

**CONHECIMENTO PRÉVIO E REDE DE RELAÇÃO: ASPECTOS DA  
EFETUAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS BRASILEIRAS  
BORN GLOBALS**

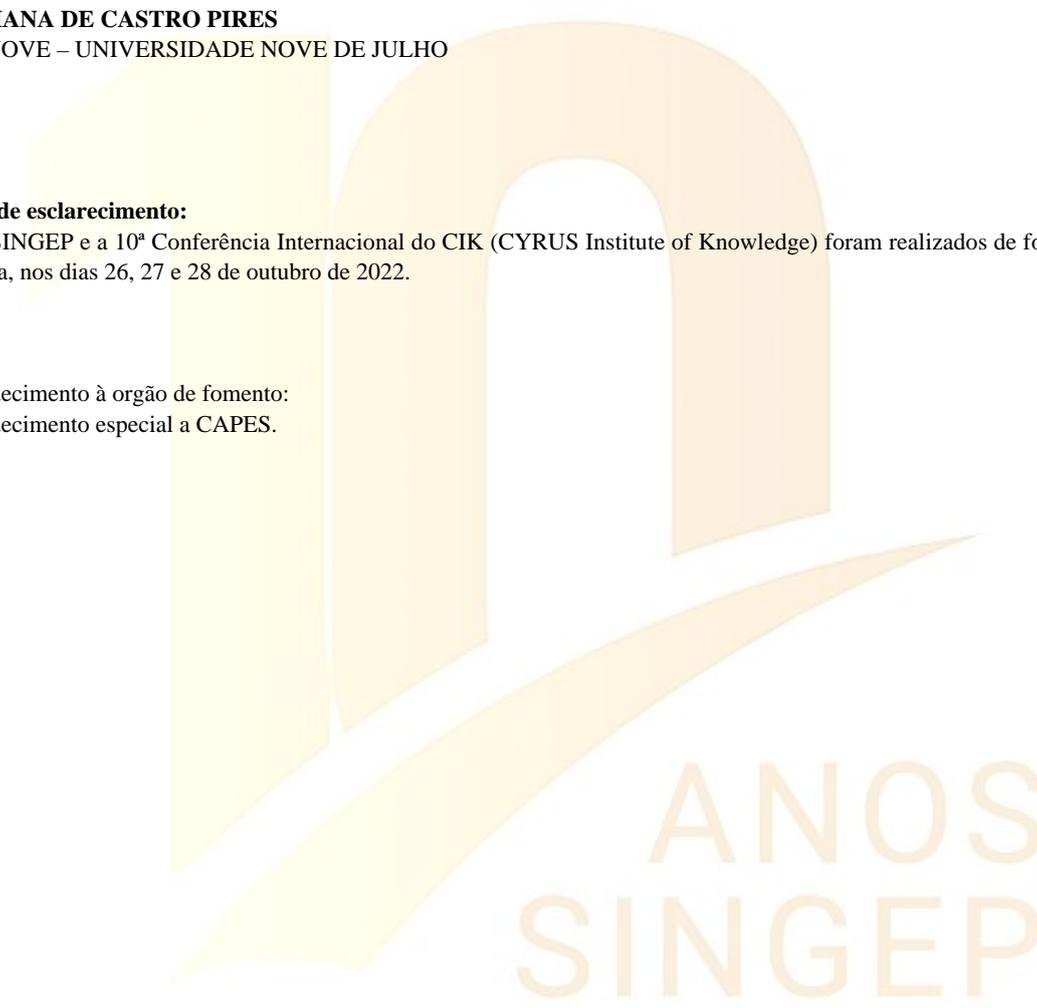
*PREVIOUS KNOWLEDGE AND RELATIONSHIP NETWORK: ASPECTS OF  
EFFECTUATION IN THE DEVELOPMENT OF BRAZILIAN COMPANIES BORN  
GLOBALS*

**ADRIANA DE CASTRO PIRES**  
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**Nota de esclarecimento:**

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

Agradecimento à órgão de fomento:  
Agradecimento especial a CAPES.



ANOS  
SINGEP

## **CONHECIMENTO PRÉVIO E REDE DE RELAÇÃO: ASPECTOS DA EFETUAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE EMPRESAS BRASILEIRAS BORN GLOBALS**

### **Objetivo do estudo**

Compreender como os aspectos da efetuação (conhecimento prévio e rede relação), impulsionaram o desenvolvimento de pequenas empresas brasileiras born globals.

### **Relevância/originalidade**

Compreender o comportamento do empreendedor internacional no desenvolvimento de pequenas empresas que se lançam no mercado internacional em um curto espaço de tempo, se mostra interessante pelos aspectos econômicos e sociais que emergem deste estudo.

### **Metodologia/abordagem**

Trata-se de um estudo qualitativo, de caráter exploratório e interpretativista, cujos dados coletados são de natureza primária (entrevistas semi estruturadas) e secundária (evidências documentais).

### **Principais resultados**

Como resultado, o estudo nos mostrou que os empreendedores internacionais utilizam todo o seu conhecimento adquirido ao longo de sua trajetória, aliado à sua rede de relação, para desenvolver e internacionalizar suas pequenas empresas de modo acelerado.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

O estudo avança no conhecimento sobre a teoria da efetuação, e principalmente, explora aspectos dos empreendedores de pequenas empresas brasileiras que rapidamente se colocam no mercado global.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

As contribuições sociais ficam a cargo da importância econômica que estas empresas representam, além de avanços na inovação dos nichos em que atuam.

**Palavras-chave:** REDE DE RELAÇÃO , CONHECIMENTO PRÉVIO, EFETUAÇÃO, BORN GLOBALS

*PREVIOUS KNOWLEDGE AND RELATIONSHIP NETWORK: ASPECTS OF  
EFFECTUATION IN THE DEVELOPMENT OF BRAZILIAN COMPANIES BORN  
GLOBALS*

**Study purpose**

Understand how the aspects of effectuation (prior knowledge and relationship network), boosted the development of small Brazilian born global companies.

**Relevance / originality**

Understanding the behavior of the international entrepreneur in the development of small companies that launch themselves in the international market in a short period of time is interesting due to the economic and social aspects that emerge from this study.

**Methodology / approach**

This is a qualitative, exploratory and interpretive study, whose data collected are primary (semi-structured interviews) and secondary (documentary evidence).

**Main results**

As a result, the study showed that international entrepreneurs use all their knowledge acquired along their trajectory, combined with their relationship network, to develop and internationalize their small businesses in an accelerated way.

