

**ARTIGO ORIGINAL**

**BORN GLOBALS REVOLUCIONANDO O TURISMO: UM ESTUDO DE CASO SOB  
A ÓTICA DAS TIPOLOGIAS DE FERNANDES E SEIFERT**

**ORIGINAL ARTICLE**

**BORN GLOBALS REVOLUTIONIZING TOURISM: A CASE STUDY FROM THE  
PERSPECTIVE OF FERNANDES AND SEIFERT'S TYPOLOGIES**

**Felipe Guida Gouveia<sup>1</sup>**

Universidade Potiguar - UnP Ânima, Brasil

**João Florêncio da Costa Júnior<sup>2</sup>**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UGRN, Brasil

**RESUMO**

Este artigo empreende uma análise aprofundada dos elementos constitutivos do perfil empreendedor, valores organizacionais, contexto de referência e estratégia de internacionalização, delineados por Fernandes e Seifert como preponderantes para o êxito de empresas born global, explorando sua interrelação com o desempenho de uma startup, cuja atuação no setor turístico remonta a 2017. A mencionada empresa opera como plataforma multilateral, facilitadora da interação entre viajantes e guias locais em 126 países e 1.100 cidades. O escopo da pesquisa se inicia com uma revisão exegética sobre internacionalização, abrangendo desde os estudos clássicos que concebiam a expansão para novos mercados como uma atividade econômica até as abordagens comportamentais e teorias contemporâneas. Destacam-se, notadamente, a perspectiva born global e as tipologias propostas por Fernandes e Seifert para a classificação taxonômica de empresas. O método de investigação adotado é de natureza descritiva, e os dados inerentes à entidade em análise foram adquiridos mediante um questionário aberto, respeitando a prerrogativa de confidencialidade dos participantes envolvidos na pesquisa. Os resultados revelaram uma estratégia de internacionalização caracterizada por uma expansão deliberada e ativa. Este padrão indica sucesso, uma vez que, em apenas três anos de operação, a empresa conseguiu estabelecer presença em 126 países.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Born Global; Tipologia de Fernandes e Seifert; Turismo Internacional.

**ABSTRACT**

This article undertakes a thorough analysis of the constituent elements of entrepreneurial profile, organizational values, reference context, and internationalization strategy, as outlined by Fernandes and Seifert as crucial for the success of born global companies, exploring their interrelation with the performance of a startup operating in the tourism sector since 2017. The mentioned company functions as a multilateral platform, facilitating interaction between travelers and local guides in 126 countries and 1,100 cities. The scope of the research begins with an exegetic review of internationalization, encompassing classical studies that perceived market expansion as an economic

<sup>1</sup> Bacharel em Relações Internacionais - Universidade Potiguar, UnP Ânima. E-mail: felipeguidag@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutor em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN; Professor do Departamento de Administração da UFRN. E-mail: jfcj1977@gmail.com.

activity to contemporary behavioral approaches and theories. Notably highlighted are the born global perspective and typologies proposed by Fernandes and Seifert for the taxonomic classification of companies. The adopted research method is descriptive, and data pertaining to the entity under analysis were obtained through an open questionnaire, respecting the confidentiality prerogative of the participants involved in the research. The results revealed an internationalization strategy characterized by deliberate and active expansion. This pattern indicates success, as the company managed to establish a presence in 126 countries within just three years of operation.

**Keywords:** Internationalization; Born Global; Fernandes and Seifert Typology; International Tourism.

## INTRODUÇÃO

O conceito de *born global* foi desenvolvido em 1993, a partir do artigo *Global competitiveness: Born global*, de Michael Rennie, publicado pela McKinsey. Em seu artigo, o pesquisador analisou os dados de 200 empresas australianas e percebeu um crescimento no processo de internacionalização de pequenas e médias empresas; durante o período da pesquisa, tais empresas eram responsáveis por 20% do total de produtos exportados do país (Gabrielsson et al., 2008; RENNIE, 1993). Além da Austrália, desde o final da década 1980 empresas de outros países começaram a ter uma maior perspectiva global mais complexa, a fim de ocupar espaços que pudessem torná-las mais competitivas no mercado (Costa, 2020; Knight & Liesch, 2016; Cavusgil e Knight, 2004).

Esse processo aconteceu principalmente em economias avançadas, como Austrália, Dinamarca, Japão e Estados Unidos; também em países emergentes como Índia, China e Brasil (Knight & Liesch, 2016; Cavusgil e Knight, 2009; Ribeiro e Pimentel, 2009) simultaneamente ao desenvolvimento de tecnologias que mudaram a forma como as pessoas entendiam a comunicação e o transporte, fazendo uso também do networking empresarial e o viés empreendedor dos empresários e colaboradores. Assim, a distância geográfica parou de ser um impedimento para a circulação de pessoas, ideias e o setor empresarial se beneficiou com essa nova conjuntura, que oportunizou o avanço para o mercado internacional (Mcdougall, Oviatt e Shrader, 2003; Oviatt e Mcdougall, 1994). Em países como Dinamarca, Finlândia, França, Estados Unidos, Canadá, Itália e Espanha nota-se uma tendência crescente de internacionalização instantânea e, mais especificamente, nos países nórdicos considera-se que 50% dos empreendimentos de alta tecnologia são classificados como *born global* (Eurofound, 2012; Darder e Leiva, 2008).

A presente pesquisa analisa o processo de internacionalização de uma startup brasileira do ramo de serviços de turismo a partir da ótica *born global* (Oviatt e Mcdougall, 1994; Cavusgil e Knight, 2009), com ênfase na tipologia de Fernandes e Seifert (2007). A empresa estudada é uma plataforma digital que conecta turistas aos moradores locais dispostos a trabalharem como guias para apresentarem a sua cidade a viajantes do mundo todo. Criada em 2017, a empresa teve uma expansão considerável no mercado internacional e, atualmente, está presente em 126 países, além de ter guias cadastrados em 1.100 cidades pelo globo.

