


5. Empreendedorismo Internacional e Redes

Luisa Carvalho
Simone Galina
Teresa Costa

Natureza e importância do empreendedorismo internacional

COMO SURTIU ?



O termo empreendedorismo internacional, ou “*international entrepreneurship*” surge pela primeira vez num artigo de J. F. Morrow em 1988. McDougall em 1989, desenvolveu um conjunto de estudos que serviram de base ao desenvolvimento do estudo académico do empreendedorismo internacional (McDougall e Oviatt, 2003).

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2003). Some fundamental issues in international entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18, 27.

Morrow, J. F. (1988). International entrepreneurship: A new growth opportunity. *New Management*, 3(5), 59-61.

Empreendedorismo internacional?

“A combinação de inovação, proatividade e riscos assumidos que ultrapassem as fronteiras nacionais e se destinem a criar valor para as Organizações”. Mcdougall e Oviatt (2000: 6)



Em que contexto?

O processo acelerado de internacionalização no pós-segunda-guerra mundial, parecia inigualável até o início dos anos 1990, quando começou a emergir um novo fenômeno - a globalização.

Entretanto, a globalização passou a ser mais um fator de impulso, juntamente com as rápidas mudanças tecnológicas, com o cliente cada vez mais exigente e a intensificação da concorrência, tanto nacional, como internacional

As empresas passaram a ter uma maior consciência das oportunidades econômicas internacionais, ampliando, desta forma, a sua participação em novos mercados e contribuindo para o crescimento futuro.

Em que contexto?

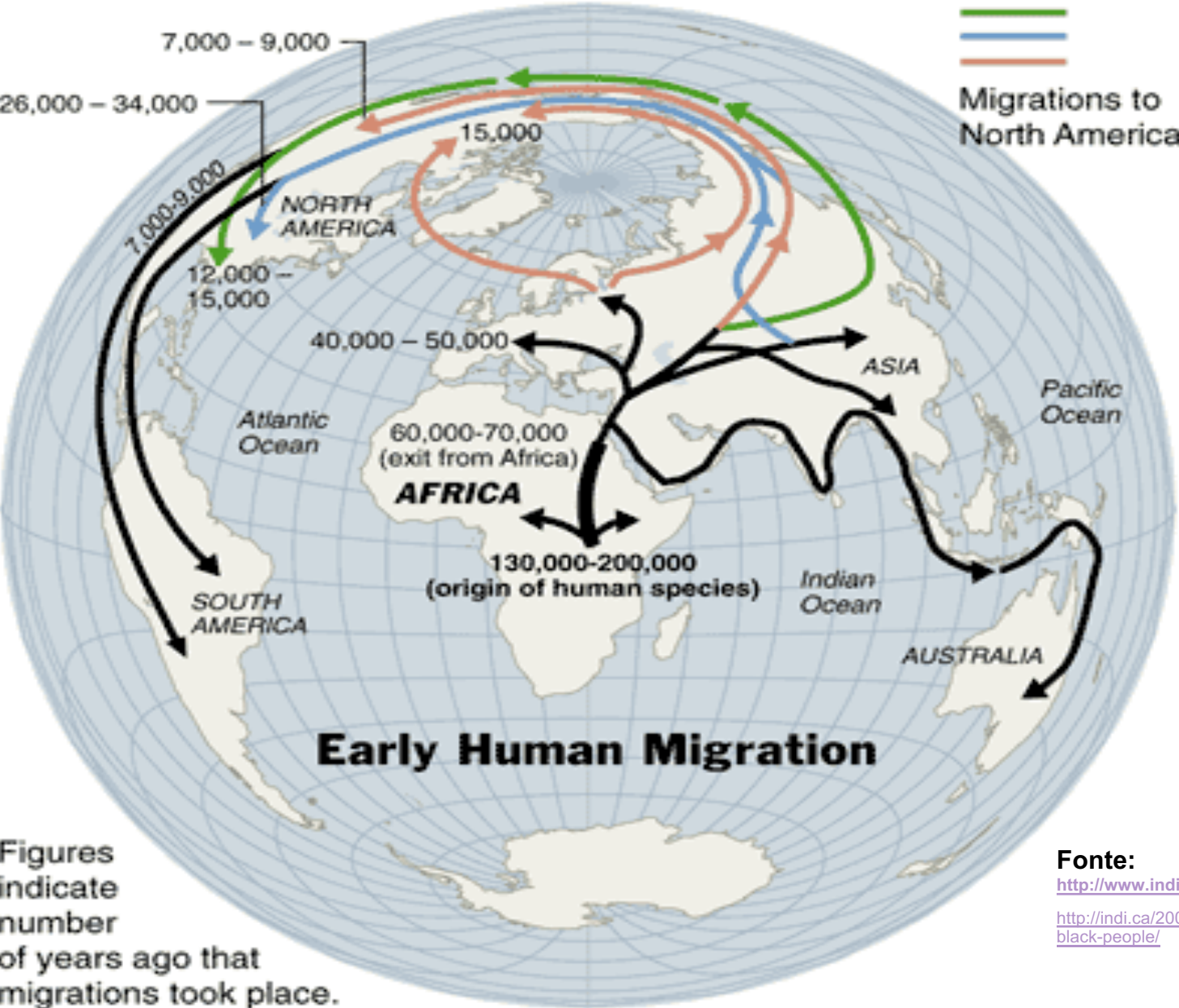
O processo acelerado de internacionalização no pós-século XX parecia inigualável até o início dos anos setenta, quando surgiu um novo fenômeno - a globalização.

Entretanto, a globalização passou a ser mais um fator de impulso, juntamente com as mudanças tecnológicas, com o cliente cada vez mais exigente e a intensificação da concorrência, tanto nacional, como internacional.

As empresas passaram a ter uma maior consciência das oportunidades económicas internacionais, ampliando, desta forma, a sua participação em novos mercados e contribuindo para o crescimento futuro.

Quando começou?


