

AS EMPRESAS BORN GLOBAL: RUPTURA OU ADAPTAÇÃO DO MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO POR ETAPAS?

Carlos Brito
Raquel Meneses Moutinho

RESUMO

O processo de internacionalização tem merecido a atenção de muitos investigadores ao longo das últimas três décadas. Johanson e Valhne (1977) construíram um modelo dinâmico no qual a internacionalização é vista como um processo gradual semelhante à evolução dos “anéis de água”. As empresas começam por operar apenas no mercado doméstico, que será o seu mercado base, e a partir daí começam a gradualmente aumentar o comprometimento e os recursos empregues nos mercados externos. Contudo, estudos empíricos e teóricos têm vindo a testemunhar a existência de um novo tipo de empresas, designadas por born global, que exportam desde o seu aparecimento. Estas empresas, não se desenvolvem através de estágios graduais. Começam a internacionalização logo desde o seu nascimento e, por vezes, em mercados muito distantes. Alguns autores defendem que o modelo de Uppsala está morto, e que é necessário um novo paradigma. O objectivo deste artigo é saber até que ponto este modelo pode ser adaptado às novas circunstâncias.

PALAVRAS-CHAVE: internacionalização, empresas born global, redes de empresas, empreendedorismo

ABSTRACT

The internationalization process has been the topic of a lot of researches during the past three decades. Johanson and Valhne (1977) have made a dynamic model, which contends that the internationalization process is gradual, such as “rings in water”. Firms begin operating only in domestic-market inasmuch as this is their home base, and then they gradually they improve commitments and resources in the foreign markets. However, empirical and theoretical studies report a new kind of firms, the so-called born global firms, which start exporting since the birth. They don't develop in incremental stages related to the internationalization activities. They begin the internationalization right from the birth in very distant markets. Some authors argue that the Uppsala Model was dead, and that a new paradigm is necessary. The purpose of this article is to know if the Uppsala model can be adapted and if it can be useful.

KEY-WORDS: internationalization, born global firms, interorganizational networks, entrepreneurialship.

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização, como o processo a partir do qual a empresa deixa de operar apenas no mercado doméstico e passa também para o mercado internacional tem sido largamente estudada nas últimas três décadas. O modelo

da internacionalização por etapas de Uppsala foi aceite durante muito tempo pois fornece uma base conceptual sólida e aderente à realidade de muitas empresas. Contudo, a partir da década de 90 começam a aparecer estudos que relatam a existência de empresas que já nascem com uma vocação internacional. Este fenómeno está presente em muitos países, incluindo Portugal. Várias empresas, na sua maioria *spin offs* universitários lideradas por fundadores altamente qualificados e cosmopolitas, parecem contrariar a ideia de que a internacionalização só se dá após o amadurecimento do mercado nacional.

Enquadrado num projecto de doutoramento no âmbito da internacionalização dos negócios, esta comunicação tem por objectivo fornecer um quadro conceptual adequado aos novos modelos de negócio que parecem estar em ruptura com o modelo de Uppsala. A comunicação estrutura-se em três secções principais. A primeira, começando por uma breve caracterização da teoria da internacionalização por etapas, introduz o conceito de born global. A secção seguinte apresenta uma série de casos portugueses que ilustram este novo tipo de empresas. Finalmente, na terceira secção discute-se o papel dos fundadores no processo de internacionalização e em que medida a sua inclusão na análise permite uma extensão do âmbito do modelo de Uppsala.

2. DA INTERNACIONALIZAÇÃO POR ETAPAS ÀS BORN GLOBAL

A partir dos anos 60, o tema da internacionalização foi largamente estudado, aparecendo um grande número de publicações teóricas e de estudos empíricos. Em 1977, Johanson e Vahlne apresentam um modelo dinâmico, normalmente conhecido como modelo de Uppsala, em que o envolvimento de uma empresa num mercado externo se desenvolve seguindo um processo gradual, quer em termos de comprometimento quer em termos de número de mercados. Como refere Lemaire (1997, p.137), “o sequenciamento por fases traduziria, pois, um envolvimento crescente, associado a uma maior experiência nos mercados”.