O trabalho busca investigar os elementos que constituem uma *born global* estabelecidas por Fernandes e Seifert (2007): a) perfil do empreendedor; b) contexto de referência; c) valores organizacionais e estratégia de internacionalização. Outrossim, também busca identificar como se deu o processo de internacionalização da empresa e quais aspectos *born global* são mais prementes da empresa com base nas tipologias de Fernandes e Seifert (2007).

## REFERENCIAL TEÓRICO

A primeira definição de internacionalização refere-se à inserção de organizações nos mercados internacionais, a fim de aumentar as suas vantagens competitivas e networking, bem como gerar lucros, reduzir gastos e atingir uma clientela diversificada, entre outros. Outra perspectiva é a de internacionalização como um conjunto de procedimentos pelos quais uma empresa passa para se consolidar em mercados estrangeiros, levando em consideração forças motrizes que as auxiliam e as suas experiências e conhecimentos (Costa, Rezende e Cabral, 2021; Costa, 2020).

Estudos apontam dois grupos de fatores que levam a internacionalização de organizações: Razões proativas ou agressivas, qualificadas pela propensão de atingir mercados internacionais, para potencializar lucros e recursos, bem como diversificar seus produtos e serviços, através de estratégias previamente estabelecidas. O segundo grupo é qualificado por razões reativas ou defensivas, ou seja, pela necessidade de internacionalização para manter uma posição competitiva

no mercado (Costa, 2020; Anderson e Evers, 2015; Peiris, Akoorie e Sinha, 2012).

Além das razões que levam a internacionalização, existem outros fatores que impulsionam este processo complexo, como a “interação entre o empreendedor, a empresa, suas realidades específicas, o conjunto de seu networking, suas vantagens competitivas e o macroambiente” (Costa, 2020, p. 42).

Levando em conta a complexidade e extensão dos fatores que podem desencadear o processo de internacionalização, os estudiosos da área encontram dificuldades para estabelecer uma definição decisiva para o fenômeno. Todavia, os trabalhos clássicos analisam estes diferentes modos de internacionalização a partir de algumas categorias, são elas: abordagem econômica, abordagem comportamental e *born global*.

O presente trabalho discorre sobre a abordagem econômica, a abordagem comportamental por meio do modelo Uppsala de internacionalização, e sobre *born global*, categoria na qual a empresa analisada no estudo de caso se encaixa.

## O MODELO ECONÔMICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os estudos mais clássicos sobre internacionalização discorrem sobre a abordagem econômica, a partir da análise do crescimento de empresas multinacionais, que pautaram a sua produção e expansão no custo por transação, buscando locais onde as despesas pudessem ser diminuídas e aumentar a projeção de vendas e lucros. Tal abordagem foi desenvolvida a partir de teorias de comércio tradicionais, como *Vantagem Absoluta*, de Adam Smith (1776) e *Vantagem Comparativa*, de David Ricardo, (1817), que percebiam a internacionalização como algo relativo à nação, foi apenas a partir da década de 1950 que o foco dos estudos do modelo econômico se concentrou em iniciativas individuais (Costa, 2020).

Dunning (1988) desenvolveu uma teoria que permite investigar as principais três tendências que levaram a internacionalização de empresas, se trata do Paradigma Eclético:

- a) Vantagens de propriedade em relação às empresas locais (a empresa conta com recursos e capacidades privilegiadas).

- b) Vantagens de internalização (internalizar procedimentos como vendas e produção para reduzir a probabilidade de imperfeições mercadológicas).
- c) Vantagens de localização (se os primeiros pontos são atendidos, é necessário definir se o estabelecimento de uma subsidiária em território estrangeiro seria economicamente vantajoso para a empresa).

A abordagem de propriedade se baseia no pensamento de que a firma detém vantagem que possibilita sobrepujar os custos adicionais de competição em países estrangeiros, desta maneira, exercendo investimento estrangeiro direto. De modo que, quanto maior a vantagem competitiva de investimento, maior a probabilidade de se envolver na produção externa (Franco e Cassano, 2017; Dunning, 1988). A vantagem de locação sugere que uma firma estabelece suas atividades para conseguir acesso à capital, mão-de-obra e insumos mais baratos, como também para comercializarem os produtos mais perto de seus clientes, assim, amenizar gastos com transporte e tarifas. Ao passo que alguns países permitem a existências de tais vantagens, aumenta o interesse na criação de empresas subsidiárias por multinacionais. A vantagem de internalização busca explicar os motivos pelos quais a empresa escolhe usufruir sua vantagem por meio da propriedade direta de outra empresa estabelecida em outra nação, desta maneira, disponibilizando licenças, franquias e realizando acordos de vendas com empresas em outros países (Franco e Cassano, 2017; Dunning, 1988, 1980, 1977).

## O MODELO UPPSALA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A abordagem comportamental das empresas que passaram por um processo de internacionalização nas décadas de 1960 e 1970 foi o foco do estudo de Johanson e Vahlne (1977), que foram os precursores do Modelo Uppsala. Os pesquisadores, que deram origem a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, acreditavam que a internacionalização das empresas estava, primeiramente, relacionada com o seu grau de desenvolvimento doméstico e conhecimento sobre mercados e operações externas, bem como com o seu comprometimento com o mercado estrangeiro (Johanson e Vahlne, 2009; 1977).