Migration of People



Fonte:
http://www.indi.ca/indica/2004/02/genetic_migrati.html
<http://indi.ca/2004/02/genetic-migration-history-we-are-all-black-people/>

A Rota de Seda



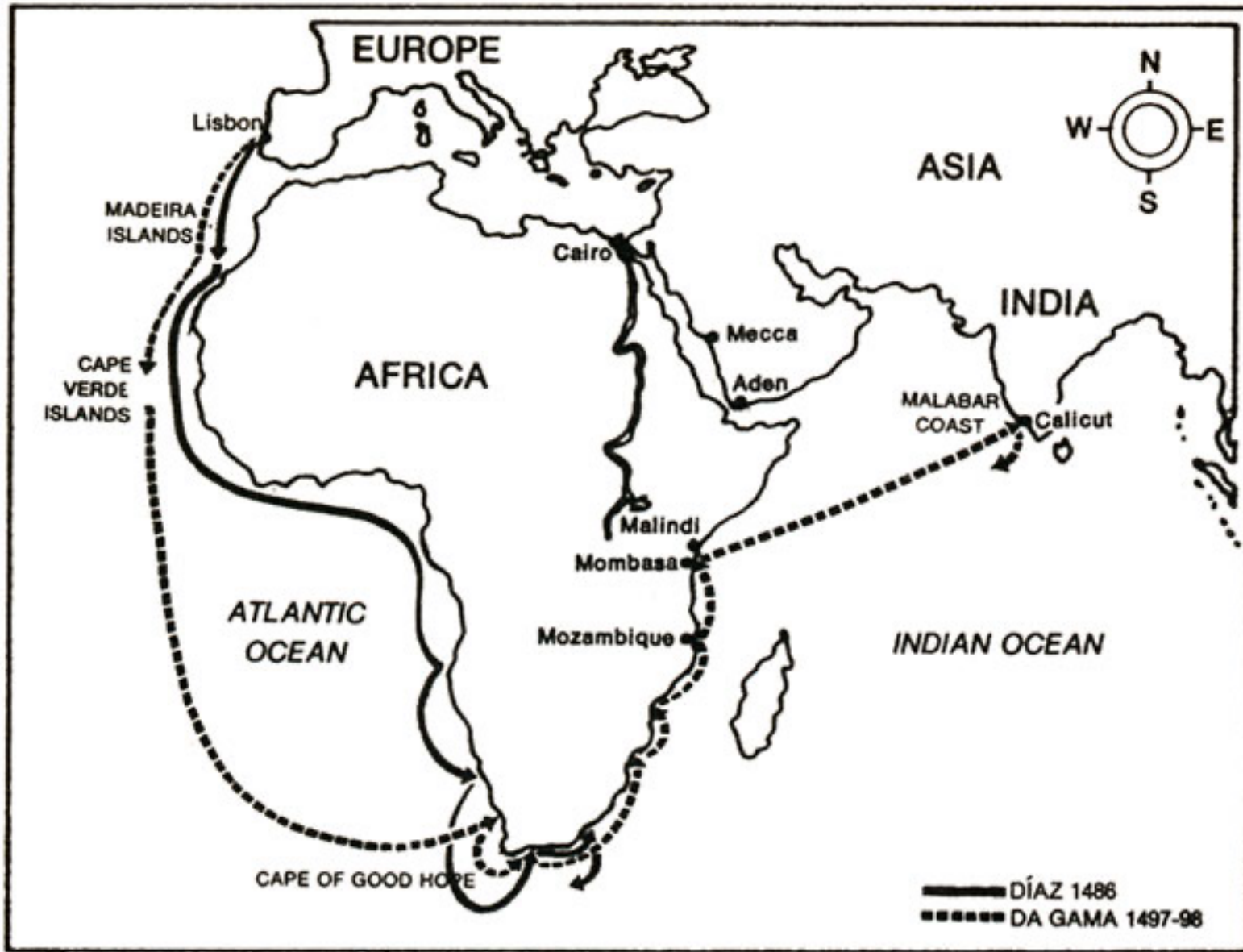
600  km
mi

— Main Silk Road — Eurasian Steppe Route — Main Connecting Routes



11/20/23

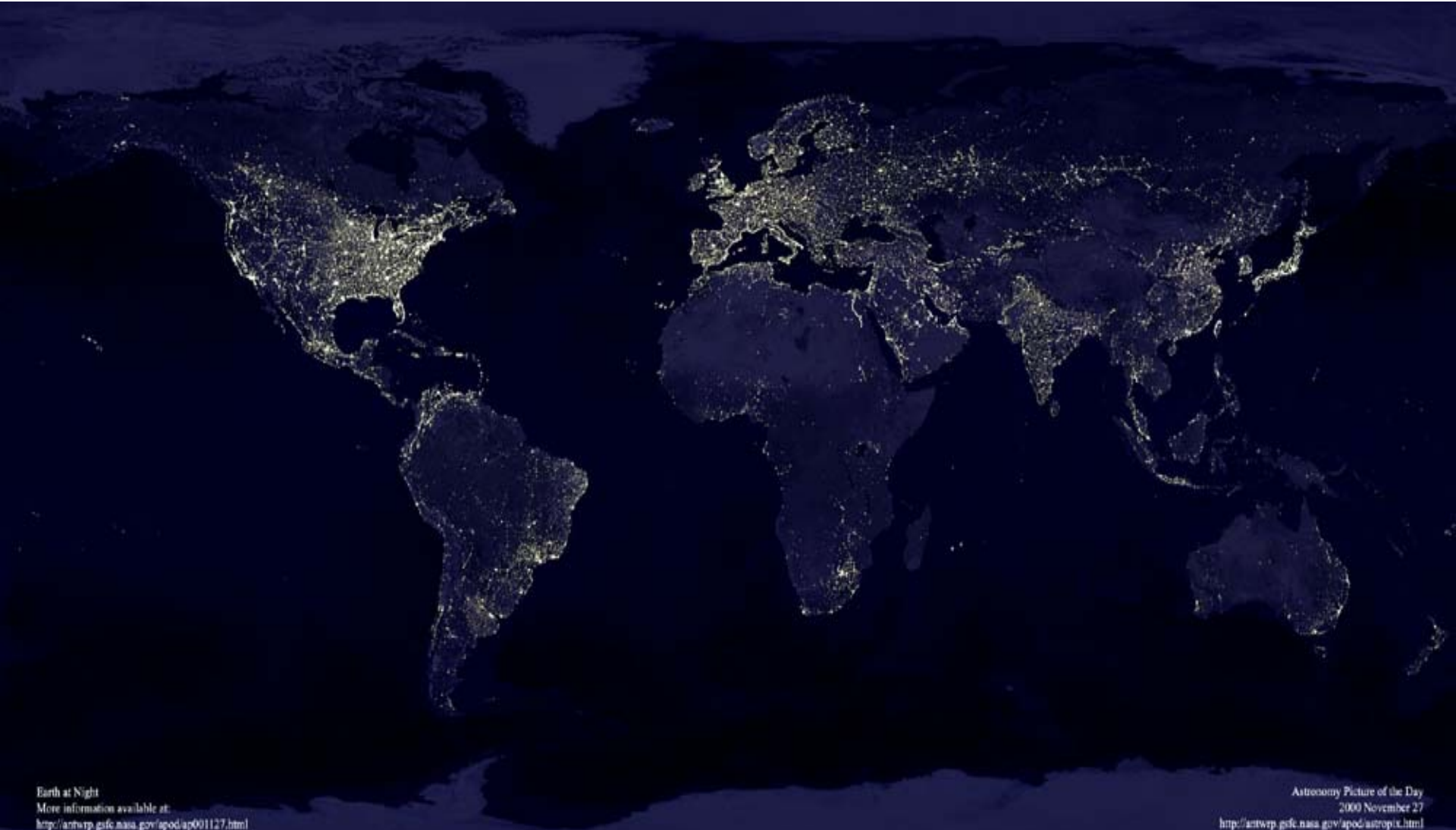
Tang (618-906 A.D.) e Yuan (1279-1368 A.D.) Dinastias



Viagens Bartolomeu Diaz e Vasco da Gama.

11/20/23

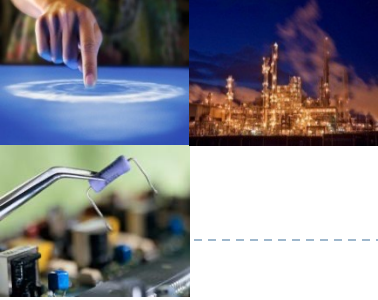
globalização...



Earth at Night
More information available at:
<http://antwrp.gsfc.nasa.gov/apod/ap001127.html>