Como as empresas estrangeiras têm pouco ou nenhum conhecimento das condições locais, enfrentam uma desvantagem em relação às empresas autóctones. Embora haja o conhecimento objectivo que pode ser obtido (via estudos económicos, sociológicos e culturais), o conhecimento experimental obriga à presença efectiva da empresa no país em causa. Assim, as empresas deveriam começar pelos países que lhe estão mais próximos em termos de distância psicológica. Esta distância, como refere Castro (2000, p.26), “seria medida por factores como as diferenças em termos culturais, dos sistemas políticos, do nível educacional e do nível de desenvolvimento industrial de cada um dos mercados possíveis.” Conforme se vai adquirindo maior envolvimento em cada um dos mercados, vai-se encurtando a distância que se tem em relação aos mercados “vizinhos” dos mercados em que a empresa já se estabeleceu, o que permitiria uma expansão progressivamente mais distante.

Nesta abordagem, segundo Rasmussen (2002, p.3), o desenvolvimento seria gradual, “dependendo das percepções, expectativas, experiência, capacidade de gestão.” Assim, o processo de internacionalização seria um processo incremental, semelhante aos “anéis na água”, em que a aquisição de conhecimento experimental funcionaria como um catalisador do comprometimento e do aumento de recursos. O mercado doméstico é o mercado-base e só a partir do seu amadurecimento, respondendo a estímulos externos (Luostarinen, 1979), é que o processo de internacionalização começa lentamente e de forma reactiva.

Ainda há muitas empresas que encaram o amadurecimento no mercado nacional como algo fundamental para se lançarem no desafio da internacionalização. Começam por mercados menos arriscados, com uma distância psicológica menor, que falam a mesma língua, com culturas semelhantes e com sistemas políticos análogos. No

início, apenas exportam, não criando pontos de venda nem unidades produtivas, e só com o passar do tempo vão gradualmente, etapa por etapa, aumentando o seu envolvimento noutros mercados.

Contudo, têm surgido empresas que não esperaram por ter uma verdadeira *home base* para entrarem no mercado internacional, e que quando começaram não optaram necessariamente pelos países psicologicamente mais próximos. Como referem Rasmussen e Madsen (2002), desde a década de 1980 que é feita referência à existência de empresas orientadas internacionalmente desde o seu nascimento, não esperando por um amadurecimento no mercado nacional. Assim, por exemplo, Johanson e Mattsson (1988) notam a existência de empresas que não seguem o padrão tradicional de internacionalização, saltando algumas etapas do modelo de “anéis na água”. Este novo tipo de empresas que, como refere Felicitas (2004) “consistem em pequenas e médias empresas com produtos de elevado valor acrescentado. (...) que começaram a exportar imediatamente, em média dois anos após se terem estabelecido”, são as chamadas empresas Born Global (Rennie, 1993; Cavusgil, 1994).

O conceito surgiu em 1993, na Austrália, e tem sido amplamente utilizado conjuntamente com conceitos similares: International New Venture (McDougall et al., 1994), Instant International (Preece et al., 1999) ou ainda as Global Start-ups (Mamis, 1989; Jolly et al., 1992). McDougall et al. (1994) e Oviatt e McDougall (1994) identificaram as International New Venture como organizações que desde a sua formação retiravam vantagem competitiva pelo uso de recursos e pela venda dos seus produtos em diversos países. Para Knight e Cavusgil (1996, p.11), uma empresa born global é uma empresa “... pequena, [normalmente] tecnologicamente orientada que opera no mercado internacional desde os primeiros dias da sua formação”.

Este fenómeno tem atraído a atenção de inúmeros investigadores. Primeiro, porque a existência deste tipo de empresas é cada vez mais significativa em países como a Austrália, o Canadá, a Noruega, a França e a Dinamarca (Evangelista, 2004). Por exemplo, Moen (2001) conclui que das 405 empresas norueguesas e francesas estudadas mais de metade poderiam ser classificadas como born global se o critério fosse exportarem mais de 25% das suas vendas com dois anos de existência. Em segundo lugar porque, como refere Bell (1995), este tipo de empresas desafia a teoria da internacionalização por estágios. Finalmente, porque este novo tipo de empresas é muito importante em termos de inovação (Autio, 1994; Harmon et al., 1997) desenvolvendo economias muito competitivas (Hawkin, 1993).

Todas estas alterações na forma como as empresas se internacionalizam são um grande desafio à teoria da internacionalização por etapas. Concretamente, há três aspectos fundamentais em que aquela teoria parece desajustada. O primeiro prende-se com a forma como o processo se dá. O modelo de Uppsala prevê que a internacionalização se dê de forma incremental, desenvolvendo-se como “anéis na água”. O segundo relaciona-se com a idade das empresas. Na teoria tradicional, a internacionalização só se dá depois das empresas terem permanecido durante algum tempo no mercado doméstico. Este seria o mercado base a partir do qual, mais tarde, se daria a internacionalização. Desta forma seria preciso bastante tempo para a empresa se sentir verdadeiramente à-vontade para, respondendo a estímulos externos, e depois de ter acumulado recursos e conhecimentos, se aventurar na internacionalização. O terceiro aspecto prende-se com a ideia de distância psicológica que, como refere Axinn (2002, p.443), “tem sido usada para explicar porque é que as empresas começam por procurar clientes em mercados similares ao seu e só depois invadem mercados mais distantes.”

