

Internacionalização Precoce versus Internacionalização Gradual: um Estudo sobre *Born Globals* na Indústria Brasileira de Software

Autoria: Luís Antônio Dib, Angela da Rocha

Resumo

A partir de meados da década de 1990, um novo fenômeno veio desafiar as visões tradicionais de internacionalização: o aparecimento de empresas, em geral muito pequenas, que, desde o início de suas atividades, ou quase, atuam no mercado internacional, e que foram chamadas de *Born Globals*. Este trabalho se insere na linha mestra das pesquisas sobre *born globals*, ao desenvolver uma *survey* entre empresas da indústria brasileira de software, comparando as características de empresas internacionalizadas pelo processo gradual, previsto nas teorias comportamentais, com o processo de internacionalização precoce e acelerado que caracteriza as *Born Globals*. O estudo partiu de ampla revisão de literatura, sendo construído um modelo conceitual formado por quatro blocos de fatores: relativos a características da empresa, às relações com *networks*, a características do empreendedor e ao tipo de processo de internacionalização estudado. Foi realizada uma *survey* por internet, obtendo-se uma amostra final de 79 empresas desenvolvedoras de software. Os resultados permitiram identificar alguns, entre os fatores contidos no modelo conceitual, que diferenciariam as empresas de internacionalização precoce das de internacionalização gradual.

Introdução

O processo de internacionalização de empresas tem sido objeto de atenção de pesquisadores em Economia Internacional e Negócios Internacionais, que examinaram a questão dentro da perspectiva dos respectivos campos de saber e seus paradigmas teóricos. Em linhas gerais, duas grandes perspectivas se distinguem: a econômica e a comportamental. Além dessas duas grandes abordagens dominantes, há diversas outras que buscam entender tal processo, como, por exemplo, à luz de questões estratégicas da empresa ou da visão baseada em recursos.

A abordagem econômica encontra seus maiores expoentes em Dunning, com seu Paradigma Eclético da Produção Internacional, e em Buckley, Casson e Rugman, com suas teorias de internacionalização e da empresa multinacional. Essas teorias têm como foco, essencialmente, a decisão de investir no exterior sob a ótica de grandes empresas multinacionais, buscando entender de que forma a firma multinacional reage às imperfeições de mercado (via internacionalização) e os demais fatores que levam às decisões de internacionalização via investimento direto no exterior (Weisfelder, 2001). A outra abordagem, constituída pelas teorias comportamentais, olha para o processo pelo qual empresas domésticas iniciam seu processo de internacionalização. Entre as teorias comportamentais salientam-se o aclamado Modelo de Internacionalização de Uppsala, os modelos de estágios de Bilkey, Cavusgil e Czinkota, entre outros, e a teoria de *networks* (Weisfelder, 2001). Contrariamente às teorias econômicas, as teorias comportamentais tendem a aplicar-se melhor a empresas menores e no início de seu processo de internacionalização (Björkman e Forsgren, 1997).

O Modelo de Uppsala apresenta duas grandes proposições. A primeira é de que a ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a distância psíquica entre o país alvo e o país de origem. A segunda é de que o desenvolvimento se daria por meio de uma cadeia de estabelecimento em mercados estrangeiros, seguindo estágios sequenciais e comprometimento incremental de recursos. Assim, as empresas primeiramente iriam explorar seu mercado doméstico e depois começariam a exportar. A atividade inicial de

exportação poderia ser indireta, através de agentes. Com o passar do tempo, seriam estabelecidas subsidiárias de vendas. O aumento do comprometimento, fruto do aumento de conhecimento e aprendizagem nos mercados externos, teria seu ápice com o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro (Johanson e Vahlne, 1977). Trata-se, portanto, de um modelo de internacionalização gradual da firma.

A partir de meados da década de 1990, no entanto, um novo fenômeno veio desafiar as visões tradicionais de internacionalização, particularmente o modelo de Uppsala, reconhecido como dominante entre as teorias comportamentais. Trata-se do aparecimento de empresas, em geral muito pequenas, que, desde o início de suas atividades, ou quase, atuam no mercado internacional. Cognominadas de '*Born Globals*' (por exemplo, Rennie, 1993; Knight e Cavusgil, 1996; Madsen e Servais, 1997); 'Novos Empreendimentos Internacionais' (McDougall, 1989; Oviatt e McDougall, 1994, 1997, 1999), '*Global Start-Ups*' (Jolly, Alahuta e Jeannet, 1992), 'Exportadores Inatos' (Ganitsky, 1989), ou 'Firmas com Internacionalização Precoce' (Rialp, Rialp e Knight, 2005), essas empresas iniciam suas atividade internacionais praticamente desde sua criação. Neste trabalho, adotou-se o termo '*Born Globals*' (BGs) para designar as empresas de internacionalização precoce, por ser o de uso mais amplamente generalizado na literatura de Negócios Internacionais, e o termo '*Non Born Globals*' (NBGs) para designar as empresas de internacionalização gradual.

Observe-se, porém, que nem todas as empresas têm igual oportunidade de se internacionalizar. Um dos fatores que dificultam ou facilitam a internacionalização da firma é seu país de origem. Sob esta ótica, as *Born Globals* tendem a aparecer em alguns países e regiões do mundo, mais do que em outros (Zuchella, 2002). Entre os fatores de país que influenciam a internacionalização acelerada encontram-se o tamanho do país (como *proxy* de um grande mercado doméstico), sua localização (em termos de correntes de comércio e contatos internacionais), seu grau de abertura comercial e a existência de economia baseada em conhecimento (Bloodgood, Sapienza e Almeida, 1996; Gabrielsson, 2005; Arenius, 2005). Talvez pela baixa presença de empresas *Born Globals* em países em desenvolvimento, ou pelo menor interesse do tema na literatura internacional, poucos estudos têm sido dirigidos a identificar o fenômeno nesses países. De fato, em ampla revisão de literatura realizada por Dominginhos e Simões (2004), verificou-se que, de um total de 55 trabalhos identificados, apenas três se referiam ao aparecimento de BGs em economias emergentes (Nova Zelândia, República Checa e Índia), sendo os três baseados em estudos de casos. O Brasil não é exceção, no que se refere à carência de pesquisas sobre o fenômeno, de tal modo que os poucos trabalhos realizados também são baseados em estudos de casos (por ex., Seifert Junior e Fernandes, 2005; Rocha *et al*, 2004).

Por se tratar de tema relativamente novo (atribui-se a McDougall, 1989, o primeiro trabalho sobre o tema, e a Rennie, 1993, o haver cunhado a expressão *Born Globals*), boa parte dos trabalhos é de natureza exploratória, com base em estudos de casos. À medida que se obtêm maiores *insights* sobre o tema, a pesquisa tem-se movido, no entanto, para o estudo de amostras de empresas, por meio da técnica *survey*.