Astronomy Picture of the Day
2000 November 27
<http://antwrp.gsfc.nasa.gov/apod/astropix.html>

nightheart.com

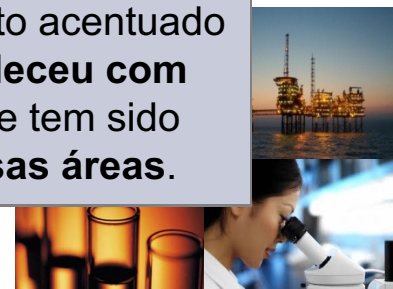


Introdução às operações internacionais

Processo de globalização

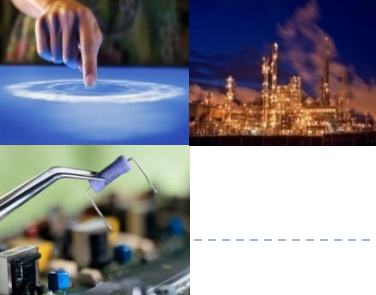


A globalização **como um fato relativamente recente**, tendo origem no crescimento acentuado do comércio internacional pós 2ª Guerra (noção de economia mundial); se **fortaleceu com desenvolvimento em Tecnologia de informação, comunicações e logística** e tem sido discutida amplamente e sob vários aspectos porque **se faz presente em diversas áreas**.



