

BORN GLOBALS: uma revisão da teoria e sugestões para iniciativas de pesquisa no Brasil

ELNIVAN MOREIRA DE SOUZA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
elnivan@hotmail.com

AFONSO CARNEIRO LIMA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
afonsolima@unifor.br

Introdução

O surgimento de empresas BG tem recebido atenção cada vez maior em pesquisas sobre internacionalização: além de contrapor à tradicional teoria de internacionalização, as BGs evidenciam uma condição de internacionalização inovadora, construída ou possibilitada a partir de novos elementos indutores presentes em outras teorias tais como redes de relacionamento, canais de distribuição, empreendedorismo, inovação organizacional e internet ou da combinação delas.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Considerando essa realidade e tendo em vista a dispersão verificada na literatura sobre o tema, além da necessidade de se estabelecer aspectos conceituais chave sobre o assunto, quais são os principais elementos que caracterizam uma empresa como BG? Partindo-se de tal questionamento, tem-se como objetivo revisar as principais contribuições teóricas sobre empresas BG, propondo ainda uma definição completa e abrangente, além de sugerir direcionamentos para futuras investigações sobre o tema.

Fundamentação Teórica

Compreende uma seção sobre Teorias da Internacionalização e Empresas Born Global, a partir do qual se apresenta algumas das teorias que antecederam o surgimento das BGs. Na seção seguinte, discute-se a respeito das Pesquisas em Países Desenvolvidos e Emergentes, a partir da qual foi possível constatar os poucos estudos existente nas economias emergentes e a fragilidade dos modelos de negócio dos casos analisados em empresas latino-americanas, incluindo exemplos de empresas brasileiras.

Metodologia

Não se aplica.

Análise dos Resultados

Na terceira seção do ensaio, apresenta-se as Considerações sobre Pesquisas Futuras, trazendo como contribuição um Conjunto Ampliado de Iniciativas de Pesquisa, pois foram incorporados novos elementos ao que fora sugerido por Madsen e Servais (1997). Neste conjunto, pode ser destacada a dimensão Estratégia e Organização, que originalmente não contemplava aspectos teóricos como a Visão Baseada em Recursos, nem as Capacidades e o Modelo de Negócio, comumente associados ao campo da Estratégia.

Conclusão

As BGs apresentam um forte fator empreendedor, principalmente voltado à inovação. Para que sejam bem-sucedidas, seus recursos necessitam ser mais dilatados do que os que são geralmente necessários, i.e., ativos relacionais, conhecimentos simultaneamente locais e globais etc. Em relação aos estudos no contexto de países emergentes, os resultados empíricos apresentados demonstraram que as BGs se internacionalizam de modo diferente dos países desenvolvidos, como por exemplo o uso da tecnologia.

Referências Bibliográficas

- Mahdjour, S., & Fischer, S. (2014). International Corporate Entrepreneurship With Born Global Spin Along Ventures — A Cross Case Analysis Of Telekom Innovation Laboratories' Venture Portfolio. *International Journal of Innovation Management*, 18(3) June, 18 pp.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), pp. 561-583.

BORN GLOBALS: uma revisão da teoria e sugestões para iniciativas de pesquisa no Brasil

INTRODUÇÃO

A partir da década de 1970, a teoria sobre internacionalização se desenvolveu em uma área específica e tem se refinado continuamente como corpo teórico de grande relevância e destaque buscando acompanhar o ritmo e as mudanças dos negócios internacionais. Desse corpo teórico, algumas escolas que analisam os fatores capazes de explicar os processos de internacionalização têm se sobressaído: o Modelo de Uppsala (MU) (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 2009), o Modelo de Internacionalização Relacionado à Inovação (MI) (Cavusgil, 1980), a vertente da Teoria dos Custos de Transação (TCT) (Anderson & Gatignon, 1986; Hennart, 2010; Williamson, 1975) e o Paradigma Eclético (Dunning, 1988).

As escolas de Uppsala e da Inovação descrevem o processo de internacionalização das empresas a partir de um movimento lento e sequencial, justificado pelo conhecimento insuficiente acerca dos mercados estrangeiros, pela aversão ao risco, pela elevada incerteza percebida, ou por outros fatores análogos. Em termos específicos, enquanto o MU descreve a internacionalização como um processo de aprendizagem organizacional lento e gradual, o MI considera a internacionalização como um curso de ação inovador e, portanto, como uma questão de adoção de novas formas de fazer negócios. As abordagens da TCT e do Paradigma Eclético, sustentadas por princípios econômicos, consideram os movimentos de internacionalização dependentes dos chamados custos de transação: custos relacionados a distâncias culturais, geográficas e institucionais que prejudicam a capacidade de as empresas organizarem suas interdependências a nível internacional, estando dessa forma sujeitas a riscos de perda e ao oportunismo de seus parceiros de negócios.