O presente estudo se insere na linha mestra das pesquisas sobre *born globals*, ao desenvolver uma *survey* entre empresas da indústria brasileira de software. Além disto, busca contribuir para preencher a lacuna relativa a pesquisas com empresas de países emergentes. A escolha da indústria de software como lócus da pesquisa se deveu à observação, nos estudos internacionais, de que essas empresas tendem a surgir principalmente em setores de alta

tecnologia, embora o fenômeno não ocorra exclusivamente nesses setores, tendo sido verificado também em indústrias com baixa intensidade tecnológica.

A pesquisa teve como foco verificar as diferenças entre empresas que seguiam o modelo de internacionalização precoce, característico das *born globals*, e aquelas que seguiam o modelo de internacionalização gradual, como preconizado pela Escola de Uppsala e por outros teóricos comportamentais. Procurou-se determinar: (i) em que medida as empresas que seguiam cada um desses processos de internacionalização diferiam entre si; e (ii) se as características dos dois processos de internacionalização – precoce e gradual –, além de sua velocidade, eram também distintas entre si.

O presente trabalho está estruturado como se segue. Uma vez feita a apresentação do tema e evidenciada a oportunidade de pesquisa constituída pelo estudo de *born globals* no Brasil, faz-se uma breve revisão da literatura pertinente, chegando-se ao esquema conceitual sobre o qual se baseou o presente estudo e às hipóteses. Em seguida, delineiam-se os procedimentos metodológicos adotados, assim como os motivos de sua eleição. Apresentam-se, então, os resultados do estudo, com ênfase nos testes de hipóteses. O trabalho se fecha com a discussão dos resultados e as conclusões.

A Literatura sobre *Born Globals* e o Modelo Conceitual do Estudo

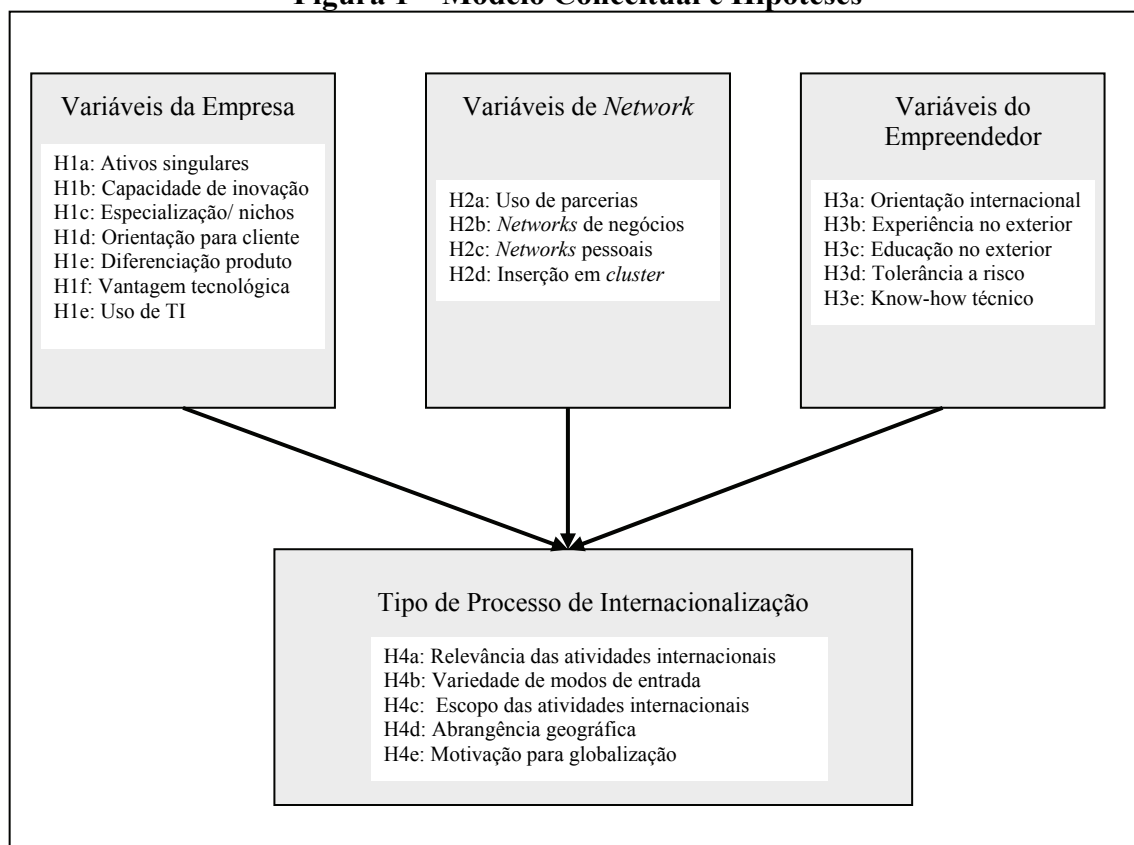
Uma das principais questões em aberto nas pesquisas sobre *Born Globals* é sua própria definição. Como se define uma empresa *Born Global*? Os autores têm utilizado quatro variáveis para tal, mas não há consenso com relação ao ponto de corte. A primeira variável é a data de fundação. A maioria dos autores considera que as empresas BGs apareceram depois de 1990 (por exemplo, Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002), mas alguns estudos utilizam datas bem anteriores (Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001). Outra variável considerada é o tempo decorrido entre a data de fundação da empresa e o início das atividades internacionais, que varia de até dois anos (Moen 2002, Moen e Servais, 2002); a três (Knight e Cavusgil, 1996; Knight, Madsen e Servais, 2004; Mort e Weerawardena, 2006; Rasmussen e Madsen, 2002; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001); cinco (Zucchella, 2002); seis (Zahra, Ireland e Hitt, 2000); sete (Jolly, Alahuta e Jeannet, 1992); oito (McDougall, Shane e Oviatt, 1994); a 15 anos, neste caso com 50% de vendas em outro continente (Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004). Outro aspecto é a percentagem do faturamento proveniente de operações no exterior, que vai de no mínimo 5% (McDougall, 1989); a 25% (Knight e Cavusgil, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Mort e Weerawardena, 2006; Rasmussen e Madsen, 2002; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001); mais de 50%, para firmas de pequenas economias abertas, como a Finlândia (Gabrielsson, 2005; Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004); e mais de 75%, para firmas com pequenos mercados domésticos, como a Nova Zelândia (Chetty e Campbell-Hunt, 2004). Finalmente, com relação à abrangência de mercados, os autores sugerem: um ou poucos mercados internacionais (Sharma e Blomstermo, 2003), na mesma ou em várias regiões do mundo (Chetty e Campbell-Hunt, 2004; Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004; Gabrielsson, 2005). McNaughton (2003) observou que maior número de mercados ocorria em BGs em setores de alta tecnologia e em países com mercado doméstico pequeno.