**Theoretical / methodological contributions**

The study advances the knowledge about the effectuation theory, and mainly, explores aspects of the entrepreneurs of small Brazilian companies that quickly place themselves in the global market.

**Social / management contributions**

Social contributions are in charge of the economic importance that these companies represent, in addition to advances in innovation in the niches in which they operate.

**Keywords:** Relationship Network, Previous knowledge, Effectuation , Born Globals

## 1. Introdução

O estudo sobre internacionalização de pequenas empresas continua sendo um tema atual e recorrente entre a comunidade acadêmica, dada a importância à economia mundial. Se por um lado o estudo sobre internacionalização em grandes empresas emerge de teorias como Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) e o Modelo de Internacionalização Relacionado à Inovação (Cavusgil, 1980), por outro lado elas não se mostram eficientes para explicar um fenômeno vivenciado pelas pequenas empresas com acelerada inserção no cenário mundial (Paweta, 2015). O desenvolvimento das *born globals* desafia o modelo tradicional mudando a visão sobre o papel que as pequenas empresas desempenham no mercado global (Knight e Cavusgil, 1996; Oviatt e McDougall, 2005A).

As empresas que proativamente buscam por oportunidades internacionais (Andersson, 2011), chamadas *born globals* (Knight e Cavusgil, 2004), são tipicamente jovens, empreendedoras, pequenas ou médias, caracterizadas por recursos limitados (Knight e Cavusgil, 2004), atuam em nichos de mercado internacionais (Knight e Cavusgil, 1996), se integram mundialmente (Oviatt e McDougall, 2000), e estão inseridas em mercados além de suas fronteiras em até três anos de sua fundação (Capik e Brockerhoff, 2017). Esse tipo de empresa estudada há um tempo relativamente menor que grandes corporações, tem o empreendedor como ator central desde os estágios iniciais de seu desenvolvimento (Schweizer, Vahlne e Johanson, 2010), cujo comportamento exerce influência em sua criação. Estas pequenas empresas rapidamente internacionalizadas apresentam importantes contribuições para muitas economias, frequentemente sendo centrais em ecossistemas que suportam diversas empresas multinacionais (Zander, McDougall-Covin e Rose, 2015). Por essa razão, o estudo do comportamento do empreendedor internacional em empresas *born globals*, é importante para compreender como é possível aumentar suas participações no mercado internacional.

Diferentes teorias podem ser usadas para explicar o desenvolvimento das *born globals* sob distintos aspectos (Dzikowski, 2018), entre elas a teoria da efetuação (Sarasvathy, 2001). Efetuação, termo criado por Saras Sarasvathy (2001), é o comportamento do empreendedor que não utiliza o prévio planejamento de suas ações para alcançar determinado objetivo. Tal planejamento prévio é conceituado por Sarasvathy como *causation*. É, portanto, uma forma de utilizar os meios que se têm em mãos para criar seus objetivos.

O conhecimento prévio e o uso da rede de relação são elementos que permitem ao empreendedor obter vantagem na exploração das contingências em um ambiente incerto (Sarasvathy, 2008), cuja seleção dos efeitos que podem ser criados ocorre em conjunto com os recursos que estão à disposição do empreendedor (Sarasvathy, 2001; Chandler, DeTienne, McKelvie e Mumford, 2011). Os empreendedores que utilizam a lógica efetual aliam-se estrategicamente com parceiros de diversos níveis, em atenção ao controle de um futuro imprevisível, mantendo-se flexíveis para que possam obter vantagens com as mudanças ambientais (Chandler, DeTienne, McKelvie e Mumford, 2011).

Ainda sobre efetuação, estudos a apresentam como uma lógica, um modo de criação de risco, uma abordagem que considera a expertise empreendedora uma vantagem que ajuda a reduzir os efeitos da incerteza (Arend, 2016). Inicialmente, são introduzidos três princípios da efetuação (Sarasvathy, 2001) que norteiam o comportamento do empreendedor no desenvolvimento de um novo empreendimento: quem eu sou (traços, gostos e habilidades), o

que eu conheço (conhecimento do empreendedor) e quem eu conheço (redes de relação). Estes dois últimos elementos são o foco da análise do empreendedor internacional que faz parte deste estudo.

Importante mencionar que a teoria foi aprimorada com a inclusão de dois importantes elementos, que nos ajudam a compreender sua relevância no desenvolvimento de negócios em ambientes internacionais: a perda aceitável pelo empreendedor e alavancagem de contingências em oportunidades (Sarasvathy, Kumar, York e Bhagavatula, 2014), e podem ser um gatilho para estudos futuros em empresas *born globals*.

Estas empresas nascidas globais apresentam um forte engajamento dos empreendedores em utilizar os meios que têm à disposição; utilizam suas habilidades para convencer outros a se juntarem ao empreendimento, criando efeito potencial para mudar circunstâncias ao seu redor e delinear um futuro imprevisível (Sarasvathy, Menon, e Kucchle, 2013). Além dos aspectos apresentados, a teoria da efetuação aplicada às pequenas empresas tem ganhado força, pois é uma abordagem sobre o comportamento do empreendedor que influencia o desempenho dos empreendimentos, inclusive no sucesso em mercados além de suas fronteiras (Kalinic, Sarasvathy e Forza, 2014), evidenciando que o modo efetual de ação tem efeitos benéficos nos esforços da internacionalização das empresas (Grégoire e Cherchem, 2019).

A facilidade de conexão e interação entre pessoas e empresas de diferentes partes do mundo possibilita a inserção de pequenas empresas em cenários mundiais, e a literatura nos apresenta o pensamento efetual como a lógica que prevalece entre os empreendedores internacionais (Paweta, 2015). Foi necessário, entretanto, o recorte da pesquisa focando em dois de seus aspectos, conhecimento prévio e rede de relação, para melhor compreensão de seus efeitos nas empresas *born globals*. Com o rigor metodológico de um estudo qualitativo de multi casos de caráter exploratório, as empresas escolhidas são do setor de tecnologia, que concentra grande parte dos negócios que se internacionalizam ainda nos primeiros anos de existência em mercados emergentes como o Brasil.

O objetivo geral deste estudo é explorar o comportamento do empreendedor e características dos empreendimentos, explicando como os aspectos da lógica efetual (conhecimento prévio e a rede de relação) impulsionaram o desenvolvimento de pequenas empresas *born globals*. Os construtos emergiram da revisão de literatura, e trouxeram os elementos-chaves respondidos pelo campo à pergunta de pesquisa analisando o empreendedor internacional: como aspectos do comportamento efetual do empreendedor (conhecimento prévio e a rede de relação) impulsionam o desenvolvimento de pequenas empresas *born global*?