A partir dos anos de 1990, surgem evidências mais robustas acerca das limitações dos modelos sequenciais de internacionalização e daqueles baseados na TCT; ao mesmo tempo, cresce o número de estudos e relatos sobre empresas inseridas em mercados internacionais de maneira rápida e espontânea, eliminando diversos estágios pré-definidos em modelos anteriores até atingirem expressividade no mercado global. Em muitos casos, tais empresas já entreveem o potencial de alcance de mercados globais desde a sua concepção; estas empresas são frequentemente denominadas de *start-ups* globais (Oviatt e McDougall, 1994), *start-ups* de alta tecnologia, *new ventures* internacionais (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994) e *born globals* (Jolly, Alahuhta, & Jeannet, 1992; Knight & Cavusgil, 1996; Rennie, 1993; Madsen & Servais, 1997). Para abordar este fenômeno de internacionalização, optou-se neste artigo pela adoção do termo *born global* por contemplar empresas de setores além do tecnológico e por ser este o termo mais amplamente empregado em diversos estudos.

O surgimento de empresas BG tem recebido atenção cada vez maior em pesquisas sobre internacionalização: além de contraponto à tradicional teoria de internacionalização, as BGs evidenciam uma condição de internacionalização inovadora, construída ou possibilitada a partir de novos elementos indutores presentes em outras teorias tais como redes de relacionamento, canais de distribuição, empreendedorismo, inovação organizacional e internet ou da combinação delas (Sharma & Blomstermo, 2003; Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Mesmo assim, os estudos teóricos e empíricos relacionados a essas empresas no Brasil e seus fatores condicionantes são poucos. Considerando essa realidade e tendo em vista a dispersão verificada na literatura internacional sobre o tema, além da necessidade de se estabelecer aspectos conceituais chave sobre o assunto, traz-se a seguinte pergunta de pesquisa: quais são os principais elementos que caracterizam uma empresa como BG? Partindo-se de tal

questionamento, tem-se como objetivo de pesquisa revisar as principais contribuições teóricas sobre empresas BG, propondo ainda uma definição completa e abrangente para empresas BG e, complementarmente, sugerir direcionamentos para futuras investigações sobre o tema.

A relevância desse estudo sustenta-se na possibilidade de essas empresas, por meio de ações colaborativas, contribuírem para uma maior inserção do País na corrente de comércio mundial, sobretudo em relação a serviços especiais, de maior valor agregado. As BGs suplantam etapas do processo de internacionalização tradicional e geralmente alcançam tanto destaque internacional quanto crescimento em maior velocidade, fato que as torna elementos efetivos e dinâmicos para o desenvolvimento econômico em algumas regiões do País. Além disso, empresas BG são muito evidentes em economias desenvolvidas, mas ainda raras e pontuais em economias emergentes; assim, um entendimento mais detalhado sobre BGs (agentes, aspectos de formação e estruturação, obstáculos institucionais, etc.) pode assessorar o engajamento de diversos atores como empreendedores, universidades, centros de pesquisa e a administração pública no fomento de espaços que venham a facilitar o surgimento desses empreendimentos.

TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO E EMPRESAS BORN GLOBAL

A partir dos anos de 1970, a teoria sobre internacionalização surge como uma resposta natural aos movimentos de globalização e internacionalização dos negócios. Ao longo dos anos, ela tem se desenvolvido contínua e crescentemente e, desse corpo teórico, duas importantes e análogas escolas surgiram concomitantemente na Europa e nos Estados Unidos versando sobre elementos esclarecedores da internacionalização das empresas e seus processos. Andersen (1993) rotula essas duas frentes como os modelos originais de internacionalização: MU (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 2009) e MI (Cavusgil, 1980). Ambas as escolas concebem a internacionalização das empresas de maneira lenta e gradual, envolvendo um número mutável de estágios justificado pela falta de conhecimento sobre os mercados estrangeiros, pela aversão ao risco, pela elevada incerteza percebida, e por outros fatores semelhantes. No entanto, enquanto o MU descreve os processos de internacionalização como lentos processos de aprendizagem organizacional, o MI considera a internacionalização como um novo caminho de ação ou direção e, portanto, como uma questão de adoção de maneiras inovadoras de se fazer negócios. Apesar de razoável suporte empírico para esses modelos, há críticas fundamentais que devem ser consideradas: ambas apresentam uma proposta fortemente determinista sobre a internacionalização e de contribuição ou valor limitado para explicação da realidade (Reid, 1983; Turnbull, 1987). Nesse sentido, Andersen (1993) também argumenta que os limites teóricos dessas abordagens, o seu poder explicativo e sua operacionalização ainda necessitam ser pesquisados de maneira mais específica, principalmente em um ambiente longitudinal.