Uma observação destes resultados sugere que a adoção de uma definição é contingente do tipo de país em que a empresa se encontra, sua localização, o grau de internacionalização de suas empresas etc. Por este motivo, a definição de *Born Global* adotada para este estudo é pouco exigente: empresas que tenham iniciado suas atividades internacionais até cinco anos

após sua fundação. A justificativa para esta decisão são as enormes dificuldades (ou grande número de barreiras) que precisam ser transpostas por uma empresa brasileira para se tornar uma *Born Global*, comparativamente com, por exemplo, empresas européias. O Brasil é um país isolado dentro de suas fronteiras, com pouco contato fronteiriço com seus vizinhos, devido a barreiras naturais (Rocha, 2003), o que é uma situação muito diferente da vivida por empresas de países como a Dinamarca, a Bélgica, ou a França, onde foram realizados estudos sobre o fenômeno. O país tem uma baixa abertura comercial, suas empresas são pouco internacionalizadas (com exceção de *commodities* agrícolas e minerais), e não tem tradição exportadora em serviços de alta tecnologia.

Rialp, Rialp, Urbano e Vaillant (2005) apontaram o fato de que quase todos os autores a conduzirem pesquisas empíricas sobre as *Born Globals* elaboraram sua própria lista de fatores intervenientes. Com base na literatura foi elaborada, no presente trabalho, uma lista abrangente de fatores significativos, acrescentando algumas variáveis oriundas de estudos de casos brasileiros. A partir daí foi proposto o modelo conceitual para organizar os blocos de fatores intervenientes no caminho seguido no processo de internacionalização, seja ele precoce ou gradual. Os fatores foram agrupados em três blocos principais: (1) ligados a fatores específicos da empresa; (2) ligados a relações existentes com *networks*; e (3) ligados a fatores específicos do empreendedor responsável pelas decisões de internacionalização. O bloco ligado a fatores de *networks* foi criado para agrupar alguns fatores que apareciam na literatura ora ligados a empresa, ora ligados à figura do empreendedor e que, portanto, poderiam ter uma classificação dúbia. O modelo conceitual utilizado neste estudo é apresentado a seguir (Figura 1), conectando os principais resultados obtidos na literatura internacional. Devido às limitações de espaço para o artigo, o restante desta seção focará exclusivamente o modelo conceitual.

Figura 1 – Modelo Conceitual e Hipóteses



A partir do modelo conceitual foram formuladas duas hipóteses gerais e várias hipóteses relativas a fatores específicos. As hipóteses gerais são as seguintes:

HG1: O conjunto dos fatores ligados a: (1) empresas, (2) *networks* e (3) empreendedores está associado ao tipo de processo de internacionalização seguido, se precoce (BGs) ou gradual (NBGs).

HG2: Empresas que seguiram processos de internacionalização precoce (BGs) e as que seguiram processo de internacionalização gradual (NBGs) apresentam características distintas no processo.

As demais hipóteses da pesquisa são apresentadas dentro de cada um dos blocos ilustrados no modelo conceitual. Observe-se que 16 hipóteses referentes a características das BGs se encontram associadas à primeira hipótese geral. Em todas as hipóteses, a relação prevista é de que as BGs apresentarão esta característica com maior intensidade do que as NBGs. Quanto à segunda hipótese geral, 5 hipóteses a ela associadas referem-se a características do processo de internacionalização seguido pelas empresas. A expectativa, aqui, era de que as BGs apresentariam graus mais elevados nas quatro primeiras variáveis e de que as motivações para internacionalização das BGs seriam mais pró-ativas do que as das NBGs.

Metodologia

O método de pesquisa utilizado neste estudo foi a *survey* por internet. Métodos qualitativos, em particular estudos de casos, foram empregados nos primeiros estudos de *born globals* e, mais recentemente, naqueles que investigaram questões mais complexas ou mais específicas, como, por exemplo, McDougall, Shane e Oviatt (1994); Oviatt e McDougall (1995); Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001), Arenius (2005), Rialp, Rialp, Urbano e Vaillant (2005) ou Mort e Weerawardena (2006). *Surveys* têm sido realizadas, mais recentemente, em estudos que tiveram como propósito apontar padrões gerais de caracterização das empresas, buscando identificar o comportamento e o desempenho subsequente das *born globals*, usualmente em comparação com outros tipos de empresas. Nesta categoria encontram-se, entre outros, os trabalhos de Bloodgood, Sapienza e Almeida (1996), Knight (2000), Moen (2002) e Knight, Madsen e Servais (2004).

A população alvo do estudo foi constituída por empresas brasileiras desenvolvedoras de software, de capital societário majoritariamente brasileiro. Esta população alvo foi estimada por Cortesia e Souza (2007) em cerca de 3 a 5 mil empresas desenvolvedoras, das quais aproximadamente 96% seriam de porte pequeno ou micro. Dada a inexistência de lista completa da população, tornou-se necessário utilizar listas parciais, obtidas de cerca de 50 entidades do setor, que foram então consolidadas em uma única lista, excluindo-se já as empresas de capital societário majoritariamente estrangeiro e as empresas que apenas comercializavam *software*, mas que não o desenvolviam. Esta primeira depuração foi feita por meio de consulta às *webpages* das empresas listadas, ou por meio de telefone. Ao final do trabalho de consolidação e depuração das várias listas, a população ficou constituída por 1.248 empresas. Entretanto, não é possível ter certeza quanto ao número real, pois nem todas as empresas puderam ser contatadas por telefone, ou verificada sua existência por meio de *webpage*. Quando comparado este número com a estimativa de Cortesia e Souza (2007), são possíveis duas conclusões: ou a consolidação das listas cobriu menos da metade da população real de desenvolvedoras de software, ou a estimativa de 3 mil empresas estaria errada. Devido à grande abrangência das entidades consultadas e à própria repetição de empresas em várias

listagens, acredita-se ser a população de empresas brasileiras desenvolvedoras de *software* inferior à estimativa daqueles autores, ainda que superior ao número final contido na lista.

O convite para participar da pesquisa foi enviado por *e-mail* a todas as empresas constantes da lista final. Entretanto, para parte substancial dos *e-mails*, não foi possível saber *a priori* se o destinatário se enquadrava nas características desejadas. Um total de 249 empresas participaram da pesquisa, obtendo-se 218 questionários válidos. Do total de questionários, 77% foram preenchidos pelos próprios fundadores da empresa e outros 23% por executivos que ocupavam os cargos de presidente ou diretor geral, diretor comercial ou outra diretoria da empresa. As empresas respondentes foram divididas em três grupos: *domésticas* (empresas que sempre venderam apenas para o mercado brasileiro - 139 empresas); internacionais tradicionais (empresas que levaram mais de cinco anos para obter o primeiro faturamento internacional - 44 empresas) e "*born globals*" (empresas que levaram menos de cinco anos para obter seu primeiro faturamento internacional a contar do ano de obtenção do primeiro faturamento doméstico - 35 empresas). Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, foram excluídas da amostra as 139 empresas puramente domésticas. A amostra final válida para os objetivos da pesquisa ficou constituída, portanto, por 79 empresas.