## 2 Referencial Teórico

### 2.1.1 *Born globals*

As *born globals* são caracterizadas por eliminarem diversos estágios em ultrapassar as fronteiras além de sua origem, e por não utilizarem métodos incrementais tradicionais de exportação (McDougall, 1994). Isso contradiz o conceito de internacionalização tradicional, como o Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) e de Inovação (Cavusgil, 1980), mostrando que o caminho percorrido pela maioria das empresas para chegarem a mercados estrangeiros são lentos, graduais e com muitos estágios, o que definitivamente não explica o fenômeno destas empresas.

Na literatura internacional, várias nomenclaturas surgiram para descrever tais empresas, como *international new ventures* (Rialp et al., 2005; Knight and Cavusgil, 1996, McDougall et al., 1994) e *born globals* (Knight e Cavusgil, 2004), mas um dos primeiros conceitos surgiu como firmas de rápida internacionalização (Rennie, 1993), despertando o interesse para o tema. Uma das definições mais relevantes é o termo *born global*, como sendo empresas que desde perto de sua fundação, buscam desempenho sustentável nos negócios internacionais desde a aplicação de recursos baseados em seu conhecimento, até a venda de seus produtos e serviços em vários países (Knight e Cavusgil, 2004).

Empresas *born globals* são tipicamente jovens, empreendedoras, de porte pequeno ou médio, caracterizadas por recursos limitados (Knight e Cavusgil, 2004; Cavusgil e Knight, 2009), mas que tendem a adotar estratégias apropriadas para sua idade e tamanho (Cavusgil e Knight, 2015). A visão de seu fundador apresenta o mundo como seu mercado potencial, além de começarem a exportar um ou mais de seus produtos dentro dos dois primeiros anos de sua fundação (Knight e Cavusgil, 1996). Elas foram tipificadas como “pequenas empresas, geralmente voltadas à tecnologia, e que operam em mercados internacionais desde os primeiros dias de seu estabelecimento” (Madsen e Servais, 1997). Entretanto, os estudos mostram que também são encontradas empresas em outros setores além da tecnologia, como em indústrias diversas e prestação de serviços (Madsen e Servais, 1997; Oviatt e McDougall, 1994).

Elas aparecem como atuantes em nichos de mercado (Knight e Cavusgil, 1996), iniciam transações internacionais no máximo em até três anos de sua fundação (Knight e Cavusgil, 1996), empresas que implantam iniciativas inovadoras não apenas para desenvolver novos produtos, mas também para abrir novos mercados e reinventar as operações da empresa para atendê-los de maneira otimizada (Cavusgil e Knight, 2015); promovem a inovação e tecnologia (Baum, Schwens, e Kabst, 2011), têm pelo menos 25% de suas vendas realizadas em países estrangeiros (Oviatt e McDougall, 1994), geralmente pequenas empresas orientadas pela tecnologia (Knight e Cavusgil, 1996), identidade internacional definida (Oviatt e McDougall, 1994), intensivas em conhecimento (Madsen e Servais, 1997), e embora relativamente pequenas em escala e limitados em recursos tangíveis, as *born globals* são geralmente dotadas de recursos e capacidades intangíveis distintas (Cavusgil e Knight, 2015).

Impulsionados pela abertura dos mercados internacionais e com a vivência em países estrangeiros, os empreendedores internacionais e fundadores destas empresas associam com facilidade uso dos recursos para identificação de oportunidades em nichos de produtos e estratégias globais (Paweta e Zbierowski, 2015), que eventualmente podem criar uma mudança de mercado (Paweta, 2015). Muitos construtos são relacionados às *born globals*, como a relação com a inovação e orientação tecnológica, conhecimento empreendedor e gerencial, orientação empreendedora, lógica da efetuação, rede de relação internacional e capacidades dinâmicas (Paweta, 2015), e da combinação de fatores externos e internos, resulta no empurrão das pequenas empresas ao mercado internacional com maior rapidez que as saídas para estes mercados de forma tradicional (Zahra e George, 2012). O surgimento das *born globals* contribui ao desenvolvimento econômico nacional, e sempre atuam em conjunto com os principais players no ecossistema, como suporte às grandes corporações multinacionais (Zander, McDougall-Covin, e Rose, 2015)

2.2 Empreendedorismo internacional e aspectos da efetuação (conhecimento prévio e rede de relação)

O empreendedorismo internacional emergiu como uma importante área de pesquisa para acadêmicos em conjunto com os negócios internacionais, e está diretamente ligado ao estudo do fenômeno das *born globals*. Muito se fala sobre a presença internacional das empresas como resultado do comportamento individual do empreendedor, que sabe identificar e perseguir as oportunidades fora de suas fronteiras (Andersson, 2000). Este indivíduo apresenta características que contemplam controle de recursos e estratégias, bem como habilidades em criar e explorar as oportunidades internacionais (Yeung, 2002).

Durante as últimas décadas, um grande número de diferentes perspectivas teóricas emergiram para descrever a lógica e comportamento em torno do processo empreendedor (Fisher, 2012). Como exemplo temos a Efetuação (Sarasvathy, 2001), Bricolagem Empreendedora (Baker e Nelson, 2005), Perspectiva da Criação (Alvarez e Barney, 2007), Empreendedorismo do Usuário (Shah e Tripsas, 2007). Entre os trabalhos apresentados, a Efetuação surgiu como uma perspectiva teórica alternativa nas ações empreendedoras, e sugere que os atores se direcionam por várias rotas para identificar e explorar oportunidades (Matalamaki, 2017).

Efetuação (effectuation – Sarasvathy, 2001) sugere que sob circunstâncias de incertezas, os empreendedores adotam uma decisão lógica que difere do que é explicado pelo modelo tradicional e mais racional, descrito por Sarasvathy como “*causation*”. As metas mudam, são moldadas e construídas ao longo do tempo, e algumas vezes são formadas pela oportunidade da contingência, bem como controladas pelos meios que os empreendedores têm à disposição (Sarasvathy, 2008). As questões centrais que circundam esta lógica descrevem como o empreendedor toma as decisões de uso dos recursos que ele tem à disposição: quem ele é, o que ele sabe e quem ele conhece para descobrir as oportunidades (Sarasvathy, 2001).