3. CASOS DE BORN GLOBAL PORTUGUESAS

Também em Portugal têm surgido empresas que não esperaram por ter uma verdadeira *home base* para entrarem no mercado internacional, e que quando começaram não optaram necessariamente pelos países psicologicamente mais próximos, onde se fala português ou onde existe uma forte presença de emigrantes nacionais. São empresas com fortes ligações aos seus líderes, que surgiram com uma visão mundial do mercado (não só ao nível de clientes, fornecedores e parceiros, mas também ao nível do conhecimento), com uma política de recrutamento de saberes muito agressiva e que oferecem um produto ou negócio inovador vocacionado para um nicho de mercado global muito específico.

Segue-se uma breve caracterização de algumas born global portuguesas.

Multiwave Networks

A Multiwave Networks tem sede em Sunnyvale e os laboratórios de desenvolvimento e de produção de protótipos na Maia. A Multiwave surgiu a partir do conhecimento e dos contactos de José Salcedo. Depois de se ter formado em engenharia electrotécnica na Faculdade de Engenharia do Porto, José Salcedo fez o doutoramento e o pós-doutoramento na Califórnia. Ainda nos Estados Unidos, trabalhou nos anos 70 e nos anos 80, nos Laboratórios Bell. Esta sua estada foi muito importante pois estabeleceu contactos que viriam a apoiá-lo na criação da Multiwave. Em Fevereiro de 2001 Salcedo e três ex-alunos deslocam-se a Denver para ouvir um grupo de especialistas que conhecera quando se doutorou. Com o apoio deste grupo de especialistas foi mais fácil arranjar financiamento. Assim, nasce a Multiwave com capitais de risco norte americanos (Vanguard Ventures, Dynafund Ventures, El Dorado Ventures e a Wolf Ventures) e portuguesas (BCP, Inter-Risco, Change Partners e a Cofina). A Multiwave é uma empresa com tecnologia de ruptura pois os seus laser são integralmente construídos em tecnologia de fibra óptica (e não de semicondutores).

Chiron

A Chiron nasceu como resposta a um pedido da NASA. João Ribeiro da Costa e Henrique de Jesus pertenciam ao grupo de investigação de Análise de Sistemas da Uninova que colaborou com a Nasa. Como correu bem a Nasa pediu algo maior, mas para isso era necessário criar uma empresa, que iniciou a sua actividade em 1996. A Chiron entretanto ganha visibilidade como especialista em arquitectura e construção de sistemas integrados de informação tendo participado em vários projectos tanto a nível nacional como ao nível internacional. A excelência técnica da equipa, a íntima ligação aos meios universitários e os hábitos adquiridos em muitos anos de investigação dá-lhe a capacidade de ser diferente e de introduzir inovação em cada projecto. A sua selecção como empresa EUREKA em Abril de 1998 e a sua participação em projectos de investigação nacionais e internacionais são o resultado directo desta política. A empresa participa ou participou nos projectos MUTATE, A-TEAM, IQEM, SIAM e DEMETER. Além disso, estabeleceu parcerias com empresas como a Oracle, a Esri, a Sun e a Microsoft através das quais consegue uma relação privilegiada com as mais recentes tendências e inovações.

Biotecnol

A Biotecnol é uma *start-up* fundada por Pedro Pissara, com sede no TagusPark e com os espaços laboratoriais no Instituto de Biologia Experimental e Tecnológica. Pedro Pissara, doutorou-se no Kings College, onde conheceu Andrew Kelly que se veio a tornar seu sócio. A Biotecnol entendeu concentrar a sua actividade nas suas competências centrais e colocar em *outsourcing* tudo o resto da cadeia de valor dos projectos. Uma fortíssima colaboração com instituições académicas a nível laboratorial (nomeadamente com o Centro de Engenharia Biológica e Química do Instituto Superior Técnico de Lisboa e com o Departamento de Engenharia Biológica e

Química da Universidade do Minho) e alguma subcontratação de operações no estrangeiro foram o modelo posto em prática. Todo este modelo se baseia numa lógica de inserir a empresa nas redes internacionais, mais particularmente nas europeias.