Utilizou-se um questionário estruturado, auto-aplicado, formado em sua quase totalidade por perguntas fechadas. Foram utilizadas escalas não comparativas, itemizadas, do tipo Likert e escalas de diferencial semântico, ambas com cinco pontos. Optou-se por forçar sempre a resposta, o que evitou dados faltantes, procedimento útil para a análise estatística dos dados, mas que pode ter acarretado perda de respondentes durante o processo de preenchimento. A versão preliminar foi submetida a especialistas para validação de conteúdo. O pré-teste foi realizado com três empreendedores atuantes na indústria de desenvolvimento de software. Uma última etapa de ajuste do questionário foi feita com a empresa contratada para a construção e gerenciamento da *webpage* que hospedaria o questionário da pesquisa.

O questionário foi disponibilizado em uma *webpage* e os respondentes potenciais receberam via correio eletrônico (*e-mail*) uma carta convite com o *link* para a página da pesquisa e informações de *login* e senha. Este tipo de pesquisa é adequado em um setor intensivo em conhecimento, como é o caso do desenvolvimento de software (Kuivalainen, Saarenko e Puumalainen, 2005). Os dados foram coletados no período compreendido entre 8 de novembro e 21 de dezembro de 2007. Novos *e-mails* foram enviados reforçando o convite para a participação e telefonemas foram dados para todas as empresas que possuíam esta informação no cadastro.

Uma vez terminada a coleta de dados, buscou-se verificar a existência de viés de não resposta. Foi feita a comparação do perfil das 55 empresas que responderam primeiro à pesquisa (primeiro quartil) com as 55 que responderam por último (quarto quartil). Com relação às variáveis de controle, utilizando-se um teste t de médias, não foi possível rejeitar a hipótese de que as médias fossem iguais. A única exceção foi a variável grau de internacionalização, verificando-se que a incidência de empresas internacionalizadas no primeiro quartil foi significativamente maior do que no quarto quartil, sugerindo que tal fenômeno tenha ocorrido quando comparadas as empresas que responderam e as que não responderam ao questionário.

Utilizou-se, na análise estatística dos dados, o pacote SPSS versão 16.0, rodando sobre o sistema operacional Windows Vista. Inicialmente foi feita a preparação dos dados através dos procedimentos da estatística descritiva. A operacionalização das variáveis utilizadas no teste das hipóteses, após os procedimentos de depuração, é resumida no Anexo 1. Os dados foram

analisados inicialmente por meio de análise fatorial exploratória e outras técnicas de exploração de dados e testados para verificar sua consistência interna e a aplicabilidade de testes multivariados. A regressão logística binária foi utilizada para o teste das hipóteses da pesquisa.

Resultados do Estudo

Inicialmente foi realizada uma análise descritiva dos resultados. A Tabela 1 apresenta as médias das principais variáveis para cada um dos dois grupos. Observa-se, em linhas gerais, que as empresas que seguiram a rota de internacionalização gradual (NBGs) são maiores e mais antigas (foram criadas, em média, uma década antes) do que as de internacionalização acelerada (BGs), mas iniciaram suas atividades internacionais mais ou menos na mesma época, ainda que o tempo médio decorrido entre a fundação e o ano de internacionalização seja cinco vezes maior. A simultaneidade de internacionalização dos dois grupos deve-se, provavelmente, a peculiaridades do ambiente brasileiro, que serão discutidas na seção final deste artigo.

Tabela 1 – Médias para as Principais Variáveis

Características	Internacionalização Gradual (NBGs)	Internacionalização Precoce (BGs)
Faturamento (em milhares de reais de 2007)	13.687	5.150
Ano de fundação (média)	1990	1999
Ano de internacionalização (média)	2002	2001
Tempo médio entre a fundação e o início da internacionalização (em anos, média)	11,1	2,54
No. de regiões do mundo em que atuava em 2007 (média)	1,77	2,03
Número de empresas na amostra	44	35

Após a análise descritiva, que permitiu um exame preliminar das variáveis e construtos, cada conjunto de variáveis operacionais que mensurassem um mesmo construto foi submetido a um teste de confiabilidade para escalas múltiplas (Alfa de Cronbach). Testou-se, também, em que medida a retenção ou exclusão de cada variável operacional aumentava ou diminuía a consistência interna da escala. Em seguida, foi aplicada a análise fatorial exploratória envolvendo todas as variáveis operacionais dentro de um mesmo bloco, utilizando-se o método de análise de componentes principais, com rotação ortogonal Varimax. Ao final, foram escolhidas as variáveis operacionais definitivas para cada construto dentro de cada bloco, tendo por base o resultado das análises estatísticas em consonância com o modelo teórico desenvolvido (Anexo 1). O conjunto de variáveis definitivas compreendeu tanto variáveis operacionais isoladas quanto novas variáveis obtidas por transformações de duas ou mais variáveis operacionais para um mesmo construto. Estas variáveis definitivas foram então submetidas ao exame das características de suas distribuições, para verificar se atendiam às premissas das técnicas multivariadas a serem usadas para o teste das hipóteses. As variáveis foram testadas com relação à normalidade (Kolmogorov-Smirnoff) e homoscedasticidade (teste de Levene). Cerca de metade das variáveis não apresentou distribuição normal e pelo menos uma distribuição violou a premissa de homoscedasticidade. Os resultados sugeriram a adoção da regressão logística, em lugar da análise discriminante, para o teste das hipóteses.

Teste da Hipótese 1

Inicialmente, foi testada a primeira hipótese geral, de que o conjunto de fatores ligados a empresa, *networks* e empreendedor encontrava-se associado ao tipo de processo de

internacionalização seguido (precoce ou gradual). Foi analisado o ajuste geral do modelo e o percentual de classificação correta. A variável independente utilizada na análise foi o *Tipo de Processo de Internacionalização* (Gradual vs Acelerado). Quinze variáveis independentes que permaneceram após a etapa de purificação das escalas foram usadas para diferenciar os dois grupos. Os resultados da análise usando o método *enter* e passo a passo estão na Tabela 2.