O estudo que analisou firmas suecas, entende que o processo de internacionalização das empresas, por meio de exportações de produtos, serviços ou investimentos diretos (FDI) ocorreria quando a empresa já tem seu espaço bem consolidado no mercado doméstico, as viabilidades de lucratividade já estivessem esgotadas, o que ocasionaria, portanto, as condições para fazer a experimentação de mercados estrangeiros. A principal dificuldade para essa experimentação, seria a falta de conhecimento sobre as especificidades do mercado externo, no entanto a única forma de obter esse conhecimento é através de exportação; todavia, ao ser confrontada com problemas, a empresa deveria buscar as alternativas que lhe fossem mais familiares e adaptá-las, ou seja, em vez de adotar o modelo vertical, ela optaria pela expansão geográfica (Salvador, Porto e Pessoa, 2008; Hemais e Hilal, 2002).

Segundo Johanson e Vahlne (2009; 1977), a internacionalização acontece de forma gradual e perpassa por quatro estágios: o primeiro é a exploração do mercado doméstico; seguido pela exportação indireta, feita através de representantes da empresa; em terceiro a exportação direta, por meio de subsidiárias de vendas; por fim, investimento direto no país estrangeiro, com produção de produtos no exterior (Johanson e Vahlne, 1977). O alto custo de transporte e dos canais de comunicação, além das línguas diferentes entre as diferentes nações, outrora causava uma grande aversão a internacionalização das grandes empresas devido às incertezas geradas pelas faltas de recursos que atualmente facilitam uma maior proximidade institucional com parceiros, cadeias de produção e subsidiárias locais (Costa, 2020).

A ideia de internacionalização por meio de um processo gradual criada no Modelo Uppsala foi aceita por muitos pesquisadores, todavia, tendo em vista as mudanças que a tecnologia proporcionou no âmbito das comunicações e networks, o modelo não se aplica a todos os modelos de negócios colocados em prática pelas diferentes empresas que decidem internacionalizar-se, e que surgem atualmente por todo o mundo (Oviatt e Mcdougall, 1994).

Aspecto importante no modelo da Escola Nórdica, mas que também apresenta relevância no modelo *born global* de internacionalização é o *networking*. Ele se refere a uma rede de conhecimentos, negócios e contatos que são

estabelecidos quando uma empresa busca galgar o mercado estrangeiro. Segundo Hemais e Hilal (2002), é considerada “uma evolução do pensamento da Escola de Uppsala”. Os estudos sobre network apontam para uma relação entre as empresas que estabelecem uma rede de negócios e empregam recursos financeiros e tempo a fim de obter vantagens comerciais, conhecimentos de mercado e fidelização dos seus acordos (DIB, 2009).

Pesquisas sobre as redes de conhecimento levam em consideração não apenas o perfil da empresa e as suas estratégias de inserção e conhecimentos, mas também o mercado estrangeiro e todas as suas especificidades; é necessário pensar que esse mercado já é uma rede na qual a empresa irá se inserir. Atuar no mercado em conjunto com os demais integrantes de uma rede de negócios é eficaz para ultrapassar dificuldades e falta de recursos, bem como, promover o aprendizado entre os seus membros (Schweizer, 2013; Zain e Ng, 2006).

Estabelecer uma network eficaz é de suma importância para uma empresa que busca a internacionalização, pois garante com informações sobre outros mercados, das melhores tecnologias e identificação de oportunidades vantajosas. Os riscos que um investimento internacional implica, são minimizados quando a empresa tem uma rede de conhecimentos, network, bem organizada.

### *BORN GLOBAL*

A primeira vez que o termo *born global* fora citado ocorreu em 1993, no artigo *global competitiveness: born global*, de Michael Rennie, publicado pela McKinsey; Este estudo, que investigou 700 empresas para sua realização, foi produzido com o intuito de se entender o porquê do alto nível de crescimento oriundo das exportações realizadas pelas pequenas e médias empresas australianas, que na época, possuía o segundo maior mercado de manufaturas na Ásia (Rennie, 1993). Estas empresas lograram não apenas no mercado internacional, mas também, competindo com grandes empresas (Hamza e Zulfiqar, 2011).

Diferentemente das grandes empresas que se internacionalizaram gradualmente após atuar sobre parte considerável do mercado doméstico, as *Born*

*Global* surgem com o foco no mercado internacional, e começam as atividades no exterior com até dois anos de fundação, sem necessariamente receber investimento estrangeiro direto (IED). Além disso, outros aspectos para considerar uma empresa como *Born Global* se encontram no fato de como ela obtém proveito de suas vantagens competitivas na inovação oferecida pelos seus produtos e serviços, e na quantidade de países/ continentes na qual ela estabelece venda. São compostas por empreendedores com *mindset* proativo, postura competitiva e agressiva, e que possuem uma ampla visão de marketing internacional e redes de contatos extensas, qualidade que facilita a inserção da empresa em diferentes mercados (Oviatt e Mcdougall, 1994; Cavusgil e Knight, 2009).

As características das *born global* são distintas, e as principais razões para o surgimento desta modalidade de empresa no mercado são a preferência por um produto inovador, mais exclusivo e que atenda às necessidades individuais dos clientes. Segundo Rinnie, o fato de as *born global* serem de menor porte facilita com que elas tenham a possibilidade de flexibilizar suas produções e atuar em nichos mais específicos, podendo customizar seus produtos. “Em um mundo no qual os ciclos de vida dos produtos estão diminuindo e os gostos se alteram rapidamente, firmas de menores porte são mais adaptáveis a um melhor custo-benefício”, (Rennie, 1993). Pelo fato da especificidade, e ou, o valor agregado apresentados nos produtos serem de alto nível, é considerável vislumbrar por mercados internacionais, pois que o mercado doméstico não necessariamente seja o principal cliente ou apresente demanda o suficiente para suprir os custos da empresa. (Cavusgil e Knight, 2009).