Outra perspectiva no âmbito da Teoria da Internacionalização das empresas é aquela baseada no modelo econômico. Esta, por sua vez, apresenta duas abordagens principais: a abordagem da TCT (Anderson & Gatignon, 1986; Hennart, 2010; Williamson, 1975) e a do Paradigma Eclético (Dunning, 1988). Nesses dois enfoques econômicos, os negócios internacionais são arquitetados ou motivados pela atratividade ou por outras vantagens em custos propiciadas pelos mercados internacionais. Assim, complementarmente, tanto a organização interna dos recursos empresariais (internalização) quanto o mercado em si são alternativas possíveis para viabilizar as operações internacionais de uma empresa. Conforme Hennart (2010), os custos de transação na internacionalização podem ser explicados pelas distâncias culturais, geográficas e institucionais, visto que prejudicam a capacidade de as empresas organizarem suas interdependências a nível internacional, estando assim sujeitas ao

comportamento oportunista (Williamson, 1985). Dessa forma, em mercados cujos custos de transação são elevados, uma empresa obteria mais vantagem internalizando algumas funções: mantendo funções de coordenação, de qualidade e logística sob seu controle interno, mesmo incorrendo custos (de sistemas, pessoal, etc.), a exemplo de uma distribuição internacional por meio de uma filial de vendas (Anderson & Gatignon, 1986), a empresa estaria reduzindo a probabilidade de incorrer custos de transação que, em muitos casos, seriam bem superiores.

Para boa parte desses questionamentos, a teoria sobre BGs fornece algumas respostas. Os estudos sobre BGs têm como principal marco teórico o estudo de Welch e Wiedersheim-Paul (1980). Nesse estudo, verifica-se um desempenho significativamente superior das operações de exportação (agilidade e eficiência) de empresas estabelecidas após a Segunda Guerra Mundial em comparação às operações de empresas estabelecidas antes da Guerra; no entanto, pesquisas seminais mais diretamente ligadas ao tema surgem apenas em meados da década de 1990 (Knight & Cavusgil, 1996; Madsen & Servais, 1997; Oviatt & McDougall, 1994; Rennie, 1993).

O surgimento dessas empresas é resultado de mudanças sociais, tecnológicas e ambientais vivenciadas a partir dos anos de 1990; BGs podem ser consideradas, portanto, uma evolução, mais ágil e eficaz, do processo de internacionalização (Madsen & Servais, 1997). Tal fenômeno evolucionário de internacionalização é testemunhado, sobretudo, em pequenas economias abertas (*small open economies* – SOE), i.e., Finlândia, Suécia, Dinamarca, Israel e Taiwan. Tais países participam ativamente dos fluxos de comércio internacional, porém, devido a mercados internos limitados, suas atividades econômicas exercem pouca influência nos preços de mercado globais de bens e serviços e, como resultado, enfrentam grandes desafios de crescimento via comércio internacional. Assim, é comum verificar nesses países estímulos públicos consistentes a empreendimentos dessa natureza uma vez que eles podem representar maiores possibilidades de geração de riqueza com as operações internacionais, contribuindo com os objetivos nacionais de crescimento e relevante atuação no mercado global (Luostarinen & Gabrielsson, 2004).

Em relação à formação desses empreendimentos, Sharma e Blomstermo (2003) afirmam que as BGs são reativas a estímulos externos e co-evoluem com o ambiente competitivo; elas são intensivas em conhecimento, fazem uso constante de redes de relacionamento, exibindo, no entanto, conexões fracas entre os agentes participantes e já nascem com uma identidade internacional claramente definida. Complementarmente às características apontadas por Sharma e Blomstermo (2003), outros parâmetros estabelecidos para a definição das BGs são: visão e estratégia fundamentadas em aspirações de uma posição internacional ou global (Knight & Cavusgil, 1996; Oviatt & McDougall, 1994), são geralmente empresas pequenas direcionadas e orientadas pela tecnologia (Bell, 1995; Knight & Cavusgil, 1996), tornam-se internacionais/globais, de maneira geral, dentro de um período máximo de três anos (Knight, Bell, & McNaughton, 2001; Knight & Cavusgil, 1996), apresentam uma proporção mínima de 25% de suas vendas realizadas a países estrangeiros, ou 25% de suas vendas realizadas em mercados atendidos fora do país de origem (Knight & Cavusgil, 1996; Oviatt & McDougall, 1994) e apresentam um percentual mínimo de 50% de suas operações de vendas externas fora do continente em que estão sediadas (Luostarinen & Gabrielsson, 2004). A variedade de definições e características apresentadas nesses estudos é, naturalmente, um problema no que diz respeito à possibilidade de comparação dos resultados.

Para Madson e Servais (1997), o surgimento e desenvolvimento de empresas BGs numa escala cada vez maior confere uma nova perspectiva aos processos de internacionalização das empresas. O aumento das BGs pode ser atribuído à pelo menos três fatores: (i) às novas condições de mercado; (ii) a progressos tecnológicos nas áreas de

produção, transporte e comunicação; e (iii) ao surgimento e aglomeração de capacidades técnicas e empreendedoras mais sofisticadas, tanto de pessoal, quanto de empreendedores.