Tanto o modelo passo a passo quanto o modelo completo se mostraram significativos a 0,05. A estatística usada para avaliar se o modelo apresenta ajustamento aos dados é baseada na função de verossimilhança, que pode ser definida como a probabilidade de que o modelo estimado represente os dados. Para seu teste, a verossimilhança (abreviada como “L”, de *likelihood*) é transformada em “-2 Ln L”, ou “-2LL”. Neste estudo, para o modelo completo com a constante e as quinze variáveis independentes, o valor -2LL foi de 79,406, significativo a 0,05, sugerindo que a hipótese nula não pode ser rejeitada, ou seja, que o modelo apresenta ajustamento aos dados. Para o modelo passo a passo, o valor de -2LL foi de 94,546, significativo a 0,05.

Os resultados do modelo completo (método *enter*) são superiores aos do passo a passo no que se refere às estatísticas de Cox & Snell, Nagelkerke e Hosmer & Lemeshow. O modelo completo também supera o passo a passo no que se refere a sua capacidade preditiva, obtendo uma percentagem superior de casos corretamente classificados.

Tabela 2 – Resultados do Teste da Hipótese Geral 1

Estatísticas		Modelo	
		Passo-a-Passo	Completo (<i>Enter</i>)
Número de variáveis		2	15
-2LL		94,546	79,406
Pseudo R ²	Cox & Snell	0,162	0,308
	Nagelkerke	0,217	0,412
Hosmer & Lemeshow	Qui-quadrado	4,648	2,370
	g.l.	8	63
	Sig.	0,794	0,968
Teste dos Coeficientes do Modelo	Qui-quadrado	13,944	29,083
	g.l.	2	15
	Sig.	0,001	0,016
% de casos corretamente classificados		65,8%	77,2%

O melhor percentual de casos corretamente classificados (pelo modelo completo), foi, portanto, de 77,2%. Observe-se, porém, que em ambos os procedimentos, ocorreu um viés para cima, em função de a mesma amostra ser usada para gerar a equação logística e a matriz de classificação. Tal limitação decorre do pequeno tamanho da amostra, que não permitiu o uso do procedimento *split-half*.

As hipóteses relativas a cada um dos fatores ligados a (i) empresa, (ii) *networks* e (iii) empreendedor foram testadas mediante a análise dos coeficientes das variáveis predictoras, que indicam em que medida cada fator pode ou não influenciar significativamente o caminho escolhido para a internacionalização da empresa (precoce ou gradual). A Tabela 3 apresenta os valores de B, a significância dos coeficientes, assim como os valores relativos às médias dos dois grupos para cada construto. Na regressão logística, a significância dos coeficientes das variáveis independentes pode ser testada utilizando-se a estatística Wald. Na presente pesquisa, considerou-se que quando o nível de significância fosse menor do que 0,10, o coeficiente era útil para o modelo. Quatro variáveis mostraram-se significativas.

Tabela 3 – Coeficientes do Modelo Completo para HG1

H	Bloco Conceitual	Variáveis Independentes	Médias		B	Sig.
			Gradual (NBGs)	Precoce (BGs)		
H1a	Variáveis da Firma	Ativos singulares	5,80	6,26	0,135	0,509
H1b		Capacidade de inovação	13,43	19,14	0,053	0,055**
H1c		Especialização/nichos	2,00	2,71	0,308	0,178
H1d		Orientação para o cliente	47,91	61,29	0,018	0,051**
H1e		Diferenciação de produto	6,55	6,71	-0,006	0,975
H1f		Vantagem tecnológica	3,95	4,23	0,396	0,263
H1g		Uso de TI	4,86	4,94	1,497	0,166
H2a	Variáveis de Network	Uso de parcerias	5,36	5,03	0,019	0,661
H2b		Networks de negócios	2,64	2,51	0,017	0,945
H2c		Networks pessoais	3,70	3,97	-0,051	0,819
H2d		Clusters geográficos	0,23	0,31	0,531	0,429
H3a	Variáveis do Empreendedor	Orientação internacional	7,11	7,77	-0,049	0,790
H3bc		Experiência internacional	12,84	19,40	0,000	0,972
H3d		Tolerância a risco	2,70	2,43	-0,572	0,046*
H3e		Conhecimento técnico	3,55	4,14	0,965	0,010*

*significativo a 0,05 ** significativo a 0,10

Teste da Hipótese 2

O tipo de processo de internacionalização (gradual *versus* precoce) foi a variável dependente e as cinco variáveis ligadas a características do processo de internacionalização foram as variáveis independentes. O modelo da regressão logística foi estimado para avaliar se e em que medida cada uma das variáveis independentes contribui para o tipo de processo de internacionalização seguido. A Tabela 4 apresenta os resultados para o modelo completo (método *enter*) e método passo a passo. Apenas para o modelo gerado pelo método passo a passo, com apenas uma variável, os coeficientes das variáveis independentes foram estatisticamente diferentes de zero, a 0,05. O *p* valor para o modelo completo foi de 0,185.

Tabela 4 – Resultados do Teste da Hipótese Geral 2

Estatísticas de avaliação do ajuste do modelo		Seleção de variáveis	
		Passo a Passo	Completo (<i>Enter</i>)
Número de variáveis		1	6
-2LL		104,050	99,688
Pseudo r ²	Cox & Snell	0,055	0,105
	Nagelkerke	0,073	0,141
Hosmer & Lemershow	Qui-quadrado	3,317	10,359
	g.l.	4	8
	Sig.	0,506	0,241
Teste dos coeficientes do Modelo	Qui-quadrado	4,440	8,802
	g.l.	1	6
	Sig.	0,035	0,185
% de casos corretamente classificados		55,7%	64,6%

Na Tabela 5 estão indicados os coeficientes da função logística. Novamente se testou a significância dos coeficientes das variáveis independentes utilizando-se para tal a estatística Wald. No entanto, uma única variável diferenciou as empresas de internacionalização precoce (*born globals*) das empresas de internacionalização gradual: a relevância das atividades internacionais (medida pela percentagem do faturamento proveniente de receitas do exterior).

Tabela 5 – Coeficientes do Modelo Completo para HG2

	Variáveis independentes	Médias		B	Sig.
		Gradual (NBGs)	Precoce (BGs)		
H4a	Relevância das atividades internacionais	5,36	14,26	0,037	0,039*
H4b	Modo de entrada	1,75	1,66	-0,422	0,213
H4c	Escopo das atividades internacionais	1,34	1,29	-0,329	0,568
H4d	Abrangência geográfica	2,27	2,89	0,082	0,409
H4e	Motivação para globalização	1,64	1,71	0,076	0,805

*significativo a 0,05

Discussão

Um objetivo deste estudo foi identificar os fatores que diferenciam as empresas cujo processo de internacionalização precoce as enquadra na categoria *born global* das empresas que se internacionalizam segundo o modelo gradual. Obteve-se suporte empírico à primeira hipótese geral, confirmando a importância conjunta de fatores ligados a empresa, *networks* e empreendedor para a definição do processo de internacionalização seguido pelas empresas estudadas.