#### TIPOLOGIAS DE OVIATT E MCDOUGALL

A primeira proposta para tipificar as empresas *born global* fora criada por Oviatt e Mcdougall (1994), com o intuito de classificar as *born global* de acordo com as atividades coordenadas e o número de países envolvidos, seguindo quatro tipologias denominadas de: Empreendimento internacional nascido exportador/ Importador, Comerciante Multinacional, Empreendimento Internacional Geograficamente focalizado. Empreendimento Nascido Global.

**Quadro 1** - Tipologias empresariais de Oviatt e McDougall

Coordenação de atividades da cadeia de valor	Poucas atividades coordenadas entre países (principalmente logística)	Empreendimento internacional nascido Exportador/Importador ( <i>Export/import start-up</i> )	Comerciante Multinacional ( <i>Multinational Trader</i> )
	Muitas atividades coordenadas entre países	Empreendimento internacional geograficamente focalizado ( <i>Geographically focused start-up</i> )	Empreendimento nascido global ( <i>Global start-up</i> )
		Poucos	Muitos
		Número de países envolvidos	

**Fonte:** Adaptado de Oviatt e McDougall (1994); Fernandes e Seifert (2007).

As duas primeiras tipologias, Empreendimento internacional nascido Exportador/ Importador e Comerciante Multinacional, são classificadas como *Market Makers* e possuem algumas características em comum. Seus lucros são oriundos do transporte de bens países para outras nações nas quais há a necessidade de consumir seus produtos. A Vantagem competitiva sustentável depende da (1) habilidade incomum de localizar e agir (às vezes cobrando altas taxas) em oportunidades emergentes antes que competições crescentes reduzem o lucro em mercados que eles haviam previamente se estabelecido, (2) conhecimento de mercados e fornecedores, e (3) a habilidade de atrair a manter um leal networking de associados de negócios (Oviatt e Mcdougall,1994).

A especificidade do tipo Empreendimento Internacional Nascido Exportador/ Importador é atuar com mercados nos quais há a percepção por parte do empreendedor de certa semelhança enquanto uma Comerciante Multinacional trabalha com uma gama de países diversificados e busca constantemente por novas oportunidades oriundas de seus networkings internacionais e da possibilidade ágil inserção (Oviatt e Mcdougall, 1994).

A terceira tipologia escrita pelos pesquisadores foi a de Empreendimentos Geograficamente Focalizados. Sua vantagem competitiva é resultado do trabalho focal sobre as demandas individuais oriundas de regiões específicas do globo mediante insumo estrangeiro. Pode ser apontada em diversos aspectos e atividades

do arranjo da cadeia de valor, como produção, recursos humanos, tecnologia e boa coordenação.

Global Startups é o quarto estilo citado pelos pesquisadores mais drástico de *born global*, devido ao fato de que adquirem expressiva vantagem competitiva proveniente de ampla coordenação entre procedimentos e métodos diversificados. “(...)Tais organizações não reagem somente a mercados globalizados, como também agem proativamente em oportunidades para garantirem recursos e venderem seus produtos onde são mais valorizados.” (Oviatt e Mcdougall, 1994, p.59). Possivelmente este tipo de *born global* seja o estilo mais complicado de prosperar inicialmente, pois demanda alto conhecimento sobre a geografia e gestão das atividades da cadeia de valor (Oviatt e Mcdougall,1994).

## TIPOLOGIAS DE FERNANDES E SEIFERT

Devido ao fato das tipologias de Oviatt e Mcdougall terem somente dois níveis de análise (atividades coordenadas e número de países envolvidos), os pesquisadores Fernandes e Seifert (2007) perceberam que essa classificação não abordava alguns outros aspectos dos demais modelos de *born global*, por isso, criaram cinco tipologias baseadas em dimensões relevantes para compreender a complexidade destas empresas contemporâneas: *perfil do empreendedor*, *valores organizacionais*, *contexto de referência* e *estratégias de internacionalização*.

Segundo os pesquisadores, o elemento *perfil do empreendedor* faz menção às características e habilidades relativas a um empreendedor, como: capacidade visionária, experiência internacional, competências e conhecimentos acumulados ao longo da carreira profissional, capacidade de identificar oportunidades, propensão a assumir riscos, rede de relações, credibilidade e reputação, laços com colaboradores e organizações, entre outros (Fernandes e Seifert, 2007).

Entender o background dos empreendedores é determinante para identificar também o perfil da empresa em questão e categorizá-la corretamente.

Os *valores organizacionais* correspondem aos valores e as crenças de um empreendimento, sendo os valores “critérios ou concepções racionalizadas sobre o que é desejável como resultado de uma ação; crenças são valores internalizados

que escapam à consciência – são subconscientes” (Fernandes e Seifert, 2007). São os *valores organizacionais* que estabelecem o modo de tomada de decisão de uma empresa, orientando o seu comportamento no mercado de acordo com os critérios previamente estabelecidos e atuando como uma espécie de guia moral e comportamental. Sobre o tema, Fernandes e Seifert exemplificam alguns valores que contribuem para o processo de internacionalização de empresas bem sucedidas, como agressividade, foco, persistência, inovação, qualidade e networking.

O terceiro elemento elencado pelos pesquisadores é o *contexto de referência*, “entendido como a esfera social de onde são apreendidos valores e crenças retidos na estrutura de conhecimento e interpretação compartilhada entre os membros organizacionais” (Fernandes e Seifert, 2007, p. 6). Este é um elemento que se vincula aos *valores organizacionais*, à medida que o espaço em que a empresa se estabelece é um determinante para a formação dos seus valores e crenças. O *contexto de referência* pode seguir duas vertentes: ambiente técnico e ambiente institucional. Ambientes técnicos são aqueles em que estabelece uma relação de bens produzidos e de serviços prestados, é o local onde se dá o processamento técnico do trabalho. Enquanto o ambiente institucional se caracteriza pela elaboração das regras e normas que organizam a empresa.