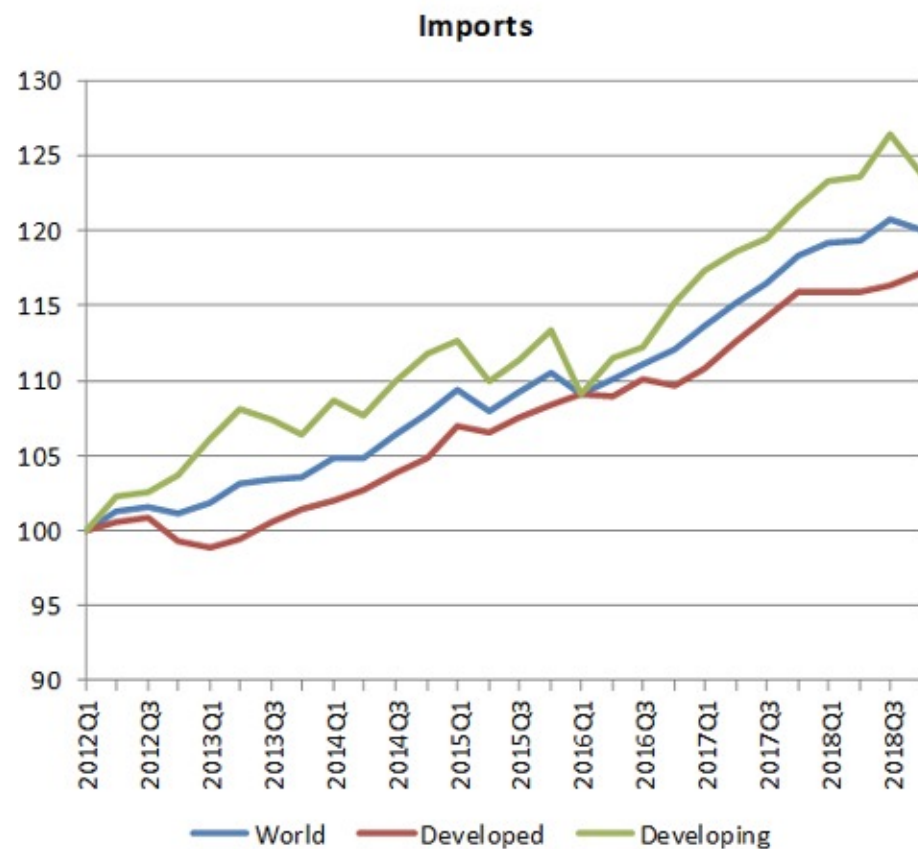
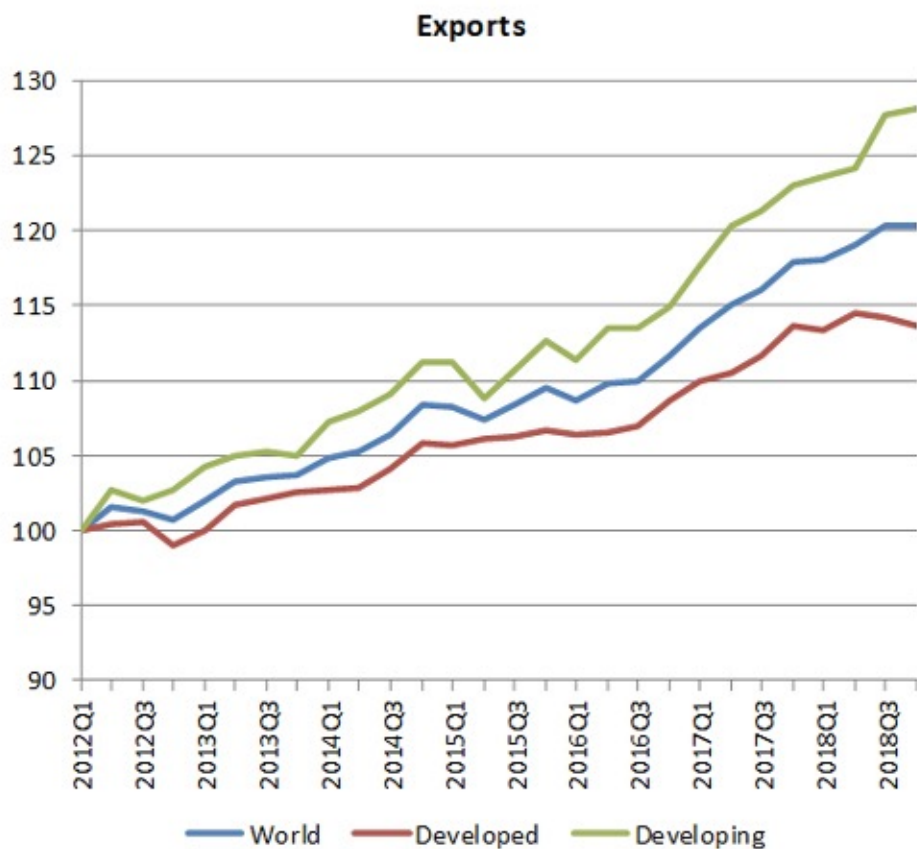
Internacionalização em números...