Dentre os fatores ligados às características das empresas, as evidências obtidas proporcionaram forte suporte empírico a dois construtos. Uma empresa com maior capacidade de inovação do que seus concorrentes (operacionalizada pelos gastos com P&D sobre os gastos totais) tende a seguir mais provavelmente um caminho *born global*. As médias obtidas foram de 19% do faturamento investido em P& D pelas BGs e de 13% pelas NBGs. Isto está alinhado com o que foi proposto por diversos autores, tais como Autio, Sapienza e Almeida (2000); Knight e Cavusgil (2004); Gabrielsson (2005); e Mort e Weerawardena (2006). Empresas mais orientadas para seus consumidores (operacionalizado pelo percentual de faturamento proveniente de produtos customizados) também tendem a seguir mais provavelmente um processo de internacionalização precoce (BGs), conforme proposto na literatura por, entre outros, Rennie (1993), Zuchella (2002) e Knight, Madsen e Servais (2004). A orientação para o cliente, medida pelo percentual do faturamento proveniente de produtos customizados, foi de 61% do faturamento proveniente de produtos customizados pelas BGs versus 48% pelas NBGs.

Embora não tenha recebido suporte empírico, houve indícios de que a relação proposta, ainda que não significativa neste estudo, possa ser verdadeira para a hipótese de que empresas com maior especialização em nichos (sendo este construto operacionalizado por meio de medida perceptual) tendem a seguir mais provavelmente um processo do tipo precoce, enquadrando-se como *born global*, conforme apontado por, entre outros, Moen (2002); Zuchella (2002); Chetty e Campbell-Hunt (2004); Gabrielsson, Sasi e Darling (2004); Rocha et al (2004); e Gabrielsson (2005). Esta hipótese não recebeu suporte empírico quando usada a técnica de regressão logística com o modelo completo, pois apresentou um coeficiente com *p* valor um pouco superior a 0,10. Além disso, esta variável foi selecionada pelo modelo de regressão logística quando utilizado o método passo a passo.

As demais hipóteses derivadas de fatores ligados às empresas não receberam suporte empírico. No caso de ativos singulares, diferenciação de produtos e vantagem tecnológica, trata-se de construtos multifacetados, que talvez não possam ser usados na indústria de software para diferenciar os dois grupos, uma vez que as vantagens competitivas oriundas da posse de ativos intangíveis singulares, da diferenciação e da vantagem tecnológica são possivelmente pré-requisitos para a internacionalização de qualquer empresa brasileira que

pertença a este setor, não importando a rota escolhida para tal. O mesmo pode ser dito sobre o uso intensivo de tecnologia da informação (operacionalizada nesta pesquisa como importância do uso da Internet) para a indústria de software. Verificou-se que a Internet é utilizada amplamente pelas empresas dos dois grupos, até mesmo pela familiaridade que têm com esta ferramenta. É possível que este fator tenha maior poder explicativo em outras indústrias. Observe-se, ainda, que mesmo não sendo possível rejeitar estas hipóteses, as médias das variáveis seguiram a expectativa contida no modelo teórico, comportando-se da forma esperada, com as NBGs apresentando médias inferiores às BGs.

Dentre os fatores ligados às networks, nenhum recebeu suporte empírico. Verificou-se, a partir dos resultados obtidos, o que já faziam prever as observações dos entrevistados nas entrevistas de pré-teste, ou seja, que o uso de *networks*, da empresa, profissionais ou pessoais, seria generalizado na indústria (“coisas que todo mundo na indústria de software faz”). É possível, portanto, que o uso de redes sociais não tenha sido capaz de diferenciar os dois grupos em função de aspectos distintivos da cultura brasileira, onde todos se valem de suas redes de contatos para fazer negócios ou buscam ativamente desenvolver e estabelecer estas redes para se internacionalizar, sejam BGs ou não. Em outras palavras, por ser a brasileira uma cultura relacional, fazer uso de redes pessoais ou sociais não seria um elemento diferenciador, tratando-se de uma prática de negócios generalizada. É possível, no entanto, que pesquisas em outras indústrias no Brasil possam “redimir” a capacidade de estas variáveis separarem BGs de NBGs. Por fim, também não se obteve suporte empírico para a hipótese de que as BGs estariam mais presentes em *clusters* regionais (tais como distritos industriais, parques tecnológicos etc.). Este resultado se contrapõe ao de dois trabalhos recentemente publicados, que sugerem que empresas em distritos industriais se internacionalizam mais rápido do que suas congêneres (Fernhaber, Gilbert e McDougall, 2007; Zucchella e Servais, 2007). Embora não se tenha obtido suporte empírico para essas hipóteses, um exame das médias obtidas indica que apenas as variáveis relativas a *networks* pessoais e *clusters* geográficos se comportam da forma esperada, ou seja, as BGs apresentam maior intensidade do que as NBGs.

Analisando o bloco de fatores ligados aos empreendedores, verificou-se que a presença de um empreendedor com grande conhecimento técnico ou científico obteve suporte empírico, mostrando ser um fator a diferenciar BGs e NBGs. Isto está em linha com o que foi defendido por, entre outros, Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001); Dimitratos e Jones (2005); Evangelista (2005) e Kundu e Renko (2005). Em uma escala de cinco pontos, a média para as BGs foi de 4,14, e para as NBGs de 3,55. Já a hipótese relativa a maior tolerância a risco recebeu suporte empírico, mas na direção contrária ao que foi suposto no modelo conceitual, ou seja, ela favorece as empresas de internacionalização gradual. Uma explicação talvez resida no fato de as empresas da amostra que se internacionalizaram pela via gradual serem mais antigas e maiores do que as BGs e, possivelmente, no momento da pesquisa, apresentarem maior tolerância a risco. Utilizando uma escala de cinco pontos, a média para as BGs foi de 2,43 e para as NBGs de 2,70.

As demais hipóteses associadas a fatores ligados aos empreendedores não obtiveram suporte empírico. A orientação internacional do empreendedor talvez precisasse ser mensurada antes de a decisão de internacionalização ser tomada. Como nesta pesquisa este fator foi medido *a posteriori*, isto é, após a internacionalização ocorrer, pode ter ocorrido um “nivelamento” das percepções dos empreendedores. Trata-se de uma manifestação do problema de mensuração *ex post facto*, comumente criticado nos estudos de distância psíquica, em que a própria internacionalização altera a variável sendo medida. A questão da experiência internacional e a

da educação no exterior dos empreendedores, unidas em uma mesma variável, também não obteve sustentação empírica, ou seja, não foi capaz de diferenciar significativamente os dois grupos. Observando-se as médias das variáveis, ainda que não significativas, em ambos os casos estas se conformam como esperado, ou seja, as BGs apresentam maior intensidade do que as NBGs.