A lógica efetual ensina que os empreendedores fogem das estratégias baseadas em previsões, sendo o futuro resultado das ações humanas, escolhendo as oportunidades com base nas perdas aceitáveis, e mantendo-se flexíveis para se adaptarem às condições do ambiente (Chandler, DeTienne, McKelvie e Mumford, 2009). Ela provê a explicação das razões pelas quais os indivíduos acabam construindo novas atividades de negócios, mesmo quando essas não eram sua meta inicial (Matalamaki, 2017), além de se apresentar como florescente em um ambiente operacional instável que seja difícil de prever, já que permite reações rápidas às mudanças (Sarasvathy e Dew, 2005). Assim, tais características suportam fato da efetuação ser considerada uma teoria de empreendedorismo.

A lógica da efetuação é especialmente útil ao empreendedor para agir em situações qualificadas como radicalmente incertas, cujas ações, condições e/ou fatores de sucesso são desconhecidas anteriormente (Gregoire e Cherchem, 2016). Parece ser uma lógica que prevalece entre os empreendedores experientes, e se associa ao aumento do desempenho de um empreendimento, ou ainda frequentemente mobilizado quando engajado em atividades empreendedoras (Perry et al, 2011).

O termo empreendedor é usado neste trabalho para identificar o fundador ou dirigentes de pequenas empresas *born globals*, responsáveis pelo processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades internacionais (Shane e Venkataraman, 2000), em um ato de empreendedorismo.

As questões centrais que cercam a efetuação são parte integral do raciocínio humano: o que eu posso fazer e o que eu devo fazer. Essas questões mostram que o raciocínio efetual não busca o prévio planejamento, pois nem sempre há o tempo disponível para tanto, mas sim almejam criar um novo artefato com o que o empreendedor possui em mãos. A teoria efetual pode assistir na compreensão das “linhas inesperadas” durante a internacionalização não planejada, em especial no nível do indivíduo (Johanson & Vahlne, 2009; Kalinic, Sarasvathy e Forza, 2014). Mais do que planejar, o empreendedor internacional que impulsiona a ida de sua pequena empresa aos mercados internacionais, busca as oportunidades que são possíveis de serem alcançadas com os recursos que ele possui (Kalinic, Sarasvathy e Forza, 2014).

O avanço do conhecimento sobre efetuação aprimora o conceito inicial da identidade, conhecimento prévio e uso da rede de relação, sendo estes os aspectos estudados neste trabalho no desenvolvimento das pequenas empresas com rápida internacionalização. Para explicar como o uso da rede de relação e conhecimento prévio do empreendedor internacional impulsionam o desenvolvimento das born globals, este trabalho respondeu a questão de pesquisa usando a lente teórica da efetuação.

A abordagem efetual inclui um conjunto de comportamentos no processo de decisão que são empregados em situações de incerteza, assim como ensinam que empreendedores fugindo das estratégias baseadas em previsões utilizam elementos da efetuação para formar novos empreendimentos, vendo o futuro como resultado da ação humana (Sarasvathy e Dew, 2005). Aos novos negócios internacionais nascidos das pequenas empresas desenvolvidas em meio ao ambiente incerto, atribuímos o conhecimento prévio do empreendedor à dinâmica favorável a esta criação (Fuerst e Zettinig, 2015), e à habilidade do empreendedor em criar oportunidades com seus parceiros externos (Sarasvathy e Dew, 2005).

As ações do empreendedor internacional vão ao encontro do que ele conhece previamente, vendo uma oportunidade de utilizar os meios que estão à sua disposição (Sarasvathy, 2001; Chandler, DeTienne, McKelvie e Mumford, 2011), com base em sua vivência no exterior, quer seja morando ou trabalhando em países estrangeiros, para criar seus novos empreendimentos (Paweta, 2015). As pequenas empresas desenvolvidas em meio à turbulência do ambiente possuem forte restrição de recursos, e o uso da lógica efetual acaba se tornando fundamental para encontrar e promulgar oportunidades através de criativas combinações de recursos (Guo, 2017).

O conhecimento pode estar dentro das empresas adquirido pela experiência prévia do empreendedor, ou externamente através dos parceiros, como fatores essenciais que contribuem para sua rápida internacionalização (McDougall, Shane e Oviatt, 1994). É atribuído ao fato de que se o fundador detém mais conhecimento pessoal sobre os mercados internacionais, e mais provável que as oportunidades internacionais sejam exploradas mais rapidamente (Fuerst e Zettinig, 2015).

Em nível individual, aprender com os principais parceiros de intercâmbio pode estimular o processo de internacionalização de empresas jovens (Zahra e George, 2002), e o relacionamento pessoal do empreendedor tem uma influência positiva na intensidade de conhecimento da empresa e seu conhecimento sobre mercado internacional (Fuerst e Zettinig, 2015). Sendo a falta de informação sobre mercados internacionais um fator que dificulta o planejamento, a interação com outras pessoas é fundamental, pois enriquece o conhecimento e acelera a ida da pequena empresa ao exterior (Kalinic, Sarasvathy e Forza, 2014).

No nível corporativo, as pequenas empresas internacionalizadas são frequentemente descritas como intensivas em conhecimento (Autio e Sapienza, 2000), e a literatura considera o conhecimento como o único recurso e um dos quatro necessários e suficientes elementos destes empreendimentos sustentáveis (Oviatt e McDougall, 2005). O que é gerado em novos mercados, ajuda a reduzir a incerteza da operação externa e o comprometimento do mercado, gerando conhecimento técnico e científico sobre o produto a ser comercializado (Oviatt e McDougall, 2005). Além do conhecimento tecnológico da empresa, o conhecimento do mercado internacional modera a velocidade com que as oportunidades são exploradas internacionalmente (Oviatt e McDougall, 2005).

O conhecimento sobre o mercado internacional compreende três dimensões: conhecimento sobre o negócio internacional (cliente, competidores e distribuidores), conhecimento institucional internacional (leis, normas culturais, padrões regulatórios e habilidade com o idioma) e conhecimento sobre internacionalização (habilidade em desenvolver e implementar estratégias de como aprender nos negócios internacionais (Erickson et al, 1997, apud Fuerst e Zettinig, 2015). Em ambientes incertos e dinâmicos, clientes-alvo somente podem ser identificados posteriormente, e ao invés de focar nos objetivos, o empreendedor exerce controle sobre os meios que estão disponíveis (Fisher, 2012). Considerando que as pequenas empresas internacionalizadas não possuem todos os recursos necessários ao desenvolvimento de seu empreendimento, tendo conhecimento prévio do que é necessário, ele usa os meios que tem à disposição, recorrendo à sua rede de relação para suprir o que lhe falta (Sarasvathy, 2001, 2008), e aprender o que precisa.