Critical Software

Saída dos laboratórios da Universidade de Coimbra, a Critical Software, foi incubada em 1998 no Instituto Pedro Nunes e conta entre os fundadores com dois doutorados e um mestre em ciências da computação. Na verdade nasceu como consequência de uns *papers* e artigos que João Carreira, especialista em *software* ultra crítico, publicou em revistas internacionais, na sequência do seu doutoramento e do trabalho de investigação que, com outros colegas, tem desenvolvido no Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra. A Critical Software é a primeira empresa portuguesa das tecnologias de informação a estar certificada segundo a norma internacional 9001: 2000 Tick-it, específica de sistemas de qualidade no *software*. O nicho de *software* crítico em que funciona valeu-lhe ser escolhida para o consórcio europeu “Ambient Networks” que vai estudar a rede do futuro em ambiente sem fios pós-3ª geração de telecomunicações. É a única PME escolhida, dos 34 parceiros entre fabricante, operadores, universidades e instituições de investigação da Europa, do Canadá, do Japão e da Austrália. No seu historial figuram o Jet Propulsion Laboratory da Nasa, a Cisco e a Agência Europeia. Sedeada no Sillicom Valley encontra-se a Critical Software Inc, onde têm, em permanência uma equipa de quadros que vão dando referências em termos tecnológicos e de marketing. Este ano (2004) deverá atingir 5 milhões de euros de facturação.

YDream

O jogo que tem vindo a apaixonar os franceses chama-se “Undercover” e permite aos jogadores “móveis” usar locais físicos reais – centros comerciais ou cadeias de comida rápida, por exemplo. A empresa responsável por este jogo para telemóvel que usa a geo-referenciação para entretenimento via SMS entre os participantes é portuguesa. A YDreams é um *spin off* da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, liderada por António Câmara, e que tem como fundadores vários doutorados. A Ydreams desenvolve soluções pioneiras no mundo dos negócios e entretenimento nas plataformas móveis. Os seus engenheiros têm uma sólida experiência em software que desenvolvem para empresas bem conhecidas, como a Intel, a Andersen Consulting, a Quantum e a Computer Associates, e ainda para algumas produções de Hollywood tal como a Hollow Man, o Batman e o X-men. Frequentemente publicam artigos e *papers* em jornais de renome (Simulation, ACM Multimedia, ACM/CHI) e editaram e foram autores de livros da Universidade de Oxford, da John Wiley, Taylor & Francis. Em 1993 a YDreams iniciou o primeiro laboratório de realidade virtual estando desde então associada a instituições de investigação (MIT, Cornell e Virginia Tech).

Calzeus

Aos 20 anos, a meio do curso de economia, José Neves, decide abandonar a faculdade para ajudar os pais a reestruturar a Calzeus, que fabrica calçado em Felgueiras. Em 1995/96 depois de ao longo de um ano terem trabalho “marca branca”, de forma a bem estudarem toda a cadeia de valor e o *design* junto de italianos e espanhóis, a Calzeus decide lançar uma marca própria – a Swear. A cadeia de valor foi dividida ficando com a família apenas as competências mais críticas – o *design* e a concepção (que é feito em Londres), os protótipos, a montagem final dos sapatos e o controlo de qualidade, a central de compras e de distribuição e uma “antena” para os clientes a partir de uma loja do grupo em Covent Garden. Em Felgueiras tem dez empresas a trabalharem para a Calzeus e, quando há necessidade, encomendam na Coreia do Sul e no Vietname. As botas de solas altas, cores vivas e formas originais fazem furor em todo o mundo da cultura “alternativa” desde Londres a Tóquio, de Hong Kong a Moscovo de Alexandria a Joanesburgo. Estão presentes em 49 países. Calçaram as Spice Girls e os REM e mais recentemente as personagens do último filme da saga da “Guerra das Estrelas”. São vendidas em

todo o mundo através de lojas multimarca (em 35 países) ou de lojas franchisadas (nos outros 14) que são autênticos locais de culto, respondendo a uma procura muito específica que discute as suas ideias num *site* criado propositadamente para os fãs deste tipo de atitude.