Com relação à segunda hipótese geral, de que as características do processo de internacionalização diferenciariam as empresas de internacionalização precoce (BGs) das que seguiram o processo gradual (NBGs), obteve-se suporte empírico, mas apenas uma característica diferenciou os dois grupos.

Com relação às características do tipo de processo de internacionalização seguido, obteve-se suporte empírico para a relação entre a relevância das atividades internacionais para a empresa, medida pelo percentual de receitas oriundas do exterior e o tipo de processo de internacionalização seguido, se gradual ou precoce. A análise do sinal do coeficiente da variável revela que, conforme previsto no modelo teórico, quanto maior o percentual de receitas oriundo do exterior, maior a probabilidade de a empresa seguir um processo de internacionalização precoce, ou típico de uma *Born Global*. Neste estudo, a percentagem de receitas do exterior das BGs foi, em média, de 14%, contra 5% das NBGs. Assim sendo, há claras evidências de que as BGs são mais dependentes do faturamento internacional do que as NBGs. Estas evidências corroboram os resultados de outros estudos, entre os quais Knight (1997); Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001); Moen (2002); Moen e Servais (2002); Rasmussen e Madsen (2002); Knight e Cavusgil (2004); Knight, Madsen e Servais (2004) e Mort e Weerawardena (2006).

Com relação às outras hipóteses derivadas desta hipótese geral, as diferenças não foram significativas. Apesar disto, um exame das médias permite algumas observações interessantes para futuros estudos. Em linhas gerais, observa-se que os números são bastante tímidos para os dois grupos. Por exemplo, com relação à variável relativa ao número de modos de entrada utilizados pela empresa, em uma lista com 9 possibilidades, a média não chega a 2, tanto para um grupo quanto para outro, o mesmo ocorrendo para a abrangência geográfica de atuação internacional, medida pelo número de países em que as empresas atuam (média de 2,27 para NBGs e 2,89 para BGs). Já com relação ao escopo de atividades internacionais, com duas alternativas (1 = só comercialização no exterior; 2 = realização de comercialização e outras atividades no exterior), a variável, da forma como foi operacionalizada, mostrou-se pouco sensível a diferenças, obtendo-se médias de 1,29 para BGs e 1,34 para NBGs, indicando que 71,4% das BGs e 65,9% das NBGs realizam apenas comercialização no exterior. Finalmente, no que se refere à motivação para a internacionalização, as empresas foram agrupadas em três categorias (motivações, reativas, neutras e pró-ativas). As médias 1,64 para NBGs e 1,71 para BGs retratam que só 27,3% das NBGs e 34,3% das NBGs se internacionalizaram proativamente. A maioria das respostas, para os dois grupos, apontou para o recebimento de solicitação do exterior como motivação principal para a internacionalização.

Conclusões

Este estudo teve como ponto de partida uma revisão abrangente da literatura sobre empresas *Born Globals*, ou seja, cuja internacionalização se dá de forma precoce e acelerada, um novo fenômeno na literatura de Negócios Internacionais. Foi construído um modelo conceitual que buscou incorporar as diversas contribuições provenientes não só da tradição de pesquisas sobre *Born Globals*, como também aquelas provenientes dos estudos de empreendedorismo

internacional. Os resultados do estudo permitem afirmar que, considerando-se as empresas brasileiras de *software* internacionalizadas, é mais provável que sejam *born globals* aquelas que possuírem maior capacidade de inovação do que seus concorrentes; forem mais orientadas ao cliente do que seus concorrentes; e tiverem um empreendedor ou grupo de empreendedores com maior conhecimento técnico ou científico do que seus concorrentes. É possível, no entanto, que sejam mais sensíveis a risco do que as demais. Além disso, as empresas *Born Globals* caracterizam-se não só pela maior velocidade de internacionalização, como pelo fato de obterem maior parcela de seu faturamento de atividades internacionais.

O estudo apresentou algumas limitações que devem ser salientadas. A primeira delas é o tamanho da amostra, que pode ter afetado os resultados. Uma limitação correlata foi o uso de amostragem não probabilística, dada a ausência de uma lista completa das empresas na indústria de software, e, em decorrência, de uma lista completa das empresas internacionalizadas pertencentes a este setor. No entanto, é esta uma limitação com que se defrontam os pesquisadores quando desejam estudar empresas de países em desenvolvimento. Além disto, algumas características do ambiente brasileiro podem ter impactado os resultados, em particular o fim da reserva de mercado para produtos de informática, a abertura do mercado brasileiro no início da década de 1990, e as fortes variações cambiais ao longo das décadas de 1990 e 2000, período em que ocorreu a internacionalização da quase totalidade das empresas da amostra.

As principais contribuições deste estudo podem ser resumidas na consolidação de um modelo conceitual para caracterizar as empresas *Born Globals* a partir das duas correntes teóricas que tratam do tema (estudos de *Born Globals* e de empreendedorismo internacional) e o fato de a pesquisa se realizar em um país em desenvolvimento, o Brasil, que, além disso, apresenta baixo índice de internacionalização de suas empresas, caracterizando-se como *late entrant* nos mercados internacionais. Saliente-se, ainda, que sem tradição de exportação de produtos intensivos em conhecimento, os desafios enfrentados pelas empresas do setor são ainda maiores do que os de suas congêneres de países desenvolvidos ou mesmo de economias emergentes, como a Índia e Taiwan. Novos estudos se fazem necessários em países em desenvolvimento e no Brasil sobre o fenômeno *Born Global*.

Referências

- Arenius, P. The psychic distance postulate revised: from market selection to speed of market penetration. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 115-131, 2005.
- Autio, E.; Sapienza, H.J.; Almeida, J.G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 909-924, 2000.
- Björkman, I.; Forsgren, M. *The nature of the international firm*. In: Björkman, I.; Forsgren, M. (eds.) *Nordic contributions to international business research*. Copenhagen, Copenhagen Business School Press, 1997.
- Bloodgood, J. M.; Sapienza, H.J.; Almeida, J.G. The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20 (4), 61-76, 1996.
- Chetty, S.; Campbell-Hunt, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born-global" approach. *Journal of International Marketing*, 12 (1), 57-81, 2004.
- Dimitratos, P.; Jones, M. Future directions for international entrepreneurship research. *International Business Review*, 14, 119-128, 2005.