Quanto às novas condições de mercado a que muitas indústrias têm sido expostas nas últimas décadas (condições que também têm possibilitado o surgimento de BGs) citam-se a desregulação de barreiras às trocas internacionais de produtos e serviços e aos fluxos de capitais e a ampliação do número de mercados potenciais. Porém, uma mudança frequentemente mencionada na literatura sobre BGs é o crescimento do número de nichos de mercado e a consequente especialização das organizações. Como resultado, observa-se um número cada vez maior de empresas cujos produtos e serviços são caracterizados por elevado grau de especificidade, situação em que economias de escala significativas só podem ser obtidas a partir da sua venda em mercados internacionais. Com isso, empreendedores e empresários que atuam em setores de alta tecnologia são fortemente estimulados (via financiamento ou via aquisições por meio de grandes grupos financeiros) a vender seus produtos ou serviços inovadores em mercados globais. Outros dois aspectos a serem considerados são: a existência de atividades globais de abastecimento e de redes organizacionais estabelecidas entre as fronteiras mercadológicas (Madsen & Servais, 1997). Como consequência, produtos e serviços com alto teor de inovação se espalham rapidamente para os mercados internacionais, a ponto de o processo de internacionalização via subcontratação ser bastante diversificado e bem distinto dos modelos de internacionalização de fases (Andersen, Blenker, & Christensen, 1995).

Quanto a novas tecnologias de processos de produção, pode-se afirmar que tais desenvolvimentos permitem que as operações em pequena escala se tornem economicamente viáveis; portanto, especialização, personalização e produção de nicho são alternativas mais viáveis nos atuais mercados. O transporte de pessoas e de bens tem se tornado cada vez mais frequente, confiável e barato; isso significa que as barreiras relativas a custos para uma estratégia internacional têm sido reduzidas significativamente em certos aspectos (Madsen & Servais, 1997).

O aumento da capacidade dos recursos humanos para explorar as possibilidades das mudanças tecnológicas nos mercados internacionais é o terceiro argumento para o surgimento de empresas BG. O aumento de capacidades é consequência direta do crescente número de pessoas que vivenciaram experiências internacionais nas últimas décadas. Claramente, essa mobilidade entre nações, línguas e culturas forma um número muito maior de mão de obra potencial com competência para comunicar-se, entender e operar em culturas estrangeiras; são insumos essenciais para a exploração de oportunidades oferecidas pelo novo contexto de produção, comunicação e tecnologia de transporte. Essa mesma mobilidade contribui em última instância para o fenômeno da homogeneização dos mercados, situação em que preferências e comportamentos tornam-se menos locais e os mercados para produtos e serviços mais sofisticados se ampliam.

Em se tratando de características essenciais das BGs, Gabrielson e Kirpalani (2004) listam os seguintes atributos: tecnologia exclusiva; *design* distinto; produto ou serviço inovador; *know-how*, sistemas ou outras competências altamente especializadas. Sharma e Blomstermo (2003) complementam que as BGs se caracterizam por aplicar elevado conteúdo de conhecimento e empregar indivíduos que possuem conhecimento científico de ponta. Elas vendem produtos e serviços que são novos ou radicalmente diferentes de outros produtos existentes, viabilizados pela combinação e recombinação de princípios científicos e descobertas para desenvolvimento de novos conceitos. O conhecimento nas BGs é codificado, experiencial e armazenado por pesquisadores qualificados e com elevado grau de similaridade

na base de conhecimento (Sharma & Blomstermo, 2003). As principais características de empresas BGs evidenciadas na literatura são sintetizadas na Figura 1.

Características das BGs	Referências
Iniciam transações internacionais no máximo até três anos de sua fundação.	Knight e Cavusgil (1996) Knight, Bell e McNaughton (2001)
Pelo menos 25% de suas vendas realizadas a países estrangeiros	Oviatt e McDougall (1994) Knight e Cavusgil (1996)
Desses 25% de vendas externas, 50% realizados em outros continentes	Luostarinen e Gabrielsson (2004)
Geralmente pequenas empresas orientadas pela tecnologia	Bell, 1995; Knight e Cavusgil (1996)
Identidade Internacional Definida	Oviatt e McDougall (1994) Knight e Cavusgil (1996)
Intensivas em Conhecimento	Madsen e Servais (1997) Gabrielsson e Kiparlani (2004)
Conhecimento Científico	Sharma e Blomstermo (2003) Gabrielsson e Kiparlani (2004)
Parcerias com Multinacionais	Johanson e Mattson (1988)
Faturamento médio anual de US\$ 40 milhões	Almor (2013)
Média de 250 funcionários	Almor (2013)
Ciclo de vida curto	Almor (2013)

Figura 1. Características de empresas Born Globals

Da Figura 1, às características comumente atribuídas às BGs, Almor (2013) acrescenta três novos atributos: o faturamento médio anual, o número médio de funcionários e o ciclo de vida relativamente curto. Segundo o autor, essas características são relevantes e devem ser levadas em consideração uma vez que BGs geralmente são vendidas a corporações ou sofrem processos de fusão (Almor, 2013). Contudo, pode-se argumentar que a essência de uma BG não pode ser reduzida ao seu ciclo de vida, tampouco seria relevante definir um prazo para que uma empresa com potencial de internacionalização seja classificada ou não como uma BG.