Chipidea

Em 1997, José Epifânio da Franca, João Vital e Carlos Azeredo Leme, todos professores do Instituto Superior Técnico de Lisboa, criam a Chipidea, sediada no Taguspark. Esta empresa é a única em Portugal que detém competências no *design* de micro-electrónica avançada, particularmente em áreas analógicas e de sinal misto para circuitos integrados, estando a operar no mercado global de semicondutores. Actualmente emprega 151 pessoas sendo uma empresa de capitais mistos. Está presente através da Chipidea Mikroelektronika na Polónia, através da Chipidea Microelectronic Ltd em Macau e da Chipidea Suzhou na República Popular da China, tendo ainda escritórios para a região do Texas, da Costa Leste dos EUA, da Europa e Israel, da Ásia-Pacífico. Entre os seus clientes contam-se a Motorola, a Philips semicondutores e a Toshiba. A descentralização geográfica é assumida, recrutando o conhecimento onde ele existe, tendo centros de engenharia em vários países.

Lusoptel

A Lusoptel é uma empresa sediada em Paredes que se dedica ao desenvolvimento e comercialização de sistemas optoelectrónicos e de telecomunicações. Luís Filipe Ribeiro, o fundador é formado em Engenharia Electrónica e de Telecomunicações pela Universidade de Aveiro, tendo-se doutorado nesta área, actualmente é professor na Universidade do Minho. A Lusoptel nasceu como resultado da acumulação dos seus conhecimentos tendo como missão desenvolver soluções para problemas reais envolvendo aquelas tecnologias e oferecê-las no mercado internacional as actividades de I&D são conduzidas internamente em regime autónomo ou em consórcio, sendo muitos dos resultados patenteados. Assim, a Lusoptel é um *spin off* universitário que nos últimos anos se tem dedicado ao desenvolvimento de um sistema de detecção electrónica de incêndios florestais de baixo custo – o VIGÍLIA. Para o desenvolvimento deste sistema a Lusoptel contou com o apoio da CNEF e da FCT e com sugestões de silvicultores, bombeiros, vigilantes florestais terrestres e aviadores, tendo ainda participado em consórcios de I&D em conjunto com diversas universidades, institutos de I&D e empresas nacionais e estrangeiras. Destas merecem especial referência a Universidade do Minho, através do Departamento de Electrónica Industrial, o Instituto de Telecomunicações – Pólo de Aveiro e o laboratório da UNIPHASE em Eindhoven (ex-Philips Optoelectronics Centre). Este sistema tem sido adoptado em diversos locais principalmente por iniciativa de autarquias, associações de desenvolvimento rural/florestal e Parques Naturais em Portugal e no Brasil.

Altitude Software

Em 1987, Carlos Quintas, que já tinha trabalhado em várias empresas tecnológicas de computadores, cria a Easyphone. Em 1993, a subsidiária portuguesa da Alcatel encomenda determinado tipo de *software*, que viria a ser utilizado em Portugal e no Brasil. A IBM passa a ser também cliente. Em 1997, a revista americana Computer Telephony elege um dos seus pacotes como o produto do ano. A empresa aproveitou esta oportunidade para se reforçar financeiramente e alavancar os seus conhecimentos tecnológicos. Em 1999, muda o nome para Altitude, por ser uma palavra com significados muito próximos em várias línguas. A empresa já instalou software em mais de três centenas de sites e desenvolveu uma estrutura que abrange uma holding na Holanda, onze empresas em quatro regiões do mundo (América do Norte, América Latina, Europa e Médio Oriente e Ásia e Pacífico), uma empresa *off-shore* na Madeira e outra empresa comercial na Holanda. Actualmente está presente em 37 países, entre os quais os Estados Unidos, o Canadá, o Japão e a Austrália. Para coordenar a estratégia de marketing criou uma subsidiária em Silicon Valley. Contudo, os seus 110 quadros de desenvolvimento de sistemas estão radicados em Portugal.

Todas estas empresas têm em comum o facto de serem lideradas por pessoas altamente qualificadas (a maior parte com o doutoramento), pertencentes à geração sub-40, muitas das quais podem ser apelidadas de “estrangeiradas” na medida em que passaram muito tempo nos Estados Unidos ou na Europa a trabalhar ou a estudar e que, por isso, têm uma visão global do mundo⁷. A maior parte oferece um produto altamente tecnológico e são *spin offs* universitários. Todas elas se dirigem a procuras altamente especializadas, estando focalizadas em nichos globais.