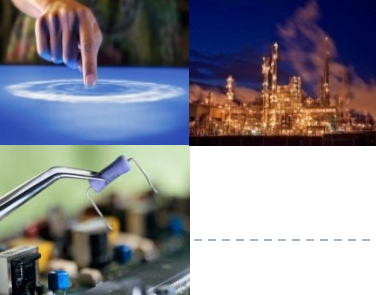




Introdução às operações internacionais

Volume of merchandise exports and imports by level of development, 2019

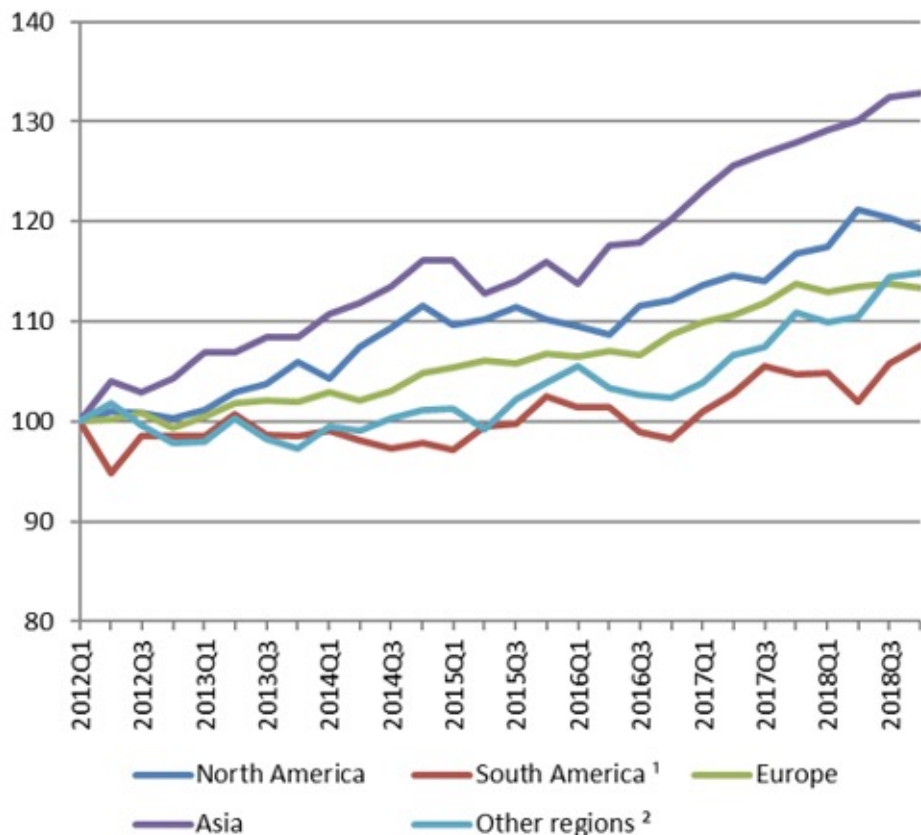




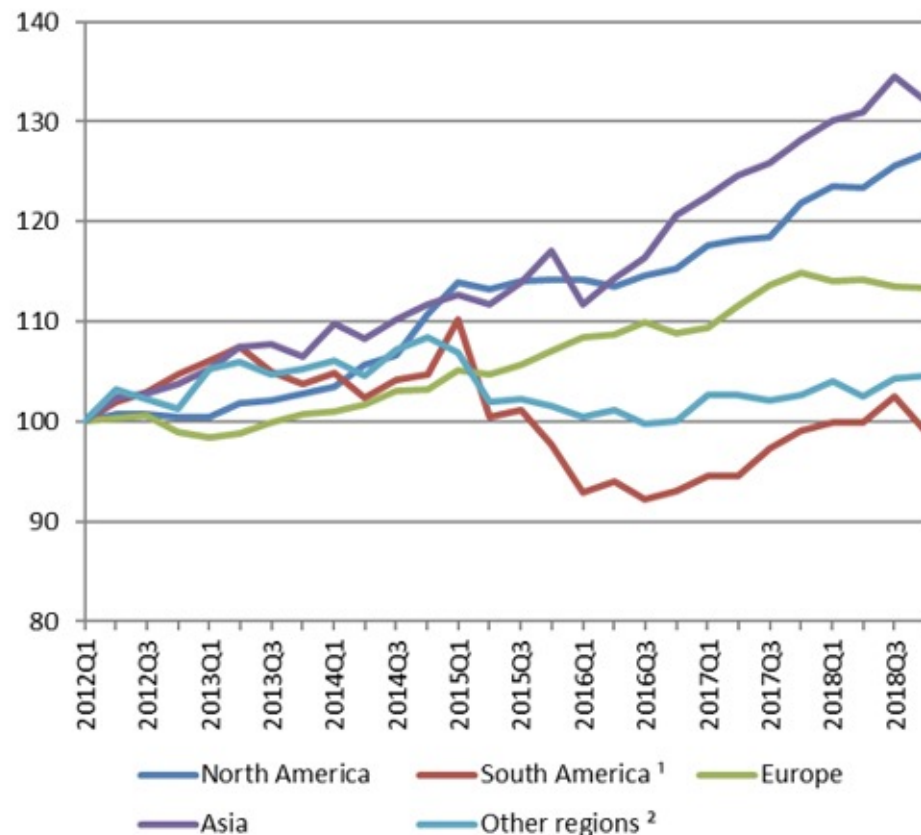
Introdução às operações internacionais

Volume of merchandise exports and imports by region, 2019

Exports

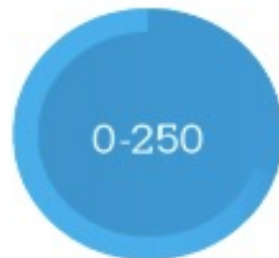
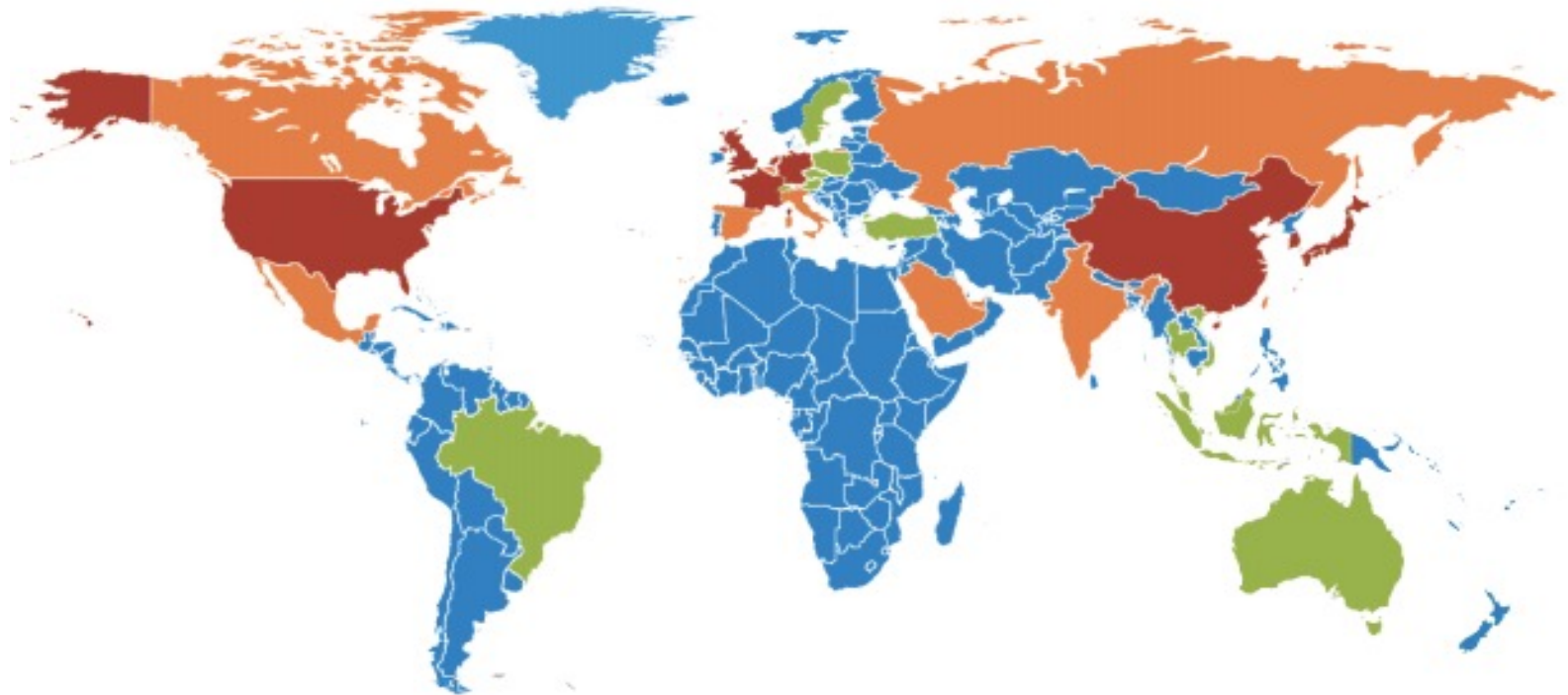