Por outro lado, aspectos estruturais de uma BG podem melhor refletir sua essência e, em última instância, fornecer os principais elementos relevantes para uma definição que considere casos e situações em diversos contextos. Assim, um dos principais aspectos estruturais desses empreendimentos é o uso da tecnologia – internet, redes e canais de comunicação, equipamentos e softwares que permitam uma comunicação ágil, a transmissão de dados e informações e mesmo a prestação de serviços. O uso da tecnologia, na medida em que se analisa a literatura, parece ser indispensável à operacionalização de uma BG; Além da tecnologia, redes de relacionamento têm sido descritas como pontos de apoio para acesso a mercados internacionais, viabilizando e facilitando a estruturação de canais de comunicação e de distribuição.

Tendo em vista as diversas características de empresas BG evidenciadas em estudos nacionais e internacionais e, a partir de alguns dos seus principais aspectos estruturais, sugere-se a seguinte definição: empresas que nascem com uma identidade internacional, moldadas e influenciadas por redes sociais, fortemente dependentes de recursos tecnológicos e capacidades e que oferecem soluções (produtos e serviços) estrategicamente diferenciadas.

PESQUISAS EM PAÍSES DESENVOLVIDOS E EM PAÍSES EMERGENTES

Empresas BG têm atraído interesse de pesquisadores em diversos contextos. Estudos sobre essas empresas têm sido conduzidos na Austrália (Rennie, 1993), na Irlanda (Knight *et al.*, 2001), em Israel (Almor, 2013), na Nova Zelândia (Dana, 2001), em países escandinavos (Kirpalani & Luostarinen, 1999) e nos EUA (Knight & Cavusgil, 1996; Oviatt & McDougall, 1994). Esses estudos demonstram o aumento do número e da relevância desses empreendimentos em muitas partes do mundo, porém, notam-se ainda poucas pesquisas sobre BGs em países latino-americanos, especificamente no Brasil.

McDougall *et al.* (1994) e Knight e Cavusgil (1996), apoiando-se em uma série de estudos empíricos aparentemente divergentes da teoria de internacionalização baseada em estágios identificam um rápido movimento de internacionalização por pequenas empresas recém-criadas orientadas a nichos de mercado. As mesmas evidências foram contempladas no estudo de Welch e Luostarinen (1988) ao analisarem empresas inglesas, australianas e suecas de pequeno porte que ignoraram as diferentes fases do tradicional processo de internacionalização efetuando investimentos diretos no exterior com maior rapidez.

Em um estudo focando *new ventures* internacionais (NVI), Oviatt e McDougall (1994) descrevem-nas como empreendimentos que já estreiam com uma estratégia internacional proativa mesmo que suas atividades iniciais contem com apenas um ou alguns empregados ou empreendedores. Em outro estudo com 24 NVIs, McDougall *et al.* (1994) constaram que o movimento de internacionalização dessas empresas ignorava as etapas incrementais de internacionalização, concluindo que os modelos de estágios não fornecem uma explicação adequada sobre as razões que as levaram a operar em mercados internacionais. Por outro lado, quanto à estrutura de governança das atividades, McDougall *et al.* (1994) afirmam que há diferenças fundamentais entre as empresas estabelecidas e as empresas em fase inicial de internacionalização, devido à quantidade e origem dos recursos: empresas em fase inicial, por exemplo, dispõem de poucos recursos em excesso para investimentos em canais de distribuição. Portanto, em comparação a empresas já estabelecidas, o empresário deve confiar mais em estruturas híbridas para controlar as vendas e atividades de marketing (por exemplo, fechar acordos com base em relacionamentos pessoais, *joint ventures*, etc.).

Essa noção está de acordo com os achados de Bell (1995) em seu estudo com empresas de *software* de pequeno porte. Argumentando que o MU não reflete adequadamente os fatores subjacentes aos processos de internacionalização das empresas analisadas, o autor descreve um processo de internacionalização fortemente influenciado por empresas seguidoras, clientes domésticos e estrangeiros, segmentação dos mercados de nicho e considerações específicas da indústria ao invés da distância psíquica dos mercados de exportação. Bell (1995) também encontrou pouco suporte para o pressuposto de que as empresas progridem sistematicamente antes de exportar para outros mercados. Ademais, nem todas as empresas se estabeleceram com vendas no mercado interno antes de iniciar suas vendas externas; tal fato pode ser atribuído a experiências do empreendedor ou à possibilidade de que as exportações tenham se iniciado com a busca por fornecedores no exterior.