4. O PAPEL DOS FUNDADORES

Se se analisar com mais atenção as várias definições possíveis de born global o que chama a atenção é o facto de todas elas fazerem referência ao “nascimento” destas empresas e praticamente deixarem de lado a evolução. Hashai et al. (2003) salientam a existência de inúmeros estudos que mostram que as born global entram no mercado externo logo a seguir (ou quase) ao seu nascimento, mas que nada referem a partir daí. Contudo, defendem, que após o primeiro passo a evolução passa a ser gradual quer ao nível do *commitment* quer ao nível de número de mercados em que está presente. Da mesma forma, Preece et al. (1998) defendem que há pequenas empresas tecnológicas que são *instant international* mas em que os próximos passos – aprofundamento e diversificação – exigem mais tempo e recursos.

Esta análise leva a considerar que o que verdadeiramente diferencia estas empresas das exportadoras tradicionais é o seu nascimento. Quanto à justificação do porquê deste nascimento, na maior parte das vezes tem-se feito referência à especificidade do contexto em que as empresas se formam. Em inúmeros estudos é feita referência à globalização, à diminuição dos custos de transportes, ao aparecimento da sociedade da informação e até à maior liberalização económica em que o mundo opera. Para Cavusgil (1994, p.19) são quatro as principais razões para o deste fenómeno. A primeira é o desenvolvimento de nichos resultante de uma procura mais especializada e de produtos mais adaptados. A segunda prende-se com o desenvolvimento tecnológico ao nível do controlo numérico e electrónico. Estas tecnologias levam a que seja mais fácil controlar os negócios mesmo através das fronteiras. Os fluxos facilitados em termos de informação são a terceira razão, enquanto que a quarta está ligada às vantagens inerentes às pequenas empresas – resposta mais rápida e maior flexibilidade.

A investigação que está na base desta comunicação permite afirmar que estas empresas têm nascimentos diferentes porque têm “pais” diferentes, o que está de acordo com o facto de nestes casos os fundadores terem um grande comprometimento com a internacionalização (McKinsey & Co., 1993). Evangelista (2004), após um estudo qualitativo de empresas born global australianas, conclui que são empresas “... fundadas por pessoas com experiência internacional e industrial anterior, com ligações aos mercados ou aos recursos tecnicamente evoluídas ...”. No panorama português as empresas born global são, essencialmente, *spin offs* universitários, fundadas por quadros altamente qualificados com larga experiência internacional. Por outro lado, como são empresas muito pequenas, a sua evolução confunde-se com a evolução do próprio fundador. Assim, o seu estudo não deverá ser feito a partir da formação da empresa, mas sim a partir da formação do(s) seu(s) fundador(es). Com a introdução desta ideia ultrapassar-se-iam as duas primeiras limitações colocadas ao modelo de Uppsala.

Resta, ainda, o problema da distância psicológica. Esta é, normalmente, um dos maiores entraves que se colocam à expansão para o exterior de uma empresa. Esta distância psicológica está intimamente ligada às diferenças culturais, que se podem caracterizar (Ford, 1984, p.102) como sendo “ a extensão das diferenças de normas e

⁷ A única excepção é o caso da Calzeus, que não é uma verdadeira Born global, mas sim uma Born-again-Global.

valores entre duas empresas que resultam das diferenças entre os dois países”. Contudo, Hällén e Wiedersheim-Paul (1984) sugerem que há três elementos fundamentais na distância psicológica: um elemento nacional (que depende do grau de afinidade cultural entre os países), um elemento organizacional (que depende do grau de confiança entre as empresas) e um elemento individual (que depende da experiência de cada um). Esta distância não deverá, pois, ser medida apenas em relação aos dois países (país sede da empresa e país para o qual se internacionaliza), nem tão pouco em relação à empresa. Esta distância psicológica deverá ser medida em relação ao fundador da empresa. Se a distância for assim medida a empresa vai começar, sempre, pelos mercados que lhe estão psicologicamente mais próximos. Se, por hipótese, uma empresa portuguesa começa por exportar para os Estados Unidos da América, se a distância psicológica for avaliada através da distância cultural entre os dois países, poderá parecer estranha tal escolha. Contudo, se o seu principal fundador tiver nascido, estudado ou vivido nos Estados Unidos, imediatamente esta distância fica encurtada. Por outro lado, se um dos fundadores tiver experiência em movimentar-se em vários países, a distância psicológica fica encurtada mesmo em relação a países nos quais nunca esteve porque uns são próximos dos outros. Nos casos portugueses, a maior parte da internacionalização dos fundadores deu-se através do doutoramento havendo, a partir daí, um crescendo gradual da sua visão global. Assim, se em vez do estudo começar com a formação da empresa começar com a formação do fundador já se irá encontrar uma evolução por etapas, que, a partir de certo ponto se identifica com a evolução da própria empresa.