Assim como o conhecimento prévio do empreendedor internacional é um elemento que impulsiona a criação de seu negócio, a rede de relação age como um meio à disposição do empreendedor que acelera o desenvolvimento do empreendimento. Enquanto a dimensão da incerteza tem um papel central no processo de desenvolvimento da pequena empresa internacional, a questão principal é como a rede de relação age para reduzir essa incerteza na do mercado externo (Johanson e Vahlne, 2011). Como estes negócios são caracterizados pela escassez de recursos, muitas vezes “quem os empreendedores internacionais conhecem” é que suprem as restrições (Oviatt, Shrader e McDougall, 2004).

Mesmo antes da formação das pequenas empresas *born globals*, a rede de relação está presente para legitimá-las, dando acesso ao capital e suporte às startups, subsequentemente ao seu estabelecimento (Larson e Starr, 1993, apud Sepulveda e Gabrielsson, 2013). Elas são dinâmicas e se caracterizam como agente de mudança (Coviello, 2006), e fonte contínua de recursos que suportam o desenvolvimento, internacionalização e crescimento dos negócios, muito além de seus estágios iniciais (Sepulveda e Gabrielsson, 2013). Ela é indispensável à sobrevivência e crescimento destas pequenas empresas internacionalizadas (Oviatt e McDougall, 1994) considerando as restrições que enfrentam como os recursos internos (RBV – Barney, 1991), falta de economia de escala (Freeman, Edwards e Schroder, 2006) e as contingências do ambiente incerto (Sarasvathy e Dew, 2005; Sarasvathy, 2008).

Muitas redes são utilizadas pelas *born globals* para entrarem no mercado externo, com o suporte em vendas diretas ou parcerias internacionais (Cavusgil e Knight, 2015). Os parceiros internacionais se integram com os empreendedores, e são utilizados estrategicamente como forma de ultrapassarem a escassez de recursos e garantir a sobrevivência no mercado externo (Sepulveda e Gabrielsson, 2013). A literatura apresenta que a velocidade com que as pequenas empresas entram no mercado internacional está positivamente associada à construção da rede

de relação do empreendedor internacional (Prashantham, Kumar, Bhagavatula e Sarasvathy, 2019).

Fundadores e dirigentes de pequenas empresas *born globals* podem ganhar com os parceiros estratégicos, fomentando seus negócios em mercados estrangeiros, e aprendendo como e quando é mais adequada a parceria (Capik e Brockerhoff, 2017). A internacionalização antecipada tem com uma das razões a parceria desenvolvida em países fora da fronteira nacional, junto com o que o ator central conhece anteriormente (Andersson, 2011), reconhecendo as oportunidades que surgem não só de sua vivência profissional, mas também pessoal. O uso da rede de relação serve, então, como elemento de prevenção de incertezas e promulgação dos negócios (Sarasvathy, Kumar, York e Bhagavatula, 2014).

A complexidade dos recursos, unida ao conhecimento do empreendedor internacional, indica o grau pelo qual ele pode ser transformado, e o resultado que pode trazer às empresas.

### 3. Metodologia

O ponto de partida para definição dos métodos e do paradigma de pesquisa que devem delinear um trabalho é seu tema central (Remenyi e Williams, 1996). A questão respondida através da pesquisa de campo condiz com o uso do método de natureza qualitativa, cuja perspectiva busca a melhor compreensão do fenômeno no contexto onde ocorre e faz parte (Godoy, 1995b). Usando as palavras mais que os números através de questões abertas, o método qualitativo significa explorar e entender os indivíduos ou grupos inscritos nos problemas humanos e sociais do contexto analisado, interpretando o significado dos dados (Creswell, 2010).

Os achados qualitativos emergem de três formas de coletas: entrevistas abertas em profundidade, observação direta e documentos escritos (Patton, 2002), e neste presente trabalho, os dados foram registrados através de entrevistas aos fundadores ou dirigentes de startups e pequenas empresas, e documentos.

Esta pesquisa tem caráter exploratório e interpretativista, cujo papel fundamental do pesquisador é explorar, compreender, descrever e interpretar os fenômenos da realidade organizacional a partir de processos interativos com membros da organização (Denzin e Lincoln, 2008).

O levantamento de dados ocorreu em bases primárias com entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, bem como bases secundárias em pesquisa documental, como um elemento que apresenta uma fonte rica de dados (Godoy, 1995c). O caráter exploratório é para buscar explicação da relação do objeto estudado e o fenômeno abordado (Creswell, 2010).

O estudo aqui apresentado foi realizado com aplicação do método de estudo de multi casos com entrevista a diferentes atores, utilizando as mesmas questões de pesquisa (Creswell, 2010).

O referencial teórico serviu de base primária e singular para balizar e substanciar a pesquisa qualitativa proposta. Serviu para estruturar o conhecimento e trazer as questões respondidas pelo campo, estando dividido em seções que apresentam a definição e características das empresas *born globals*, cujos fundadores e dirigentes são unidades de análise desta pesquisa; apresentam a teoria da efetuação e os campos nos quais ela está presente para explicar os

diferentes fenômenos, sendo esta a lente teórica utilizada no desenvolvimento do trabalho; e, são explorados também os tópicos sobre empreendedorismo internacional, e os dois elementos da efetuação que interessam para compreender o comportamento do empreendedor: conhecimento prévio e rede de relação.

Por se tratar de um assunto recente, o estudo aplicado às *born globals* requer que a coleta, apresentação e análise dos dados sejam baseadas em um fenômeno contemporâneo, muito mais que o histórico (Yin, 2015). Quanto ao delineamento do tempo em que esta pesquisa foi realizada, trata-se de um estudo transversal, cuja coleta ocorreu em um único momento.

#### 4. Conclusão

Os resultados obtidos para as categorias de conhecimento prévio e rede de relação são sintetizados na Figura 1, que também serve para explicar o uso da lógica efetual (o que o empreendedor sabe e quem ele conhece) na criação e desenvolvimento da *born global*.