O quarto elemento de análise considerado é a *estratégia de internacionalização*. Alguns pontos avaliados para a deliberação de uma *estratégia de internacionalização* são: ‘grau de intencionalidade ou improvisação e oportunismo; velocidade de internacionalização; atividades internacionais; modos de operação; países envolvidos e produtos/serviços internacionalizados” (Fernandes e Seifert, 2007, p. 6). Os pesquisadores compreendem que as estratégias podem se apresentar em duas vertentes: deliberada x emergente, e pró ativa x reativa. A primeira vertente se refere a formulação prévia de um projeto internacionalização, estratégia deliberada, ou o crescimento progressivo à medida que o processo de internacionalização da empresa foi iniciado, estratégia emergente. A segunda vertente, pró ativa x reativa, refere-se ao contexto de internacionalização da empresa, se aconteceu de forma planejada ou em reação a uma demanda.

A partir da inclusão dos níveis de análise citados acima, os pesquisadores desenvolveram cinco novas tipologias para classificar as *born global*, ou Novos Empreendimentos Internacionais (NEI), como eles preferem chamar. As tipologias buscam considerar a diversidade e complexidade dos empreendimentos atuais, são elas: NEI Clássico, NEI Aventureiro, NEI Puxado, NEI Empurrado e NEI Tecnológico.

**Quadro 2 - A tipologia de Fernandes e Seifert**

Variáveis Tipologias	Perfil do empreendedor	Valores	Contexto de Referência	Estratégia de Internacionalização	Exemplos
Clássica	Experiência internacional prévia. Rede de relações internacionais. Empreendedor maduro. Conhecimento de negócio.	Visão global. Possibilidade de criar vantagens na atuação global. Tecnologia e inovação.	Internacional. Institucional e técnico	Deliberada e proativa	Logitech e Techhomed (Oviatt e MacDougall, 1995). Xseed (Rocha et al., 2005)
Aventureira	Senso de oportunidade. Pro-atividade. Pouca experiência internacional.	Propensão ao risco. Persistência. Foco no negócio. Inovação.	Doméstico. Técnico e institucional.	Emergente e proativa	Trikke Tech (Seifert e Fernandes, 2005)
Puxada	Experiência prévia no setor ou ramo de atuação. Amplo conhecimento técnico. Rede de relações com grandes empresas.	Qualidade do produto/serviço. Competência técnica. Eficiência. Flexibilidade. Foco no cliente.	Predominantemente doméstico. Técnico	Emergente. Reativa	Fujitec (Rocha et al., (2005) Altitude Software (Simões e Dominginhos, 2001)
Empurrada	Fortes competências Administrativas. Visão de investimento e lucratividade. Rede de relações no setor.	Qualidade. Adaptação e padronização a processos. Competitividade.	Doméstico (porém, o doméstico incorpora padrões internacionais) Institucional e técnico.	Reativa. Deliberada	Oasis (Oviatt e MacDougall, 1995) Empresa de alimentos no Paraná (Seifert, 2005)
Tecnológica	Cientista. Vínculo acadêmico. Rede de relações no seu campo de saber.	Profundidade científica. Pesquisa. Inovação.	Internacional dentro de seu campo do saber. Técnico.	Emergente e deliberada. Proativa.	ICT 2 e Biotech 2 (Simões e Dominginhos, 2001)

**Fonte:** Fernandes e Seifert (2007).

É importante salientar que os elementos constituintes de uma empresa podem mudar ao longo da sua trajetória e migrar de uma tipologia para outra. É possível, também, que um caso específico se enquadre perfeitamente em uma tipologia, da mesma forma, podem existir outros casos que sejam compatíveis com mais de uma tipologia.

## **METODOLOGIA**

Esta é uma pesquisa descritiva que define como principal estratégia de trabalho um estudo de caso (Saunders, Lewis & Thornhil, 2016; Yin, 2001), para analisar uma startup do ramo de turismo.

Pensando em estudo de caso como fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real (Yin, 2001), o método foi escolhido para nortear a pesquisa, pois permite fazer uma investigação minuciosa sobre a empresa e suas práticas, levando em consideração as perspectivas que os presentes autores creem serem importantes para entendimento do processo de internacionalização da empresa.

A análise é feita tendo como referência a literatura especializada sobre *born global*, com ênfase nas tipologias criadas por Fernandes e Seifert (2007), que inovam ao estabelecer elementos não antes considerados para categorizar empresas.

As entrevistas também são extremamente importantes para estudos de caso (Saunders, Lewis & Thornhil, 2016; Yin, 2001). Por isso, em segundo momento, foi realizada uma entrevista com o CEO da startup, na qual um roteiro semiestruturado foi utilizado de modo a elucidar as questões levantadas no estudo, porém com liberdade para discorrer sobre o processo de internacionalização da empresa na perspectiva dele e os temas que surgirem durante a reunião, possibilitando a consideração de variáveis não pensadas na elaboração do roteiro. A entrevista foi gravada e transcrita, para garantir uma coleta de dados segura, com nomes e outros detalhes pessoais não revelados.

O uso combinado desses métodos de trabalho levou a pesquisa a aprofundar

o entendimento sobre aspectos de *born global*, com o estudo das práticas de uma empresa inovadora e promissora.

