na imagem do empreendedor, face às suas características pessoais bem como à sua atuação num mundo globalizado.

Desta forma segundo a literatura, estas empresas estão fortemente aproximadas do fenómeno *born global*, pois é um facto que vindo a ser comprovado com base nas perspetivas apresentadas ao longo dos anos pelos diversos autores.

Essas empresas, denominadas *born globals*, têm obtido grande espaço no mercado internacional, principalmente no caso de empresas do setor da tecnologia, sendo que essas têm sido alvo de um grande número de estudos (Simões; Dominginhos, 2001).

Na opinião de Karra e Philips (2004), o surgimento das empresas *born globals* quebrou o paradigma de que os empreendedores deveriam construir os seus negócios no mercado doméstico antes de se expandirem para outros países, colocando esses novos empreendedores, em oportunidades e desafios de competir em mercados internacionais, desde o momento inicial da criação do empreendimento.

Sabe-se assim, que estas empresas não estão associadas ao conceito de empreendedorismo internacional, mas sim ao fenómeno das *born globals*. Foram comprovadas as motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se segundo as diferentes correntes teóricas, onde se verificou também que é um facto que surge desde muito cedo.

## 6. Conclusões e implicações

Como foi possível verificar nesta dissertação, a temática da internacionalização tem sido tratada nas últimas décadas por inúmeros autores, que a analisam em diferentes vertentes. Contudo poucos estudos foram realizados sobre o fenómeno cada vez mais recorrente do aparecimento de empresas *born globals*.

São diversas as motivações apontadas na literatura para a internacionalização, sendo de destacar a vontade de desenvolvimento da empresa e o acesso a novas oportunidades que os novos mercados podem apresentar.

Foram também apresentadas teorias referentes às novas posições que actualmente as empresas ocupam face à internacionalização, mais propriamente o caso do fenómeno *born global* e do empreendedorismo internacional.

A presente investigação permitiu analisar o estudo dos casos de três empresas do panorama nacional, que optaram deste cedo em alargar os seus mercados, internacionalizando-se, explicando quais as suas motivações e de que forma estas poderão ser consideradas empresas *born globals*.

Este estudo permite-nos concluir quais as principais motivações que resultam da opção destas organizações quando optam por se internacionalizarem. Não se pode generalizar as conclusões a todas as empresas, mas pode-se agrupar características comuns que as três empresas alvo deste estudo têm entre si, como é o caso de ambas visionarem a oportunidade de negócio, lucro, aumento de volume de negócios quando optaram e optam pela internacionalização.

Concluiu-se também por fim, com base na literatura da área que estas empresas apresentam várias características de *born globals*, nomeadamente no que respeita a fatores como as motivações, os objetivos internacionais, os padrões de expansão internacional, a velocidade de internacionalização, o método de distribuição/modos de entrada e estratégias internacionais.

## 7. Limitações e Futuras linhas de investigação

Esta investigação conduziu a informações fundamentais e ajudou a cumprir os objetivos do trabalho. Contudo este método usado, o qualitativo, através dos estudos de caso, com uma abordagem exploratória possui algumas limitações.

O facto da amostra deste estudo ser pequena, referindo-se a três empresas, não dá para generalizar os resultados e conclusões deste a outras, mesmo que semelhantes.

O método escolhido para a análise de dados, foi a análise de conteúdo, que também é um pouco subjetivo, pois depende fortemente da interpretação de quem analisa o material.

Como futuras linhas de investigação fica a pertinência de serem desenvolvidos mais estudos sobre o fenómeno das *born globals* em mais empresas, ou seja, estudos com uma amostra maior, para que os dados possam ser generalizados a outras organizações e compreender-se melhor a grande motivação destas para a internacionalização “precoce”.

Sugiro também que seja feito um estudo mostrando esta mesma vertente de internacionalização de empresas, mas focado no antes e actual contexto desta grande instabilidade económica nos mercados internos, para que as motivações sejam comparadas com contextos económicos distintos e seja feito esse paralelismo, e também estudos em empresas com outras áreas de negócios diferentes das que foram analisadas.