Imports



Introdução às operações internacionais

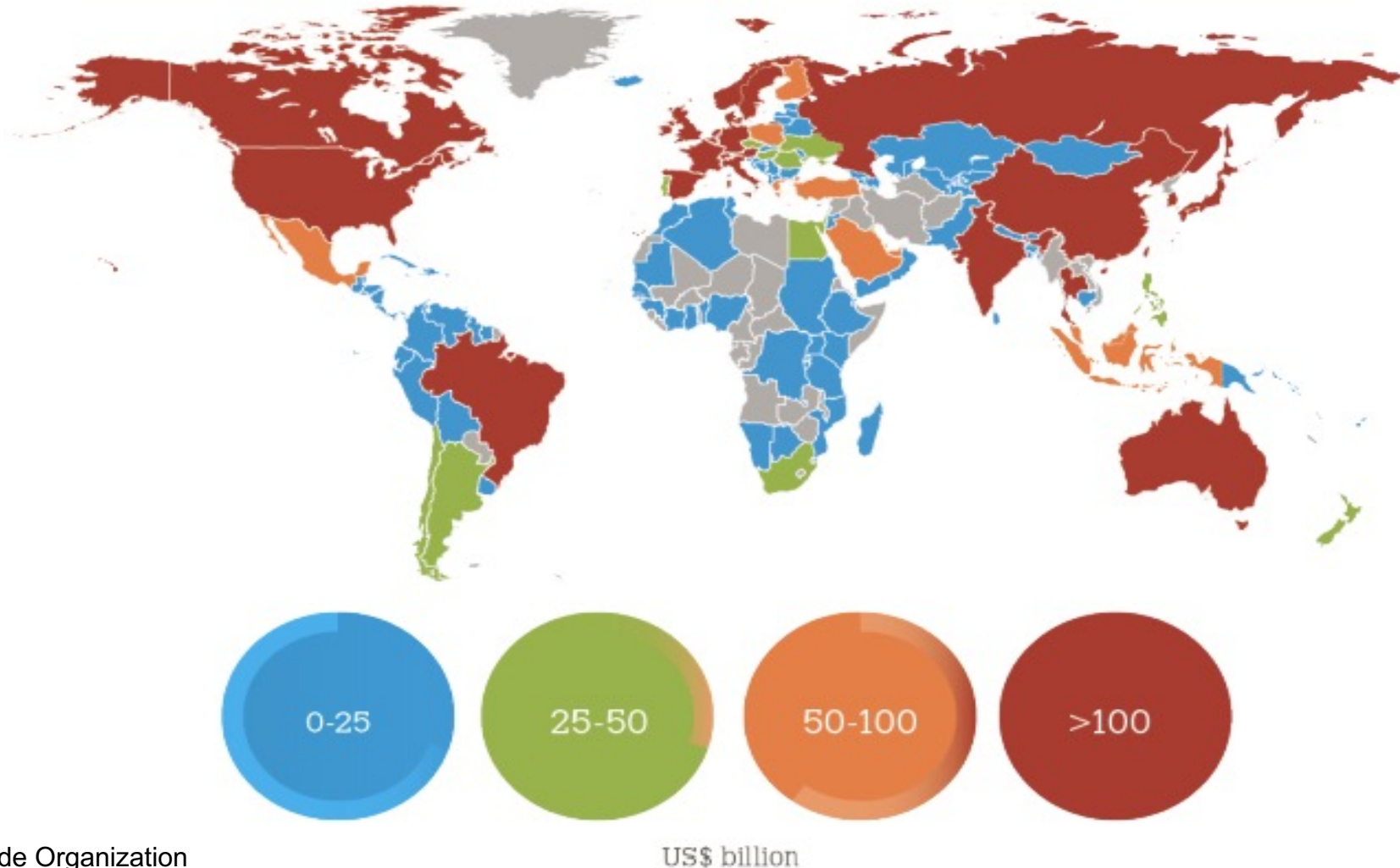
Economies by size of merchandise trade, 2014



US\$ billion

Introdução às operações internacionais

Economies by size of trade in commercial services, 2014



Internacionalização:

Conceitos apresentados por diversos autores

Segundo Ansoff (1965:120), **internacionalização**: “o desenvolvimento de novos mercados é uma estratégia que permite às **empresas** um crescimento mais veloz do que a adoção de uma estratégia do desenvolvimento de novos produtos”

De acordo com Deresky (1994), a **internacionalização** também é um processo no qual a **empresa** muda, gradualmente, em consequência da concorrência, da saturação do mercado doméstico e da vontade de expansão para mercados internacionais.

Para Brasil, Goulart e Arruda (1994:302), a **internacionalização** é “um processo crescente e continuado de envolvimento de uma **empresa** nas operações com outros países fora de sua base de origem”

Estratégias de internacionalização

Quando uma empresa decide (conscientemente) participar no processo de internacionalização, pode optar por vários modos estratégicos de entrada, desenvolvimento e atuação em mercados estrangeiros.