Com este tipo de aproximação, a afirmação de Penrose (1959) de que o crescimento de uma empresa resulta da sua habilidade para usar, combinar e desenvolver recursos, passaria para: o crescimento de uma empresa resulta da habilidade do fundador para usar, combinar e desenvolver os seus recursos, entendendo-se os recursos essencialmente como conhecimento. Em todos os casos os fundadores são pessoas altamente qualificadas com muito conhecimento acerca dos outros países. Repare-se que Johanson e Vahlne (1977) defendiam que a internacionalização se dava através de um processo dinâmico de desenvolvimento do conhecimento e do comprometimento e em que a internacionalização das empresas dependia fortemente de quanto as empresas eram internacionalizadas. Todas estas empresas são empresas baseadas no conhecimento que é detido pelo seu fundador e, por isso mesmo, pode afirmar-se que a sua internacionalização depende de quanto o fundador é internacionalizado. Wiedersheim-Paul et al. (1978) já referiam que a experiência e os contactos estabelecidos pelo decisor podem mostrar-se muito relevantes no reconhecimento das oportunidades de exportarem para outro mercado. Assim, “alguém com um elevado grau de orientação internacional terá uma maior probabilidade quer de estar exposto aos *attention-evoking factors* quer de os reconhecer”, sendo estes os factores que levam a considerar a possibilidade de exportar.

Como nestes casos a estada no exterior foi anterior à fundação da empresa, o aparecimento dos *attention-evoking factors* também terá sido anterior, o que vem reforçar a ideia de que o estudo da empresa deva começar antes do seu nascimento. Madsen e Servais (1997) defendem que o estudo das empresas deve recuar até antes do seu nascimento, até ao estudo dos seus genes, aos contactos, conhecimentos e experiências passados dos seus fundadores. Repare-se que por vezes estes contactos e experiências não estão directamente ligados com este negócio sendo contactos pessoais e académicos. Noutros casos, os contactos já foram estabelecidos neste negócio e até nesta empresa, pois nem sempre o nascimento legal da empresa é simultâneo ao seu verdadeiro nascimento. De acordo com esta ideia, Jones (1999) chama a estas empresas as *international entrepreneurs* e para Madsen e Servais (1997) o mercado doméstico não é o mercado sede da empresa, mas sim o mercado em que o fundador se sente confortável. No modelo de Uppsala a história da empresa, decisões, experiências, competências e contactos, é muito importante. Na análise das empresas born global transfere-se parte da importância da história da empresa para a história do(s) fundador(es).

5. CONCLUSÃO

Nos últimos trinta anos o mundo sofreu fortes alterações. Também a forma como as empresas se internacionalizam se alterou. Há cada vez mais empresas que já nascem com vocação internacional, o que parece contrariar o modelo tradicional de internacionalização por etapas. Contudo se se passar da análise da unidade econômica para a análise do seu fundador, o modelo ganha actualidade. Assim a sua internacionalização desenvolve-se, normalmente, por etapas não havendo no início do processo grande comprometimento com o exterior. Conforme vai acumulando conhecimentos (quer técnicos quer em termos dos outros países) o potencial fundador vai estabelecendo contactos. Depois destes contactos estabelecidos e de ter acumulado conhecimentos, o fundador compromete-se completamente ao fundar a empresa. A empresa já não parte do ponto zero, parte do ponto em que o fundador se encontra. O tipo de internacionalização da empresa depende, pois, do nível de internacionalização do fundador. Neste contexto, a distância psicológica deve ser medida a partir do fundador e o mercado base é, não o mercado doméstico, mas sim o mercado em que o fundador se sente mais confortável.

Neste domínio a investigação situa-se na fronteira entre empreendedorismo e internacionalização. Isto levanta um novo desafio em termos de gestão, sobretudo no que respeita à gestão de pequenas empresas. Quando se define qual o caminho a seguir por uma empresa, tem que se compreender quais as competências e contactos dessa empresa, incluindo-se nesta análise as competências e contactos (mesmo que pessoais) do seu fundador.