Quanto às considerações éticas da pesquisa, se garante a veracidade das informações e referência dos dados coletados em entrevista com o CEO. O segundo tópico foi realizado em momento distinto do relato pessoal, no intuito de minimizar interferências pessoais na análise crítica sobre o tema. Na execução da análise foi empregada a leitura crítica do relato pessoal, de forma a identificar questionamentos e interseções diferentes da percepção inicial, estritamente recordativa. A reflexividade permitiu uma autorreflexão profunda, confrontando as percepções sobre as dimensões individuais e coletivas da vida humana (Santos, 2017; Saunders, Lewis & Thornhil, 2016; Yin, 2015).

## DESCRIÇÃO DO CASO

A empresa é uma startup do setor de turismo que surgiu em 2017, funcionando por meio de uma plataforma digital que visa ser o marketplace ideal para conectar turistas e guias locais. A ideia foi construída enquanto seu CEO realizava seu curso de Master in Business Administration (MBA) em marketing pela Escola de Negócios Coppead, no Rio de Janeiro em 2015. Durante o curso, foi proposto um trabalho em grupo no qual os integrantes se inspiraram nas empresas startups multilaterais para criarem um modelo de negócio. Neste momento, o fundador da empresa começou a desenvolver a ideia que se transformaria na atual empresa e estava decidido a levar o projeto para frente com os colegas da MBA que quisessem participar (Fernandes, Nogueira e Chimenti, 2018).

O empreendedor tem uma graduação na área de marketing com um intercâmbio em Madrid e um curso técnico em Contabilidade. Ele se inseriu no mercado de trabalho no setor de bancos e seguradoras, atingindo altos cargos de gestão no setor até a criação da sua empresa (Fernandes, Nogueira e Chimenti, 2018). Através das experiências de trabalho, teve a oportunidade de viajar para mais de 300 cidades, assim pôde perceber que era muito mais fácil conhecer os lugares para onde viajava quando tinha algum conhecido na cidade e ter experiências de viagens enriquecedoras, que iam além da visita dos pontos turísticos mais

famosos de cada lugar. Essa percepção foi o start para desenvolver a ideia da empresa.

A expertise em viagens e o conhecimento do setor empresarial do fundador foram complementadas pelas competências de seu sócio, graduado em gestão de projetos e com ampla experiência no setor tecnológico, tendo trabalhado em um importante e-commerce nacional e tendo sociedade em uma empresa de marketing digital (Fernandes, Nogueira e Chimenti, 2018). Atualmente, a empresa conta com cinco sócios atuantes, além dos sócios investidores, e uma equipe formada por doze colaboradores.

Ao entrar na plataforma da empresa, o viajante seleciona o local que irá visitar e a data da viagem, então é exibida uma página com os perfis dos indivíduos com disponibilidade para atendê-lo. Então, pode fazer sua escolha com base nos idiomas que o guia domina e nas atividades que sugere em seu tour. Após efetuar a reserva do guia mais adequado e realizar o pagamento, o turista e o guia recebem informações com o contato do outro para combinarem o local onde irão se encontrar. Após o tour, o viajante pode avaliar e deixar comentários no perfil do guia e assim, ajudar outros turistas a terem informações sobre a sua experiência. A plataforma cobra do viajante o valor da reserva e um acréscimo de 5%, pela intermediação do contato, e do guia é cobrado 25% do valor original da reserva (Fernandes, Nogueira e Chimenti, 2018).

## RESULTADOS

Dentre as tipologias desenvolvidas por Fernandes e Seifert (2007), este artigo irá focar na tipologia de NEI clássica, pois após se fazer a análise do contexto desta empresa *born global*, sua trajetória de internacionalização e o perfil dos empreendedores envolvidos no projeto, fora concluído que a startup se define como tal.

Os autores da tipologia julgam que o termo “clássico” possivelmente não seja o melhor para se referir às empresas contemporâneas, todavia, a revisão de trabalhos que indicam as características mais tradicionais deste tipo de empresas,

como o trabalho de Oviatt e McDougall (1995), corroboram com a definição “clássica” desenvolvida por Fernandes e Seifert (2007). Esta classificação é caracterizada pelo perfil do empreendedor, que acumula experiências internacionais prévias e estabelece um amplo networking em outras nações, também pela constituição de uma orientação global desde a fundação da empresa (Fernandes e Seifert, 2007).

- **Perfil do Empreendedor**

Para se iniciar uma explicação sobre classificação do perfil do empreendedor da empresa, vale salientar que o empreendedor fundou a empresa com o intuito de exercer seu modelo de negócios internacionalmente desde a fundação da empresa. Sendo assim, é importante citar que a primeira venda foi realizada por meio da plataforma de marketplace da empresa, em Paris, na França. Para isso, durante entrevista realizada com o CEO fora dito que um networking internacional foi demasiadamente importante para o estabelecimento do serviço em outras nações.

Ter amigades fora do país de origem e fazer parte de comunidades internacionais, além de valorizar a diversidade, foram aspectos que facilitaram o estabelecimento de parcerias ao redor do globo. Se faz importante também apontar que antes de criar a empresa, sua atuação como funcionário de outras empresas fez com que ele realizasse algumas viagens a trabalho, além daquelas que ele já fazia turismo. Estes fatores facilitaram com que ele sentisse a dor e necessidade de criar a startup (Leonardo Brito, 2020, dados da pesquisa).

Sua visão global desde a concepção, expertise internacional e rede de contatos corroboram com a conclusão de que o perfil do empreendedor se configura como Clássico (Fernandes e Seifert, 2007).

- **Valores Organizacionais**

Para que o modelo de negócios prospere é importante que a empresa tenha seus valores organizacionais definidos:

A segunda variável que delimita a tipologia são valores e crenças organizacionais que condicionam os esquemas interpretativos do grupo de dirigentes da organização. Valores são critérios ou concepções racionalizadas sobre o que é desejável como resultado de uma ação (Fernandes e Seifert, 2007, p.15).