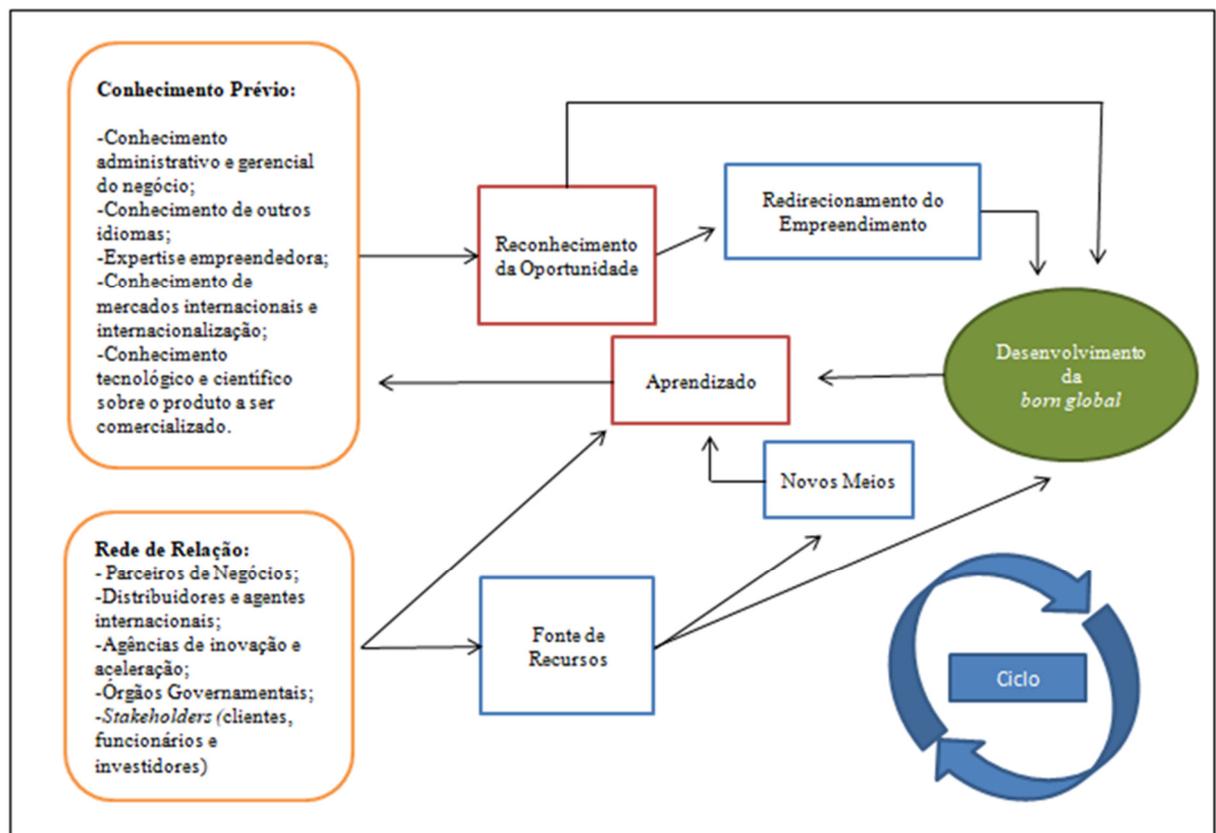


Figura 1 – Síntese de resultados centrais da pesquisa

Como se vê na Figura 1, o conhecimento (de cada empreendedor) prévio ao desenvolvimento (considerando desde a criação) de uma *born global* é resultado de sua experiência profissional anterior, de cursos e especializações, vivência internacional, aprendizado de outros idiomas, além da interação com outras pessoas e convivência com outras culturas. O empreendedor recorre ao que ele sabe quando está diante de uma oportunidade, explora os conhecimentos registrados em sua memória, combinando e recombinao seu conhecimento, e visualiza a oportunidade como possibilidade de negócio.

A relação do conhecimento prévio com o reconhecimento da oportunidade, apontada na Figura 1, ocorre quando o empreendedor encontra um problema e recorre ao que conhecia até o momento para tomar a decisão de criar algo que possa ser usado para explorar a oportunidade. O que ele cria pode ser um produto ou serviço inovador.

Com a oportunidade reconhecida, para que o negócio seja desenvolvido são necessários recursos, que nem sempre estão sob a posse do empreendedor. Seu principal ganho com a rede de relação é o acesso contínuo aos recursos humanos, físicos e financeiros, que são necessários ao desenvolvimento de seu empreendimento. Por essa razão, a Figura 1 mostra a relação direta entre a fonte de recursos (vindos da rede de relação) e o desenvolvimento da *born global*.

A rede de relação é formada pelos parceiros de negócios do empreendedor internacional, como investidores, agências de inovação e aceleração, agências de fomento e órgãos governamentais, além de seus colaboradores. A interação com a rede de relação exemplifica o uso da lógica efetual porque se refere a quem o empreendedor conhece, e que influencia no desenvolvimento da *born global*. Qualquer empreendimento precisa de recursos para ser desenvolvido, e como as pequenas empresas padecem de alta restrição de recursos desde sua formação, a rede de relação é acionada como fonte contínua para suprimento dos recursos faltantes.

Outro elemento na Figura 1 é a transformação dos recursos, vindos de sua fonte, em novos meios que contribuem para o redirecionamento do empreendimento. Além disso, a rede de relação também é fonte de aprendizado, aperfeiçoando o conhecimento prévio que alcança uma nova condição. Além dos estágios iniciais do negócio, o acesso aos novos meios e novo conhecimento, possibilita a descoberta de novas oportunidades que podem colocar o negócio em um nível superior, em relação ao início de seu desenvolvimento.

Resumindo, o conhecimento prévio dá base o reconhecimento de oportunidade, que leva ao desenvolvimento da *born global*. A rede de relação, por sua vez, é responsável pelo suprimento de recursos. Por haver interação entre o empreendedor e sua rede, há o aprendizado e o aprimoramento de seu conhecimento prévio, que é direcionado ao empreendimento e devolvido ao empreendedor, seguindo um ciclo. Simultaneamente, a rede de relação também provê novos meios ao empreendedor, que os utiliza para redirecionar a *born global* – quando tal redirecionamento se mostra necessário.