REFERÊNCIAS:

- Axinn, Catherine N. e Paul Mathysens (2002): "Limits of Internationalization theories in an unlimited world", *International Marketing Review*, vol. 19, nº 5, pp. 436-449.
- Autio, E. (1994): "New, technology-based firms as agents of R&D and innovation: an empirical study", *Technovation*, vol.14,nº 4, pp. 259-273.
- Bell, Jim, Rod McNaughton e Stephen Young (2001), "'Born-again global' firms An Extension to the 'born global' phenomenon", *Journal of International Management*, vol.7, pp.173-189.
- Bell, J. (1995): "The Internationalization of small computer software firms", *European Journal of Marketing*, 29 (8), pp. 60-75.
- Castro, Francisco B. (2000): *Foreign Direct Investment in European Periphery – The Competitiveness of Portugal*, PhD Thesis, Leeds University Business School.
- Cavusgil, S. Tamer (1994): "A Quite Revolution in Australian Exporters", *Marketing News*, vol. 28, p.18.
- Ford, D.(1984), "Buyer/Seller relationships in industrial markets", *Industrial Marketing Management*, 13, 2, pp. 101-13.
- Hallén, L. e Wiedersheim-Paul, F. (1984): The evolution of psychic distance in international business relationships, in Hagg, I., Wiedersheim-Paul, F., *Between Market and Hierarchy*, University of Uppsala (Department of Business Administration), Uppsala, pp. 15-27.
- Harmon, B., A. Ardishvili , R. Cardozo , T. Elder , J. Leuthold , J. Parshall , M. Raghian and D. Smith (1997): "Mapping the university technology transfer process", *Journal of Business Venturing*, vol.12, nº6, pp. 423-434.
- Hashai, Niron e Tamar Almor (2003): "Gradually internationalizing 'born global' firms: an oxymoron?", *International Business Review*, Volume 13, Issue 4, August 2004, pp. 465-483.
- Johanson, J e L-G Mattsson (1988) : Internationalization in Industrial Systems – A Network Approach, in N. Hood (Ed.), *Strategies for Global Competition*. London: Croom Helm.
- Johanson, J. E. Vahlne, J-E. (1977): "The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, nº 1, pp.23-32.
- Johanson, J. E. Vahlne, J-E. (1990). "The Mechanism of Internationalization", *International Marketing Review*, vol. 7, nº 4, pp 11-24.
- Jolly, Vijay K., Matti Alahuhta e Jean-Pierre Jeannot (1992): "Challenging the incumbents: how high technology start-ups compete globally", *Journal of Strategic Change*, vol. 1, 71-82.
- Jones, Marian (1999): "The internationalization of small high technology firms", *Journal of International Marketing*, 7 (4), pp. 15-41.
- Knight, Gary a. e S. T. Cavusgil (1996): "The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory", *Advances in International Marketing*, vol.8, pp.11-26.
- Lemaire, Jean-Paul (1997): *Estratégias de Internacionalização*, Instituto Piaget, Economia e Política.
- Luostarinen, Reijo (1979): *Internationalization of the firm*, Helsinki School of Economics, Helsinki.
- MacDougall, Patricia O., Scott Shene e Benjamin Oviatt (1994): "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing*, vol.9, pp.469-487.

CITIES IN COMPETITION

- Madsen, Tage K. e Per Servais (1997): “The Internationalization of Born Global: an Evolutionary Process?”, *International Business Review*, vol.6, pp.561-583.
- McKinsey & Co (1993): *Emerging Exporters. Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*, Melbourne: McKinsey & Company and the Australian Manufacturing Council.
- Moen, Oystein (2002): “The Born Global: A new generation of small European exporters”, *International Marketing Review*, vol 19, n° 2, pp. 156-175.
- Moen, Oystein e Per Servais (2002): “Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium-Sizes Enterprises”, *Journal of International Marketing*, vol. 10, n° 3, pp. 49-72.
- Oviatt, Benjamim M., Patricia P McDougall (1994): “Toward a theory of international new ventures”, *Journal of International Business Studies*, vol. 25, pp.45-64.
- Preece, S. B.; G. Miles e M. C. Baetz, (1998): “Explaining the international intensity and global diversity of early stage technology based firms”, *Journal of Business Venturing*, 14 ((3), pp. 259-281.
- Rasmussen, Erik S., Tage K. Madsen e Felicitas Evangelista (2001): “The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking”, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 13, n° 3, pp. 75-107.
- Rasmussen, Erik S. e Tage K. Madsen (2002): *The Born Global concept*, paper for the EIBA conference, December 2002.
- Rennie, Michael W. (1993): “Global competitiveness – Born global”, *The McKinsey Quarterly*, n°4.
- Sharma, D. Deo e Anders Blomstermo (2003): “The Internalization process of Born Global: a network view”, *International Business Review*, vol.12, pp.739-753.
- Wiedresheim-Paul, Finn; Hans C. Olson e Lawrence Welch (1978): “Pre-Export Activity: The first step in Internationalization”, *Journal of International Business Studies*, 9 (1), pp. 47-58.