## 8. Bibliografia

- Andersen, O., Buvik, A. (2002), "Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection", *International Business Review*;
- Andersson, S., (2000), "Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective", *International Studies of Management and Organization*;
- Andersson, S., Wictor, I. (2003), "Innovative internationalization in new firms: Born globals - the Swedish case", *Journal of International Entrepreneurship*;
- Baker, T., Gedajlovic, E., Lubatkin, M. (2005), "A framework for comparing entrepreneurship processes across nations", *Journal of International Business Studies*;
- Bell, J., Loane, S., Mcnaughton, Rod B., & Servais, P.(2008), "Towards a typology of rapidly internationalizing SMEs", *Consortium for International Marketing - CIMAR*;
- Bell, J., McNaughton, R. (2000), "Born global firms: a challenge to public policy in support of internationalization", *Marketing in a Global Economy*, conference proceedings. Buenos Aires, Argentina. American Marketing Association (AMA);
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. (2001), "Born-again global firms - an extension to the 'Born global' phenomenon", *Journal of International Management*;
- Calof, J. and Beamish, P. (1995), "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131;
- Czinkota et al. (1999), "Marketing's contribution to the transformation of Central and Eastern Europe";
- Dib, L.A. (2008), "O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenómeno born global: estudo do setor de software no Brasil";
- Dimitratos, P., Jones, M.(2005), "Future directions for international entrepreneurship research", *International Business Review*;
- Dunning, J. (1988), "The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", *Journal of International Business Studies*;
- Evangelista, F. (2005), "Qualitative insights into the international new venture creation process", *Journal of International Entrepreneurship*;
- Gabrielsson, M. (2005), "Branding strategies of born globals". *Journal of International Entrepreneurship*;
- Gabrielsson, M. & Kirpalani, V. H. M. (2004), "Born globals: How to reach new business space rapidly", *International Business Review*, 13(5), 555-571;
- Ganitsky, J. (1989), "Strategies for innate and adoptive exporters", *International Marketing Review*;
- Gil, A. C. *Métodos e técnicas em pesquisa social*, 1999;
- Halinen A, Törnroos J-A°. The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scand J Manag* 1998;

- Hansson, A., Hedin, K. (2007), "Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks, Sweden", Uppsala University;
- Hedlund, G., Kverneland A. (1985), "Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan", *International Studies of Management and Organization*;
- Hemais, C., Hilal, A. (2004), "Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais";
- Johanson, J. & Mattsson, L-G. (1988), "Internationalization in industrial systems - a network approach";
- Johanson J. & Vahlne J-E. (1977), *The Internationalization process of the firm - a model of knowledge*;
- Johanson, J., & Vahlne J-E. (1990), "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*;
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm - four Swedish cases", *Journal of Management Studies*;
- Jones, M. (1999); "The internationalization of small high-technology firms", *Journal of International Marketing*;
- Karra, N. e Philips, N. (2004), "Entrepreneurship Goes Global", *Ivey Business Journal*;
- Knight, G. A. (2000), "Entrepreneurship and marketing strategy: The SME under globalization", *Journal of International Marketing*;
- Knight, G., Cavusgil, S. (1996), "The Born global firm: a challenge to traditional internationalization theory";
- Knight, G., Madsen, T., Servais, P. (2004) "An inquiry into born-global firms in Europe and the USA", *International Marketing Review*;
- Letto-Gillies, G. (2002), "Hymer, the Nation-State and the Determinants of Multinational Corporations Activities - Contributions to Political Economy";
- Madsen, T., Servais, P. (1997), "The internationalization of Born globals: an evolutionary process?", *International Business Review*;
- McDougall, P.(1989), "International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure", *Journal of Business Venturing*;
- McDougall, P., Shane, S., Oviatt, B. (1994), "Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*;
- McKinsey & Co. (1993), "Emerging exporters: Australias high value-added manufacturing exporters";
- McNaughton, R. (2003), "The number of export markets that a firm serves: models versus the Born-Global phenomenon", *Journal of International Entrepreneurship*;
- Moen, O. (2002). *The born globals: a new generation of small European exporters. International Marketing Review*, 19/2, 156-175;