Os principais valores que os integrantes da empresa acreditam é a cultura empreendedora, inovação, valorizam a diversidade, troca cultural, o intercâmbio de conhecimentos e ética empresarial. Para o CEO, um empreendedor deve ter resiliência, visão de longo prazo, pois é muito difícil um negócio trazer lucros imediatistas, o que faz com que o time atue no dia a dia para que a previsão se torne realidade. O propósito que o colaborador carrega é importante pois nele é possível saber se acredita na própria causa, e sem esta crença é difícil ser feliz naquilo que faz.

- **Contexto de Referência**

O terceiro elemento de análise, que também se relaciona com os valores e crenças institucionais é o contexto de referência, que pode ser definido como “a esfera social de onde são apreendidos valores e crenças retidos na estrutura de conhecimento e interpretação compartilhada entre os membros organizacionais” (Fernandes e Seifert, 2007, p. 6). Na empresa o contexto de referência pode ser entendido pelas vertentes técnicas e institucionais respectivamente, pois a plataforma oferece um serviço de marketplace, enquanto no aspecto institucional estabelece as regras e políticas que devem ser seguidas pelos guias turísticos e os usuários que contratam o serviço.

A empresa parte de um contexto de referência de mundo cosmopolita, ou seja, compreende que os valores que norteiam a sua prática empresarial devem ser globais e atender clientes com todos os tipos de perfis.

- **Estratégia de Internacionalização**

Atualmente, a empresa conta com mais de 5.300 guias locais cadastrados na plataforma, atuando no atendimento de clientes em 126 países e mais de 1.100 destinos no mundo. Os guias que prestam serviço na plataforma têm formação em diversas áreas. Existem guias turísticos profissionais, mas também fotógrafos, chefs gastronômicos, historiadores, atletas, arquitetos entre outros. A inovação proposta pela empresa está no fato de que o guia pode criar um itinerário de passeios que atende às necessidades específicas e os gostos de cada viajante. No Brasil, a empresa é a única que fornece tal serviço, a concorrência no âmbito nacional se dá

por meio de guias turísticos que trabalham de forma independente. Globalmente, existem apenas outras três empresas que oferecem um serviço semelhante. Sobre as vantagens competitivas da empresa, o CEO aponta o seguinte:

As principais [vantagens] são a possibilidade que você tem de contratar o serviço por hora, com o mínimo de 4 horas e o máximo de 10 horas; você pode ajustar o valor do serviço ao tempo que você tem disponível; nos principais destinos a gente tem bastante oferta de guias, o que gera uma competição saudável entre os próprios guias, permitindo diversos preços acessíveis aos viajantes, logo possibilitando um maior uso do serviço por parte dos turistas (Leonardo Brito, 2020, dados da pesquisa)

Sobre as principais barreiras de entrada nos países nos quais a empresa internacionalizou as suas operações, o entrevistado apontou o rigor das regras e da legislação de alguns lugares, a exemplo do Peru e da Turquia. Exatamente por causa do papel de destaque que o turismo ocupa na economia de tais países, os seus mercados são altamente regulados e isso acaba gerando um grau de pouca flexibilidade a determinados serviços, principalmente serviços inovadores no setor. As principais dificuldades para internacionalização são as regras locais, legislação internacional, pois existe um grau de complexidade demasiadamente grande.

No presente, 93% do faturamento anual da empresa corresponde às atividades internacionais. Brito indica que os top five destinations escolhidos pelos viajantes que usam os serviços da empresa são: Itália, França, Espanha, Estados Unidos e Inglaterra. Depois desses, o Brasil é o destino mais procurado. Em virtude da Covid-19, que dificultou o trânsito de pessoas entre países, a empresa tem investido através de marketing, principalmente nas redes sociais, para incentivar viagens dentro do território nacional naquele período. Hoje o principal canal de promoção e divulgação dos serviços são as redes sociais. Mas atualmente a maior divulgação está dentro do mercado brasileiro, ainda é preciso fortalecer a marca no Brasil, consolidar mais serviços para os viajantes nacionais, para que seja possível intensificar o crescimento da marca pelos turistas vindos de outros países também.

Com base nas tipologias de Fernandes e Seifert, é possível considerar que a estratégia de internacionalização criada e utilizada pela empresa objeto deste estudo é deliberada, pois que desde sua fundação os sócios tiveram em mente

disponibilizar seus serviços em outros países e ela foi formulada em plano de negócios, além do fato da primeira venda fora feita na França. Também se caracteriza como proativa pois foi realizada de acordo com as vontades e anseios dos sócios, e não necessariamente devido a alguma força ou “pressão externa”..

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa delinea as características fundamentais de uma empresa *born global* e sustenta as inovações propostas pela tipologia desenvolvida por Fernandes e Seifert (2007) para a classificação de empresas. Analisam-se, de maneira abrangente, o perfil empreendedor, valores organizacionais, contexto de referência e estratégias de internacionalização, contribuindo assim para uma compreensão abalizada do contexto que propicia o êxito de empreendimentos internacionais, notadamente da empresa objeto deste estudo.

Entre as tipologias destacadas, a empresa em foco é categorizada como clássica, atendendo a todos os requisitos preconizados: a) o fundador e CEO da startup acumula experiências internacionais anteriores à fundação da empresa; b) seu contexto de referência é cosmopolita, regendo-se por valores de inovação, pluralismo cultural e intercâmbio de conhecimentos; c) a estratégia de internacionalização é deliberada e proativa.