Diferentemente de Oviatt e McDougall (1994), o estudo publicado pela McKinsey and Co. (1993) foca em pequenas e médias empresas já estabelecidas na Austrália. A pesquisa, envolvendo 310 empresas de manufatura de alto valor agregado, divide exportadores emergentes em duas categorias: empresas tradicionalmente nacionais (aproximadamente 75% do total da amostra) e empresas categorizadas como *born globals* (empresas que exportam 75% de suas vendas totais e tendo iniciado tais atividades dentro de um período de operação de dois anos). No primeiro grupo, foram identificadas empresas que tipicamente constroem uma forte base doméstica antes de exportar, tendo atuado no mercado interno por 27 anos, em

média, antes de iniciar suas exportações. Ao iniciar suas exportações, estas correspondiam a valores entre 15 a 20% do faturamento. O segundo grupo, por sua vez, contemplava empresas produtoras de tecnologia de ponta com importantes nichos de mercado internacionais, como as de instrumentos científicos ou de ferramentaria. Rennie (1993) as descreve como empresas que competem com base em qualidade e criação de valor por meio de tecnologias inovadoras e *design* de produtos. As BGs, assim, caracterizam-se por uma proximidade maior com seus clientes, flexibilidade e capacidade de adaptação de sua estrutura e de seus produtos para atender rapidamente as necessidades e desejos do seu mercado consumidor.

Em uma pesquisa com quatro *startups* de diferentes países (EUA e países da União Europeia), no entanto, Jolly, Alahuhta e Jeannet (1992) apresentam resultados contrastantes. Para os autores, um dos aspectos críticos para a viabilidade de empreendimentos dessa natureza é a escolha de segmento de negócio com clientes homogêneos e adaptação mínima do *mix* mercadológico. O argumento principal é o de que pequenas empresas não podem ter uma abordagem multidoméstica como as de grande porte devido a economias de escala insuficientes para operar em todo o mundo. São, dessa forma, vulneráveis, na medida em que dependem de um único produto comercializável inicialmente em mercados-piloto, não importando a localização geográfica. Porém, são justamente esses mercados que oferecem acesso amplo e rápido aos produtos/serviços oferecidos por essas empresas cujos custos fixos são relativamente altos. Assim, uma vez que este é o fator chave para a escolha do mercado inicial, a importância da distância psíquica como critério para a seleção de mercado reduz-se. Ainda de acordo com os autores, essas empresas administram suas vendas e atividades de marketing através de uma rede especializada em que parceiros são buscados com base na complementação de suas próprias competências.

No contexto dos países nórdicos, Lindmarket, Christensen, Eskelinen, Forsström, Sörensen, & Vatn (1994) também identificam aspectos semelhantes em uma pesquisa envolvendo 328 empresas exportadoras finlandesas, noruegueses, suecas e dinamarquesas. A pouca atratividade dos mercados domésticos enquanto fonte de aprendizado para as respectivas empresas, segundo os autores, explica a elevada proporção das empresas que iniciaram suas operações internacionais logo após a sua fundação: 20% delas o fizeram no prazo de um ano após a sua criação; após o período de dois anos, o percentual subiu para cerca de 50%. Os dados dinamarqueses revelaram que as empresas nascidas no intervalo de 10 a 15 anos anteriores à pesquisa começaram a exportar mais rápido do que as empresas mais antigas. Corroborando a esses resultados, Christensen e Jacobsen (1996), em um estudo longitudinal (de 1985 a 1993) com 948 empresas recém-criadas na Dinamarca, relatam o crescente número de empresas iniciando atividades exportadoras dentro de seus primeiros anos de existência. O estudo ainda ressalta as diferentes rotas para a internacionalização das empresas baseadas em contatos estabelecidos e os conhecimentos adquiridos antes do início do novo negócio. Especificamente, os principais fatores impulsionadores identificados foram: conhecimento do mercado, *networking* do empresário, contatos internacionais, experiência adquirida em ocupações anteriores, relacionamentos e nível de escolaridade.

Bell (1995), Lindmarkt *et al.* (1994) e Christensen e Jacobsen (1996) observam uma forte relação entre a abordagem de redes organizacionais e a internacionalização; essa relação se evidencia na medida em que empresas acompanham seus clientes em diferentes mercados ou quando empresas iniciam suas atividades exportadoras por meio de contatos com fornecedores estrangeiros. Tais evidências são explicações presumíveis de como e por que as empresas de *software* inseridas em redes se internacionalizam. A influência das redes se evidencia também em Sharma e Blomstermo (2003) ao abordarem o caso da Helax, empresa sueca líder no fornecimento de sistemas computacionais avançados para radioterapia. Sediada