Modos de Entrada em mercados internacionais

Por exportação	Contratual	Por investimento
<ul style="list-style-type: none"> • Indireta • Cooperativa • Direta 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento • Franchising • Acordo Técnico • Contrato de serviços • Contrato de administração • Contrato de Produção • Aliança contratual 	<ul style="list-style-type: none"> • Greenfield • Aquisição • Subsidiária de Controle integral • Joint venture

O papel do empreendedor internacional

Empreendedor internacional

Carneiro, Dib, 2007

1. Onde: países / mercados
2. Quando: sequência temporal
3. Como: exportação, investimento direto, licenças, centralização ou descentralização de atividades
4. Para quem: tipo de clientes

Avaliação dos recursos disponíveis

Análise financeira

Avaliação de fatores qualitativos

Decisão final

Modelos de Internacionalização – para IDE

- ▶ Há várias teorias de internacionalização das empresas - estratégias adotadas por elas quando entram nos mercados internacionais (relacionadas ao modo de entrada por IDE)
- ▶ As teorias mais comumente abordadas podem ser agrupadas em:
 - ▶ Econômicas
 - ▶ Comportamentais
 - ▶ Estratégicas

Teoria Econômica

Baseado na organização feita por Carneiro & Dib (2007)

Teoria	Breve Resumo
Teoria do Poder de Mercado	Originada do trabalho seminal de Hymer (1960/1976), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas , gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

Teoria Econômica

Baseado em Carneiro & Dib (2007)

Teoria	Breve Resumo
Teoria da Internalização	<p>Foi formalmente proposta por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no seminal artigo de Coase (1937). Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia, subsidiária) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos (TEECE, 1981, 1986) determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais.</p>

Teoria Econômica

Baseado em Carneiro & Dib (2007)

Teoria	Breve Resumo
Paradigma Eclético	<p>É oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais (MNCs) possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” vis-à-vis seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam três tipos de vantagens consideradas pelas MNC:</p> <ul style="list-style-type: none">O – ownership advantageL – Local advantageI – Internalization <p>Dunning defende que o Paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo.</p>

Teorias comportamentais

Baseado na organização feita por Carneiro & Dib (2007)

Teoria	Breve Resumo
Modelo de Uppsala	<p>Mecanismo explicativo sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais.</p> <p>Linhas de pesquisa:</p> <ul style="list-style-type: none">- Seleção de países - “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).- Modelos de estágios no processo de exportação (BILKEY; TESAR, 1977; WIEDERSHEIM et al, 1978; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; CZINKOTA, 1982).

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

Teorias comportamentais

Baseado na organização feita por Carneiro & Dib (2007)

Teoria	Breve Resumo
Networks	<p>Considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior.</p> <p>Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (JOHANSON;VAHLNE, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios -> foco na rede e não na firma individualmente.</p>

Teorias comportamentais

Baseado na organização feita por Carneiro & Dib (2007)

Teoria	Breve Resumo
<i>Empreendedorismo internacional</i>	<p>A teoria tradicional sobre internacionalização assumia implicitamente que as empresas internacionais já haviam sido constituídas há muito tempo (McDougall, 1989).</p> <p>A visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou start-ups através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades.</p> <p>Também se busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais (ZAHRA et al., 2005).</p> <p>Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.</p>

Organizações e Empreendedorismo Internacional

Modelo Metanacional



Modelo Metanacional

- ▶ Estratégia de internacionalização tradicional: Nacional -> Internacional (liderança no e do país de origem)
- ▶ Ex: Boeing (“é o que é porque os EUA são o que são”)
- ▶ E a Embraer?
 - ▶ (deve seu sucesso ao Brasil muito menos do que a Boeing aos EUA -> é um projeto Metanacional)

Modelo Metanacional

- ▶ Modelo Metanacional: Mobilizar conhecimento disperso para criar inovações de alcance mundial.
- ▶ Os autores definem empresa **metanacional** como uma empresa que consegue uma nova vantagem competitiva ao descobrir, mobilizar e utilizar conhecimento disperso, a partir de múltiplas localizações, espalhadas pelo mundo.

Modelo Metanacional

- ▶ É um modelo empreendedor -> o papel do gerente é fundamental - global mindset
- ▶ The “entrepreneur” or “key manager” is simply the reason why the organization behaves entrepreneurially. (Covin, et al. 2014)

-
- ▶ O mesmo ocorre para Born Global
 - ▶ “in born global firms, we conceptualize that the owner-manager profile is characterized by an international entrepreneurial orientation, a geocentric or global mindset, significant prior international experience, and a learning orientation.” Weerawardena et al. (2007, p. 299)

Born Global

O crescimento das BG podem ser atribuídos a pelo menos 3 fatores:

(Madsen & Servais, 1997)

1. **Novas Condições de mercado**
 - ▶ Baseadas em mudanças como aumento de especialização das empresas (necessidade de busca por mercado), *global sourcing* (cadeias de valor)
2. **Desenvolvimento tecnológico nas áreas de produção, transporte e comunicações**
 - ▶ Operações em pequena escala para Customização
3. **Capacidade e competências das pessoas (incluindo o empreendedor) mais elaboradas**
 - ▶ Atualmente muitas pessoas têm ganho experiência internacional

Born Global

Não há uma única definição ou conceito para BORN GLOBAL; o que é descrito por alguns autores:

- ◆ empresas que, desde seu nascimento, buscam obter vantagem competitiva significativa através do uso de recursos e de vendas para múltiplos países, utilizando, desde o início, uma estratégia internacional proativa (Oviatt e McDougall, 1994);
- ◆ pequenas empresas empreendedoras que, desde o início das suas operações, são orientadas para o mercado internacional, para as quais as teorias mais difundidas sobre negócios internacionais aparentemente falham em explicar a sua existência e comportamento (McDougall, Shane e Oviatt, 1994);
- ◆ empresas que têm por objetivo os mercados internacionais ou mesmo o mercado global desde seu nascimento ou logo após (Madsen e Servais, 1997);

Born Global

- ◆ empresas menores e empreendedoras que se internacionalizam desde a sua formação ou logo após, estando a sua principal fonte de vantagem competitiva relacionada a uma base de conhecimento mais sofisticada para explorar as dinâmicas de um ambiente de negócios crescentemente global (Bell, McNaughton e Young, 2001);
- ◆ empresas operando em condições de compressão de tempo e de espaço que lhes permitiram, ou forçaram, assumir escopo geográfico global desde o nascimento (Zucchella, 2002).