A identificação do processo de internacionalização da empresa e a avaliação dos aspectos *born global* das tipologias de Fernandes e Seifert foram meticulosamente conduzidas por meio da análise da estratégia de internacionalização, revelando uma expansão deliberada e ativa. Tais resultados sinalizam o sucesso da empresa, que, em apenas três anos de operação, logrou estabelecer presença em 126 países.

Constata-se uma lacuna na literatura em língua portuguesa, sendo estas tipologias cruciais para diferenciar as distintas *born global*. Atualmente, não é mais imperativo que uma empresa conquiste completamente o mercado doméstico para empreender sua internacionalização; ao contrário, a perspectiva global e uma rede

de contatos estabelecida pelos fundadores e colaboradores desde a concepção da empresa são fatores preponderantes.

Contudo, a presente pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiramente, as informações extraídas de um estudo de caso aplicam-se exclusivamente ao caso analisado, impedindo a generalização para outras startups da mesma área, que podem apresentar elementos diferenciados, demandando uma análise específica. Adicionalmente, seria benéfico estender a pesquisa a outras empresas do setor turístico e startups com plataformas multilaterais, possibilitando comparações mais abrangentes no processo de internacionalização.

## REFERÊNCIAS

ANDERSSON S & EVERS N. International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. **International Entrepreneurship Journal**. v.13, p. 260–276, 2015.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary. A Taxonomy of Born-global Firms. **Management International Review**. Vol.45. Special Issue, 2005, pp. 15-35.

CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary. **Born Global Firms: A New International Enterprise**. 1. ed. New York: Business Expert Press, 2009. 123 p.

COSTA, J. F. Jr. da; REZENDE, J. F. D. de .; CABRAL, E. L. dos S. Barreiras de internacionalização enfrentadas por empresas incubadas: um estudo na cidade de Natal/RN – Brasil. **Revista de Casos e Consultoria**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. e25431, 2021.

COSTA, J. F. Jr. **Gestão da internacionalização para incubadoras e empresas incubadas**. Natal: EdUnP, 2020. 115 p.

COSTA, L. F. L. G.; RIBEIRO, C. M. F. A.; SILVA, J. L.; ARAÚJO JÚNIOR, V.D.; PIRES, R.F. Estratégias de inovação das startups global borns: um estudo comparativo com empresas incubadas. **EmpíricaBR**, [S. l.], ano 8, v. 1, 2015.

DARDER, Fidel León; LEIVA, Grettel Brenes. Las Born Global: empresas de acelerada internacionalización. **TEC Empresarial**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2008.

DIB, Luis Antonio. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil**. 2008. 352 f. Tese (Doutorado) – Instituto COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p. 1-31, 1988.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v19, n. 1p. 1–31, 1988.

DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 1, n. 1, p. 9–31,1980.

DUNNING, J. **Trade, Location of Economic Activity and The MNE: A Search for Eclectic Paradigm**. London: Macmillan,1977.

EUROFOUND. **Born global: The potential of job creation in new international businesses**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.

FERNANDES, B. H. R.; SEIFERT, R. E. J. Tipologia de novos empreendimentos globais. In:FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, Bruno. NOGUEIRA, Roberto. CHIMENTI, Paula Castro Pires de Souza. iFriend? Ajudando a Transformar Turistas em Viajantes. *In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da ANPAD, 2018. Anais*. Porto Alegre: 2018.

FRANCO, Nicolas Oliveira; CASSANO, Francisco Américo. Processo De Internacionalização Como Garantia De Sobrevivência Empresarial: O Caso Cacau Show. **Revista Jovens Pesquisadores**, [s. l.], v. 14, n. 1, jan-jun 2017.

GABRIELSSON, M. et al. **Born global: Propositions to help advance the theory**. **International Business Review**, v. 17, n. 4, p. 385–401, 2008.

HAMZA, Aziz; ZULFIQAR, Salman. **Challenges to Born Global SMEs**. Umeå: Umeå School of Business, 2011.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 10, 2009.

KNIGHT, G. A., & LIESCH, P. W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business Elsevier**, vol. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.

MCDougall, P. P.; Oviatt, B. M.; Shrader, R. **A comparison of international and domestic new ventures**. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 58–82, 2003.

Oviatt, Benjamin M; McDougall, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

Peiris IK, Akoorie Mem, Sinha P. International entrepreneurship: a critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 4, p. 279–324, 2012.

Rennie, Michael. **Global competitiveness: Born global**. *McKinsey Quarterly*, 4, 45-52. (1993).

Ribeiro, Fernanda Cecília Ferreira; Pimentel, João Eduardo Albino. *Empresas Born Globals Brasileiras: a Influência do Perfil do Empreendedor e da Localização Geográfica*. **In: Encontro da ANPAD**, 33, São Paulo, 2009.

Rocha, A. (org). **A Internacionalização Das Empresas Brasileiras: Estudo De Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

Rosa, Patrícia Rodrigues da; Rhoden, Marisa Ignez dos Santos. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, [s. l.], v. 13, n. 3, ed. 57, set-dez 2007

Salvador, R. L. de C. D.; Porto, L.; Pessoa, F. L. Análise do Modelo Uppsala com foco nas competências requeridas para sua operacionalização. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 2, n. 3, 2008.

Saunders, M; Lewis, P; Thornhill, A . **Research Methods for Business Students**, (7th edition). Essex: Pearson Education Limite, 2016.

Schweizer R. SMEs and networks: overcoming the liability of outsidership. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 11, n. 1, p. 80–103, 2013.

Yin, R. **Qualitative Research from Start to Finish**. 2nd ed. New York: The Guilford Press, 2015.

Yin, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. trad. Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Zain, M. & Ng, S.I.. The impact of network relationships on SMEs' internationalization process. **Thunderbird International Business Review**, v. 48, n. 2 p. 183-205, 2006.