em Uppsala, na Suécia, um dos principais centros de P&D nas áreas de medicina e informática do mundo, a empresa vende seus produtos para cerca de 40 países e tem 95% de seu faturamento oriundo de mercados internacionais. Com subsidiárias na Alemanha, França, Reino Unido, EUA e Noruega, a empresa tem mais de 90% de seus funcionários com formação acadêmica nas áreas da computação ou da física, tendo sua criação e internacionalização fortemente dependente das redes de colaboração e pesquisa de seus fundadores. Da mesma forma, Andersson (2011), associando o processo de internacionalização precoce de uma BG à teoria empreendedora de *Effectuation*, revelando como uma empresa BG pode entrar em muitos mercados em um curto espaço de tempo, por meio da cooperação com parceiros das redes locais; o conhecimento e as redes dos fundadores dessas empresas são, dessa forma, extremamente importantes para se compreender a rápida expansão internacional. Almor (2013) também enfatiza a importância de se estabelecer redes e de se realizar parcerias com empresas nos EUA e em países da União Europeia (UE). Considerando as estratégias de crescimento de BGs concebidas em Israel, o autor caracteriza as BGs como empreendimentos baseados principalmente em uma única linha de produtos concentrada em um pequeno nicho global específico e possuindo um ciclo de vida relativamente curto. Embora bem sucedidas em seu nicho, elas têm dificuldade em continuar o seu crescimento podendo enfraquecer, desaparecer ou ser adquiridas por uma empresa internacional (Almor, 2013). Gabrielson e Kiparlani (2004), por outro lado, versando sobre BG israelenses e finlandesas do segmento de *softwares*, destacam o uso intensivo de conhecimento como uma característica comum entre elas e o papel fundamental das multinacionais (MNs) para o seu crescimento; segundo os autores, empresas multinacionais atuam como um sistema integrador, distribuindo seus produtos e serviços.

Pelos estudos descritos nos parágrafos anteriores, percebe-se que grande parte da teoria sobre BGs está alicerçada no contexto de economias desenvolvidas desde a década de 1990. Há, nesse sentido, grande defasagem em relação ao número de estudos sobre esse fenômeno nos países emergentes. Pode-se afirmar que mesmo em pesquisas mais recentes sobre internacionalização de empresas brasileiras (Oliveira, Moraes, Kovacs, & Lucian, 2009; Parente, Cyrino, Spohr, & Vaconcelos, 2013; Fleury & Fleury, 2014) há a predominância de teorias tradicionais da internacionalização, mesmo que revisitadas, enfatizando a escolha do país/mercado-alvo e o modo de entrada. Oliveira *et al.* (2009), por exemplo, analisam características do processo de formação de estratégias internacionais de um grupo empresarial do setor de frutas, ao longo de um período de 24 anos, à luz das teorias de Uppsala, do modelo Diamante e da visão baseada nos recursos da firma, associadas à mudança estratégica. Parente *et al.* (2013) relatam as lições do processo de internacionalização de quatro empresas (Odebrecht, Embraer, Stefanini e Marcopolo). Já Fleury e Fleury (2014) apresentam casos de empresas que adquirem outras sediadas em países desenvolvidos, principalmente nos EUA, com grande potencial de lucratividade, i.e., aquisição reversa. Contudo, podem-se citar trabalhos como o de Barbosa, Gonzáles-Campo e Vargas (2013), que identificam fatores influentes na internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs). Utilizando dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), os autores apontam como características de maior relevância o perfil empreendedor, fatores internos à empresa (capacidades) e fatores ambientais; de certa forma, aspectos específicos ao estabelecimento de redes, em consonância a estudos sobre BGs, e à habilidade de compreensão do ambiente competitivo. Em relação aos aspectos de redes, Brasil, Ogasavara, Tassigny e Fontenele (2013), explicitam o papel da internet como facilitador de sua constituição.

No Brasil, Dib e Rocha (2009) realizaram uma pesquisa *survey* com 79 empresas brasileiras de *software*, sendo 44 delas caracterizadas por um processo de internacionalização

tradicional e as demais marcadas por características predominantes de uma BG. Um dos principais resultados descritos pelos autores é o fato de aquelas classificadas como BG possuírem proporção de receita originária do exterior superior às empresas internacionalizadas de modo tradicional. Já Ribeiro (2012), analisando a influência de fatores internos e externos à internacionalização de empresas de base tecnológica (EBTs) brasileiras, verifica maior influência de fatores externos, como a inserção desses empreendimentos em cadeias produtivas globais. Mesmo assim, as habilidades gerenciais internacionais do empreendedor também se mostraram como um dos principais fatores que contribuem para a internacionalização das EBTs. Dessa análise, os autores sugerem três taxonomias: (i) BGs puxadas por cadeias globais, (ii) BGs incentivadas por habitats de inovação e (iii) EBTs internacionalizadas não BGs. A partir desses resultados, verificam-se divergências a pressupostos relativos à internacionalização defendidos pela TCT (Hennart, 2010) e pela Teoria da Internalização (Buckley & Casson, 1976; 2009).