Todas as empresas estudadas são *born globals* (Knight e Cavusgil, 2004) que tiveram seus negócios internacionalizados de diferentes formas desde os primeiros anos de sua fundação. Em todas as entrevistas, os empreendedores apontaram suas empresas são caracterizadas por recursos limitados (Knight e Cavusgil, 2004; Knight e Cavusgil, 2009). Porém, após reconhecerem uma oportunidade, buscaram suprimento de recursos em sua rede de relação. As entrevistas também confirmaram que as empresas ofereciam produtos e serviços inovadores, segundo indica a literatura como uma das características das *born globals* (Cavusgil e Knight, 2015), que poderiam gerar mudança de mercado (Paweta, 2015). Um exemplo dessa noção vem do empreendedor 6, que após interação com a rede de relação, criou um produto com inovação disruptiva no mercado de pesquisas sobre consumo de bens e serviços.

Alguns fatores apresentados como sucesso no desenvolvimento dos negócios estiveram presentes nas entrevistas, e foram ao encontro da literatura. Um fator é o caso da decisão do contato da empresa com o mercado internacional como sendo predominantemente do ator

central (o empreendedor principal), que conta com sua experiência prévia para superar as incertezas (Harms e Schiele, 2012). Outros fatores que viabilizam o sucesso dos negócios, apresentados pela literatura e confirmados pelos dados de nossa pesquisa são o uso do conhecimento prévio do empreendedor e sua rede de relação (Anderson, 2011) no reconhecimento de oportunidades e na obtenção de recursos.

Conhecimento prévio do empreendedor e o uso de sua rede de relação no desenvolvimento de um empreendimento são aspectos da efetuação e temas centrais de análise quanto às *born globals* tratadas neste trabalho. A lente teórica da efetuação (Sarasvathy, 2001) foi escolhida por levar em consideração a lógica do empreendedor que utiliza o que tem à disposição para criar empreendimentos, aceitando alguma perda, buscando parcerias estratégicas em sua rede de relação e explorando contingências como oportunidades (Sarasvathy, 2001). Nossos dados confirmaram a utilidade da teoria para o estudo do desenvolvimento das *born globals*.

O aspecto do conhecimento prévio do empreendedor como fator que contribui para reconhecimento da oportunidade (Sarasvathy, 2001; Chandler, DeTienne, McKelvie e Mumford, 2011) se mostrou condizente com a literatura em todas as entrevistas. Os empreendedores empregaram seu conhecimento prévio analisando uma situação e categorizando como “problema”, reconhecendo que sabiam como resolvê-lo oferecendo seu produto ou serviço como a possível solução. O conhecimento prévio dos empreendedores estudados incluiu a experiência profissional (Harms e Schiele, 2012) que eles tiveram antes de criarem seus negócios, sua vivência internacional (Madsen e Servais, 1997), seus cursos e graduações em países estrangeiros, além do conhecimento de outros idiomas e do conhecimento técnico e científico sobre o produto ou serviço comercializado (Oviatt e McDougall, 2005).

As pequenas empresas foram criadas em ambientes turbulentos e altamente competitivos, enfrentando alta restrição de recursos, e oferecendo produtos e serviços desenvolvidos como resultado de uma criativa combinação dos recursos (Guo, 2017). Alguns recursos faziam parte dos meios que os empreendedores tinham, mas para que as empresas pudessem escalar, muito mais recurso foi necessário. Os empreendedores tiveram que buscar o que faltava. Para tanto, a rede de relação dos empreendedores, um meio efetual central, foi acionada. As oportunidades que puderam ser reconhecidas durante uma viagem de negócios, reuniões ou vivência internacional (Harms e Schiele, 2012), foram mais bem aproveitadas porque os empreendedores foram auxiliados por sua rede de relação.

A literatura indica que a rede de relação é um fator de redução de incertezas por reduzir os impactos dos estágios iniciais do empreendimento (Johanson e Vahlne, 2011), como é o exemplo dos distribuidores e agentes internacionais que viabilizam a entrada das *born globals* de forma rápida nos mercados estrangeiros. Várias passagens da seção de apresentação dos dados apontam a relevância desses parceiros no desenvolvimento das empresas estudadas. Os estudos também nos mostram que a velocidade com que as pequenas empresas entram no mercado internacional está positivamente associada a construção da rede de relação (Prashantham, Kumar, Bhagavatula e Sarasvathy, 2019). Nossos dados apontam para mesma direção. Os entrevistados informaram que a entrada no mercado internacional se deu graças a contatos pessoais em países estrangeiros. Todos os casos apresentaram alguma mudança graças à interação com agentes e distribuidores internacionais, inclusive um redirecionamento do negócio foi resultado do aprendizado do empreendedor com seu parceiro internacional.

Além das parcerias terem ajudado a promover os negócios internacionalmente, foram acionadas para viabilizar investimentos financeiros, ou propiciaram aos negócios suas vantagens de localização física, e recursos humanos que suprem as pequenas empresas com serviços de suporte. Com isso, os empreendedores conseguiram aproveitar oportunidades, ainda que não disponham de todos os recursos - acionaram a rede de relação para suprir o que faltava.

Ao longo do estudo, foram reunidas evidências que deram suporte à proposição de que os aspectos tratados da lógica efetual são utilizados pelo empreendedor e impulsionam o desenvolvimento das *born globals*. As principais evidências trazidas pelas entrevistas mostram que o conhecimento prévio do empreendedor foi adquirido com sua experiência profissional, a formação acadêmica e cursos complementares, assim como com a vivência internacional pessoal e profissional. Quanto à rede de relação, constatamos que é formada pelos parceiros de negócios do empreendedor (amigos, distribuidores e agentes internacionais), outros empreendedores do ecossistema de inovação ao qual fazem parte, agências de aceleração e investidores anjos.

Como foi discutido na sessão de resultados, o conhecimento prévio foi essencial ao empreendedor no reconhecimento da oportunidade que resultou no desenvolvimento inicial do empreendimento, com os meios que ele tinha a disposição. Entretanto, para o crescimento dos empreendimentos, foram necessários outros recursos, que foram acessados pelo empreendedor junto a sua rede de relação. E novos meios foram gerados a partir dessa colaboração. Da interação entre o empreendedor e sua rede, surgiu a possibilidade de novas oportunidades para os negócios, o que, somado aos novos meios, possibilitou mudanças nos negócios, algumas sendo redirecionamentos. Estes mudaram pilares iniciais da criação da empresa levando os negócios a uma nova forma bem distinta de funcionamento.

O redirecionamento dos negócios por colaboração da rede de relação é, a propósito, a principal novidade do estudo em relação às pesquisas do uso da lógica efetual na formação das *born globals*.