- Moen, O., Servais, P. (2002), "Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises", *Journal of International Marketing*;
- Morrow, J. F. (1988), "International entrepreneurship: A new growth opportunity", *New Management*;
- Mort, G., Weerawardena, J.(2006), "Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australian born global firms", *International Marketing Review*;
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. (2005), "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization", *Entrepreneurship Theory and Practice*;
- Oviatt, B., McDougall, P. (1994), "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*";
- Pacheco, H. & Farias (2007), "A diversidade geográfica das born globals: o caso da Brasileira Automatos";
- Räisänen, M.L. (2003), "Rehabilitation options for tailings impoundments—case studies of "wet" cover and wetland treatment";
- Rennie, M. (1993), "Global competitiveness: Born global";
- Rialp-Criado, A.; Rialp-Criado, J. & Knight, G.A. (2002), "The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-global: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry?";
- Rocha, A. et. al. (2005), "O Processo de internacionalização de empresas Born Globals";
- Rugman, A. (1980), "Internalization as a general theory of foreign direct investment: A reappraisal of the literature," *Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv)*, Springer, vol. 116(2), pages 365-379, June;
- Rugman, A.(1981), "Inside the multinationals", New York: Columbia University Press;
- Schumpeter, J. (1934), "The Theory of Economic Development", Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934;
- Servais, P. & Rasmussen, E.S.(2000), "Different types of international new ventures";
- Sharma, D., Blomstermo, A. (2003), "The internationalization process of born globals: a network view", *International Business Review*;
- Shrader, R.C., Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2000), "How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century", *Academy of Management Journal*, 43: 1227-1248;
- Simões, V. C. (1997), "Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que papel para a cooperação?", *Economia & Prospetiva*;
- Simões, V. e Dominginhos, P. (2001), "Portuguese born globals: an exploratory study", Artigo apresentado na "27ª conferência da EIBA", Paris, 13/15.12.2001;
- Simões, V., Dominginhos, P. (2005), "Born globals versus domestic ventures: an exploratory study on opportunity framing differences", *Proceedings of the 31st EIBA Annual Conference*;

Teixeira, J. P., Freitas, D. (2005), “Use of Phoneme Dedicated Artificial Neural Networks to Predict Segmental Durations”;

Viana C., Hortinha J. (2005), “Marketing Internacional”, Edições Sílabo, 2005;

Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight G. (2007), “Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective”, *Journal of World Business*;

Weisfelder, C.J. (2001), “Internationalization and the multinational enterprise: Development of a research tradition”;

Yin, R. (1994), “Case Study Research: Design and Methods”;

Young, S., Dimitratos, P., Dana, L. (2003), “International entrepreneurship research: what scope for International Business theories?”, *Journal of International Entrepreneurship*;

Zahra, S.A., Korri S. J., Yu F.J. (2005), “Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation”, *International Business Review*;

Zahra, Shaker, & George, Gerard (2002), “Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension”, *Academy of Management Review*.

Outras fontes de informação:

[www.timwe.com](http://www.timwe.com)

[www.roffconsulting.com](http://www.roffconsulting.com)

[www.xxlrefill.pt](http://www.xxlrefill.pt)

# Anexo I

## GUIAO DA ENTREVISTA

### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Como surgiu a empresa? Quais os seus serviços/produtos?
2. Pode-me falar um pouco da sua história?
3. Qual foi o ano de início de atividade?
4. Quantos trabalhadores a empresa tem na atualidade?

### PERFIL DA EMPRESA QUANTO AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

1. Em relação ao processo de internacionalização, como surgiu a oportunidade de se internacionalizar?
2. Já existia algum tipo de experiencia anterior?
3. A internacionalização desta empresa aconteceu logo após a sua fundação?
4. Este processo aconteceu por fases incrementais ou foi algo que foi pensado e posto logo em prática?
5. Quais os motivos que levaram à internacionalização?
6. Classifique a importância da internacionalização da sua empresa nos seguintes indicadores (1 - Muito negativa; 2 - Negativa; 3 - Neutra; 4 - Positiva; 5 - Muito positiva)

	1	2	3	4	5
1. Volume de negócio.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Lucros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Produtividade.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Aumento das competências do staff da empresa.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 7. Quais os critérios mais importantes na escolha do mercado externo abordado

(1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Medianamente importante; 4 - Muito importante; 5 - Extremamente importante)

	1	2	3	4	5
1. Proximidade territorial.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Proximidade linguística e cultural.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dimensão/potencial do Mercado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Relacionamento pessoal ou comercial já existente.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Contacto de parceiro .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Situar-se ao lado de concorrentes importantes.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Oportunidade de negócio.....
8. Pesquisa de mercado.....
10. Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino.....
12. Outra (por favor especifique) .....

8. Quais as principais diferenças ou dificuldades em relação ao mercado externo?
9. Quais os pontos positivos que resultaram da internacionalização?
10. De que forma a empresa abordou os novos mercados?
11. Houve focalização em nichos de mercado ou a estratégia passou por um mercado mais abrangente?
12. Considera que as *networks* (redes de contactos) foram importantes para o desenvolvimento deste processo?
13. Já existiam contactos internacionais mesmo antes do processo de internacionalização ter sido efetuado?
14. Quais as formas de internacionalização realizadas pela empresa? Apenas exportação?
15. Há quanto tempo é que estão a ser desenvolvidas as atividades internacionais (exportação, existência de filiais..)?
16. Qual o seu peso na faturação?
17. Quais os principais países onde esta empresa atua?
18. Quais os principais resultados no que refere ao desempenho que resultaram após o processo de internacionalização?
19. Quais as estratégias futuras para esta empresa?