Não há consenso
para definição de BG

Variáveis para a Definição de BG:

(DIB, 2010)

- 1) Data de fundação: a maioria dos autores considera que as empresas *BG* surgiram depois de 1990. Há, porém alguns autores que consideram empresas fundadas anteriormente;
- 2) Início das atividades internacionais depois da fundação: varia de dois até 15 anos;
- 3) Relevância das atividades internacionais: faturamento exterior / faturamento total varia de 5% até 75%;
- 4) Abrangência de mercados: um ou poucos mercados internacionais, na mesma ou em várias regiões do mundo.

Ainda... Variáveis para a Definição de BG:

- ▶ McNaughton (2003): entrada num grande número de mercados ocorria em *born globals* em setores de alta tecnologia e em países com mercado doméstico pequeno.
- ▶ Modo de entrada: exportação vale?

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.


DIB, LA; ROCHA, A.; SILVA, JF. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon:... J Int Entrep (2010) 8: 233-253.

Característica do empreendedor

(Madsen & Servais, 1997)

- ▶ Para as BG, o “background” do fundador tem grande influência no caminho de internacionalização seguido
 - ▶ fatores que minimizam a distância psíquica de mercados estrangeiros: educação, experiência vivendo no exterior, experiência de outros trabalhos internacionais
- ▶ Desde o início, os empreendedores não podem ver as fronteiras como barreiras, mas enxergar os mercados como oportunidades de negócios

Teorias da Internacionalização: novas reflexões

- ▶ ‘Especificamente, limitamos nosso modelo aos processos e dinâmicas em torno de uma oportunidade ou desafio internacional específico, e nosso modelo termina e outras teorias (por exemplo, Vahlne & Johanson, 2017) assumem quando uma decisão de internacionalização é tomada.’ (Trevino et al., 2020, P. 1388)
-
- 

Capacidades nas Startups

- ▶ BGs need to combine several capabilities as they deal with complex challenges, such as internationalizing while still lacking to differentiate themselves through innovation, or to carry out numerous partnerships to both internationalize and innovate, or even having to do all that and still get funding.
- ▶ They Look for an innovative Business Model
- ▶ Therefore they need a portfolio of capabilities to address networking, marketing, development of cultural/psychic proximities, innovation and technological functions that support them in their way to internationalization (and also surviving)
- ▶ How international startups combine capabilities during their process of internationalization?



Capacidades...

Exemplos



Mais detalhes em Galina, Carvalho, Costa (2016)

- ▶ Fundada em 2003, como fábrica de software
- ▶ Em 2005 começou a trabalhar com mobile
- ▶ Em 2006 focou no segmento de negócio que é a empresa hoje:
 - ▶ Gestão da Mobilidade Corporativa
(MDM – Mobile Device Management)
 - ▶ Segurança, monitoramento e controles gerenciais remotos para dispositivos móveis (Smartphones e Tablets)

Meu diretor perdeu o iPhone, tem como bloquear?
O conselheiro da corporação esqueceu o iPad no aeroporto!
Um executivo saiu em roaming e gastou R\$20.000 em dados!

- ▶ A internacionalização da empresa se deu principalmente por meio de parcerias comerciais
 - ▶ “as operadoras de telecomunicações são o principal canal de vendas que nos levou para o exterior” (Fabio Nunes – fundador e diretor de operações)
- ▶ **Parceiros:**
 - ▶ <https://navita.com.br/canais/conheca-nossos-parceiros/>

Presente em varios países da AL, Europa e na Austrália

PIVOTAGEM...

Outros casos brasileiros



<https://www.youtube.com/watch?v>



AGILE

Creating New Sources of Growth and Profitability

[Startups brasileiras ganham o mundo - 08/09/2019](https://exame.abril.com.br/pme/startups-brasileiras-ganham-o-mundo/)

<https://exame.abril.com.br/pme/startups-brasileiras-ganham-o-mundo/>

Como quatro empresas brasileiras conquistaram o mercado externo

PEGN – 19/02/2016 -

<https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/02/como-quatro->

Startups brasileiras

Nubank inicia internacionalização com abertura de filial no México

 NuConta  maio/2019  Adicione um comentário



Home > Mercado

iFood adquire 49% das ações de app de delivery mexicano

Por Redação | 20 de Julho de 2016 às 14h45





REGEPE
Revista de Empreendedorismo e Gestão de
Pequenas Empresas

**A INTERNACIONALIZAÇÃO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DAS STARTUPS
BRASILEIRAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)**

¹Luisa Tondo Vendruscolo

²Simone Vasconcelos Ribeiro Galina

Tabela 1: Startups selecionadas

Características	Startups						
	1	2	3	4	5	6	7
Localidade (Estado)	SP	SP	SP	SP	RJ	MG	PR
Participou de programa de internacionalização	Sim		Não			Sim	
Número dos sócios	3	2	3	1	3	4	4
Modo de internacionalização	Exportação			Network	Investimento direto		
Fundação	2015	2013	2016		2010	2016	2015
Internacionalização	2016	2017	2016			2017	2015

Fonte: Pesquisa primária dos Autores (2019).

- ▶ **GymPass foi rapidamente para 14 países, como?**
 - ▶ Passou a vender para empresas (funcionários) ao invés de B2C
 - ▶ Carrefour apresentou na França e a GymPass foi para Europa
 - ▶ Há uma malha de academias mto grande no Brasil
 - ▶ Não há competidor internacional a altura ainda
 - ▶ Investimento alto para conseguir escalar

▶ **Estudo de Caso Light Infocon**

- ▶ Em grupos
- ▶ Entregar no Stoa