Durante as entrevistas, notamos que os empreendedores acreditaram que seus empreendimentos eram promissores. Sabiam que, para dar continuidade ao desenvolvimento dos negócios, novos investimentos eram fundamentais. Se, por um lado, eles tinham o conhecimento do que era necessário para os negócios manterem seu desenvolvimento, por outro lado, tinham consciência de que os investimentos necessários só poderiam ser obtidos fora da empresa. Por isso, sabiam também que precisavam continuar aprimorando sua interação com a rede de relação. Portanto, dado que o conhecimento prévio se aprimora e renova pela interação com a rede, o ciclo virtuoso de interação entre conhecimento, oportunidade, empreendedor, rede de relação e empreendimento foi mantido constante pelos empreendedores estudados.

Deriva daí a recomendação para que sejam feitos estudos futuros voltados ao entendimento detalhado dos ciclos (e da frequência dos ciclos) que os empreendedores completam para desenvolverem sua *born global* até a maturidade. Outro tema atrativo é buscar entender se o desempenho destas empresas é superior ao das empresas do mesmo segmento que usam o método tradicional de acesso ao mercado externo, representado pelo Modelo de Uppsala (Vahlne e Johansson, 1977) ou pelo Modelo da Inovação (Knight e Cavusgil, 1996).

## REFERÊNCIAS

- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. V. 18 (3), 627-643.
- Arend, R.J. (2016). Effectuation, Not Being Pragmatic or Process Theorizing, Remains Ineffectual: Responding to the Commentaries. *Academy of Management Review*. v. 41 (3), 549-556.
- Autio, E., Sapienza, H.J. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *The Academy of Management Journal* v. 43 (5), 909-924.
- Capik, P., Brockerhoff, A. (2017). The role of strategic partnerships in the internationalisation of small born globals firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. v. 5(3), 49-77.
- Cavusgil, S.T., Knight, G. (2015). The born global firm: an entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*. v. 46, 3-16.
- Chandler, G.N., DeTienne, D.R., McKelvie, A., Mumford, T.V. (2011). Causation and Effectuation processes: a validation study. *Journal of Business Venturing*. v. 26, 375-390.
- Coviello, N.E., (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*. v. 37, 713-731.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*. v.46, 17-26.
- Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms. *Journal of Business Research*. V.85, 281-294.
- Falahat, M. Knight, G. e Alon, I. (2018) Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets, *International Marketing Review*, 35 (6), 936-957.
- Fisher, G., (2012). Effectuation, Causation and Bricolage: A behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. v.36 (5), 1019-1051.
- Freeman, S., Edwards, R., Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliance to overcome internationalization. *Journal of International Marketing*. v.14 (3), 33-63.
- Freeman, S., Hutchings, K., Chetty, S. (2012). Born-globals and culturally proximate markets. *Management International Review*. v. 52 (3), 425-460.
- Fuerst, S. e Zettinig, P. (2015). Knowledge creation dynamics within the international new venture. *European Business Review*. v. 27 (2), 182-213.
- Grégoire, D.A. e Cherchem, N. (2019). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*. v.53, 1-19.

Guo, R. (2017). Effectuation, opportunity shaping and innovation strategy in high tech new ventures.

Harms, R., Schiele, H. (2012). Antecedents and consequences of effectuation and causation in the international new venture creation process. *Journal of International Entrepreneurship*. v. 10, 95-116.

Johanson, J., & 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*, 8(1), 23–32.

Johanson, J., Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. v.1, 1-22.

Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (1996). The born global firm: a challenge to a traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*. v. 8, 11-26.

Knight, G.A., Cavusgil, S.T. (2004) Innovation, organizational capability, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. 35, 124-141.

Madsen, T.K. e Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*. v. 6, No. 6, 561-583.

Matalamaki, M.J., (2017). Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – towards a mature stage of the development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. V. 24(4), 928-949.

McDougall, P.P., Shane, S. & Oviatt, B.M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: the Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9 (6), 469-487

McDougall, P.P. e Oviatt, B.M., (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management Journal*, v. 43, 902-906.

Oviatt, B. M., e McDougall, P.P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business*. v.25 (1), 45-64.

Oviatt B.M., McDougall P.P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 29 (5), 537-553.

Oviatt, B.M. , Shrader, R.C., McDougall, P.P. (2004). The internationalization of new ventures: A risk management model. In M.A. Hitt & J.L.C. Cheng (Eds), *Theories of the multinational enterprise: Diversity, complexity, and relevance*. *Advances in International Management*. v. 16, 165–185.

Pawęta, E. (2015). Entrepreneur-Related Constructs Explaining the Emergence of Born Global Firms: A Systematic Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(4), 11-36.

- Paweta, E., (2016). The effectual approach in born global firms: current state of research. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. v.4(2), 105-115.
- Perry, J. T., Chandler, G. N., & Markova, G. (2011). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 837–861.
- Prashantham, S., Kumar, K., Bhagavatula, S., Sarasvathy, S.D., (2019). Effectuation, network-building and internationalisation speed. *International Small Business Journal*. v.37 (1), 3-21.
- Remenyi, D., Williams, B., (1996). The nature of research: qualitative or quantitative, narrative or paradigmatic? *Information Systems Journal*, v. 6(2). 131-146.
- Rennier, M. W. (1993), 'Born Global', *McKinsey Quarterly*, v 4, 45 – 52.
- Rialp, A. C., Rialp, J. C., e Knight, G. A. (2005). The phenomenon early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Sarasvathy, S. D., (2001). Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*. v.26 (2), 243-263.
- Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. New horizons in entrepreneurship research. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*.v 21, 385-406.
- Sarasvathy, S.D., Menon, A.R., e Kucchle, G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfólio. *Small Business Economics*, v. 40 (2), 417-434.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J.G., Bhagavatula, S. (2014) An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*. vol. 38(1), 71-93.
- Sepulveda, F., Gabrielsson, M. (2013). Network development and firm growth: a resource-based study of B2B born globals. *Industrial Marketing Management*. v. 42, 792-804.
- Schweizer, R., Vahlne, J.E., Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*. v.8 (4), 343-370.
- Yin, R. K. (1984, 2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Bookman
- Zahra, S. George, G. (2002) International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: Hitt, M. Ireland, R. Camp, M., Sexton, D. *Strategic leadership: creating a new mindset*. Blackwell. 255-288.



**X SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Management, Project, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302



**CIK 10<sup>th</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE**

Zander, I., McDougall-Covin, P.P. e Rose, E. (2015). Born globals and international business: Evolution of a field of research. *Journal of International Business Studies*. v.46 (1), 27-35.