- Dominguinhos, P.; Simões, V. Born globals: taking stock, looking ahead. *Proceedings of the 30th EIBA Annual Conference*. Ljubljana, Slovenia, European International Business Academy, 2004.
- Evangelista, F. Qualitative insights into the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 179-198, 2005.
- Fernhaber, S.; Gilbert, B.; McDougall, P. International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization, <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/vaop/ncurrent/pdf/8400342a.pdf> (Acesso em 2/2/2008). 2007.
- Gabrielsson, M. Branding strategies of born globals. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 199-222, 2005.
- Gabrielsson, M.; Sasi, V.; Darling, J. Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: born internationals and born globals. *European Business Review*, 16 (6), 590-604, 2004.
- Ganitsky, J. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. *International Marketing Review*, 6 (5), 50-65, 1989.
- Johanson, J.; Vahlne, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8 (1), 23-32, 1977.
- Jolly, V K.; Alahuta, M.; Jeannet, J-P. Challenging the incumbents: how high-technology firms start-ups compete globally. *Journal of Strategic Change*, 1, 71-82, 1992.
- Knight, G.; Cavusgil, S. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: Cavusgil, S.; Madsen, K. (eds.) *Export internationalizing research – enrichment and challenges*. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26, 1996.
- Knight, G.; Cavusgil, S. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141, 2004.
- Knight, G.; Madsen, T.; Servais, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21/6, 645-665, 2004.
- Kundu, S.; Renko, M. Explaining export performance: a comparative study of international new ventures in Finnish and Indian software industry. In: KATZ, J. e SHEPHERD, D. (eds.) *International Entrepreneurship. Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 8, 43-84, 2005.
- Madsen, T. K.; Servais, P. The internationalization of *born globals*: an evolutionary process? *International Business Review*, 6 (6), 561-583, 1997.
- McDougall, P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4 (6), 387-400, 1989.
- McDougall, P.; Shane, S.; Oviatt, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), 469-487, 1994.
- McNaughton, R. The number of export markets that a firm serves: process models versus the born-global phenomenon. *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), 297-311, 2003.
- Moen, O. The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19 (2), 156-175, 2002.
- Moen, O.; Servais, P. Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10 (3), 49-72, 2002.
- Mort, G.; Weerawardena, J. Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australian *born global* firms. *International Marketing Review*, 23 (5), 549-572, 2006.
- Oviatt, B.; McDougall, P. Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45-64, 1994.

- Oviatt, B.; McDougall, P. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Executive*, 9 (2), 30-43, 1995.
- Oviatt, B.; McDougall, P. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. *Management International Review*, 37 (2), 85-99, 1997.
- Oviatt, B.; McDougall, P. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In: Rugman, A. M.; Wright, R. W. (eds.) *Research in global strategic management: international entrepreneurship*. Stamford, CT: JAI Press Inc., 23-40, 1999.
- Rasmussen, E.; Madsen, T. The born global concept. *Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference*. Athens, Greece: European International Business Academy, 2002.
- Rasmussen, E. S.; Madsen, T. K.; Evangelista, F. The founding of the born global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13 (3), 75-107, 2001.
- Rennie, M. Global competitiveness: born global. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52, 1993.
- Rialp, A.; Rialp, J.; Knight, G. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14, 147-166, 2005.
- Rialp, A.; Rialp, J.; Urbano, D.; Vaillant, Y. The born-global phenomenon: a comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 133-177, 2005.
- Rocha, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: Rocha, A. (org.) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro, Mauad, 2003, pp.13-28.
- Rocha, A.; Mello, R.; Dib, L.; Maculan, A. Empresas que nascem globais: estudo de caso no setor de software. In: HEMAIS, C. (ed.) *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro, Mauad, vol 1, 172-221, 2004.
- Seifert Junior, R.; Fernandes, B. A formação de esquemas interpretativos em empreendimentos nascidos globais: o caso da Trikke. Anais do V Workshop em Internacionalização de Empresas. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2005. 20p.
- Sharma, D; Blomstermo, A. The internationalization process of born globals: a network view. *International Business Review*, 12, 739-753, 2003.
- Weisfelder, C.J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. *Advances in International Marketing*, 11, 13,47, 2001.
- Zahra, S.A.; Ireland, R. D.; Hitt, M. A. International expansion by new ventures firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 925-950, 2000.
- Zucchella, A. Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case. *Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference*. Athens, Greece: European International Business Academy, 2002.
- Zucchella, A. E Servais, P. Firm internationalization and business to business relationships: the issue of local and international networking in a multiple embeddedness framework, www.impgroups.org/uploads/papers/5791.pdf (Acesso em 31/1/2008). 2007.

Anexo 1

Variáveis Incluídas no Modelo Final

Bloco	Fator	Hipótese-Variável	Descrição da variável operacional definitiva
(1) Empresa	Ativos singulares	H1a	Soma das escalas de 2 variáveis perceptuais: conhecimento do mercados e conhecimento técnico <i>vs</i> concorrentes
	Capacidade de inovação	H1b	Gasto com P&D em relação ao total de gastos anuais
	Especialização em nichos	H1c	Percepção da existência de poucos clientes para os produtos espalhados por diversos países
	Orientação ao consumidor	H1d	Faturamento (%) proveniente de produtos customizados
	Diferenciação do produto	H1e	Soma das escalas de 2 variáveis perceptuais: qualidade e diferenciais percebidos pelos clientes do produto <i>versus</i> concorrentes
	Vantagem tecnológica	H1f	Percepção de vantagem tecnológica da empresa <i>versus</i> concorrentes
	Tecnologia da Informação (TI)	H1g	Percepção do uso da Internet para os processos de negócios
(2) <i>Networks</i>	Uso de parcerias	H2a	Quantidade de parcerias com outras empresas brasileiras
	<i>Networks</i> de negócios	H2b	Quantidade de diferentes tipos de parcerias
	<i>Networks</i> pessoais	H2c	Percepção do uso de <i>networks</i> pessoais como facilitadoras do processo de internacionalização
	<i>Clusters</i> geográficos	H2d	Localização da sede da empresa em aglomerações geográficas de empresas (<i>dummy</i>)
(3) Empreendedor	Orientação internacional	H3a	Soma das escalas de 2 variáveis perceptuais: sentimento que principais oportunidades estariam no exterior e interesse na expansão para lá
	Experiência internacional	H3bc	Média de duas variáveis que mediam o % de executivos com experiência de trabalho em outros países e/ou com educação no exterior
	Tolerância a risco	H3d	Percepção de que mercados estrangeiros trariam mais riscos do que o mercado doméstico (com escala invertida)
	Conhecimento técnico ou científico	H3e	Percepção do conhecimento técnico ou científico por parte dos fundadores da empresa <i>versus</i> concorrentes
(4) Processo de Internacionalização	Relevância das atividades internacionais	H4a	Faturamento anual internacional como % do faturamento total
	Modo de entrada	H4b	Número de métodos de atuação em mercados estrangeiros
	Escopo das atividades internacionais	H4c	Atividades realizadas internacionalmente (comercialização ou além da comercialização)
	Abrangência geográfica	H4d	Número de países com que a empresa fez negócios nos últimos 3 anos
	Motivação para globalização	H4e	Gradação da motivação (reativa, intermediária, proativa)
	Dispersão geográfica extra-regional	H4f	Número de regiões no Brasil com atuação da empresa