Por meio de um estudo de caso, Miranda e Dib (2013) investigaram a empresa Groupon, inovadora no conceito de compras coletivas e apresentando rápida expansão de seus negócios. Dentre os aspectos analisados na pesquisa estão: (i) data de fundação; (ii) tempo decorrido entre a fundação e a internacionalização; (iii) percentual de faturamento auferido no exterior; (iv) e abrangência de mercado. Considerando essas características, em 13 meses a empresa entrou em 45 países e em 6 continentes, tendo 57,3% do faturamento de origem externa. Já em uma pesquisa longitudinal (1999-2010) realizada por Boher e Dib (2011), foi analisado o movimento de expansão do MercadoLibre, a maior empresa de leilões virtuais da América Latina sob as lentes da teoria sobre BGs, embora outros elementos importantes fossem identificados nas abordagens de redes, empreendedorismo internacional e MU. A empresa, com sede na Argentina, internacionalizou-se para as maiores economias da América Latina por meio de subsidiárias, mantendo-se, porém, ainda em mercados menores (Uruguai, Colômbia, Equador, Peru, Costa Rica, República Dominicana, Panamá e Portugal) um modelo tradicional gerenciado diretamente pelos escritórios da matriz. Os principais resultados apontam que, apesar da aderência do comportamento de internacionalização do MercadoLibre aos fundamentos da BG, a empresa optou por diferentes estratégias de internacionalização em países com mercados mais relevantes (com operações internacionais via subsidiárias) ou menos relevantes (com operações remotas, administradas pela matriz). Conclui-se com esse estudo de caso que as bases de uma BG (recursos) podem reunir empresas tradicionais de maior dinâmica em operações e projetos de internacionalização, podendo elas ainda desenvolverem ou alinharem estratégias de recursos e de desenvolvimento de maneira a viabilizarem negócios internacionais.

Em um estudo com empresas de *software* brasileiras, Silva e Dib (2011) apresentam um modelo teórico de pesquisa delimitando características comuns às BGs tais como orientação para o cliente, uso intensivo de tecnologia da informação, existência de ativos singulares, diferenciação de produtos e estratégia de nicho; além disso, em consonância com vários autores, apontam que a rápida internacionalização das empresas analisadas está relacionada às redes de negócios internacionais. Ribeiro e Pimentel (2011), por outro lado, argumentam em estudo sobre as empresas CI&T e Griaule Biometrics que o sucesso dessas empresas pode ser explicado pela influência do perfil empreendedor de seus fundadores, pela sua localização em um polo tecnológico e pelo apoio financeiro do Governo.

De uma maneira geral, pode-se afirmar que as pesquisas internacionais referentes às empresas BG descrevem um mesmo fenômeno, porém, enfatizando aspectos distintos, mesmo que complementares. Além disso, diferentemente dos estudos internacionais, comumente realizados no contexto dos países desenvolvidos, ainda são poucas as contribuições acerca de

fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento desses empreendimentos no contexto de países em desenvolvimento, especialmente no Brasil. Considerando tal quadro, a próxima seção apresenta reflexões sobre alguns importantes focos de investigação para pesquisas futuras sobre o tema.

CONSIDERAÇÕES SOBRE PESQUISAS FUTURAS

De acordo com os aspectos teóricos abordados neste artigo, pode-se verificar que a internacionalização de empresas descrita pelo modelo BG, por se evidenciar em diversos contextos e sob muitas características (mesmo que complementares), dificulta o enquadramento do fenômeno sob um único ponto de vista. Um atributo que reduz em muito a possibilidade de se expandir o conceito a diferentes empresas é a delimitação de prazos/períodos para que a internacionalização da empresa aconteça. Este artigo propõe uma definição de empresas BG que enfatiza a internacionalização como um propósito norteador desde o início do empreendimento ao invés de delimitar o conceito com base em um critério temporal, puramente arbitrário. Assim, neste artigo, busca-se privilegiar questionamentos sobre variáveis ou forças que permitam a inserção mais rápida de uma empresa em mercados internacionais, a exemplo de relações de cooperação com MNEs (Madsen & Servais, 1997), ou aquelas que se colocam como obstáculo. Nesse sentido, duas visões da Administração Estratégica podem fornecer contribuições importantes: a Visão Baseada nos Recursos da Firma (VBR) e capacidades dinâmicas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teece, Pisano & Schuen, 1997; Winter, 2003) e a Visão Baseada nas Instituições (Peng, Wang, & Jiang, 2008; Peng & Khoury, 2009; Peng, Sun, Pinkham, & Chen, 2009).

De maneira a se estabelecer uma agenda de pesquisa relevante sobre BGs, recorre-se primeiramente às considerações de Madsen e Servais (1997) (Figura 2) e, complementarmente, a outras considerações mais recentes expostas neste artigo. Dentre as proposições de Madsen e Servais (1997), apenas a proposição 7 não tem sido integralmente confirmada por condicionar o surgimento de BGs oriundas de países com grande mercado interno ao uso de tecnologia de ponta. Pelos resultados empíricos demonstrados ao longo deste artigo verificou-se a existência de BGs de uso intensivo de tecnologia em países pequenos e no contexto de um país emergente que se desenvolveram por meio de sua inserção em cadeias de valor globais. Mesmo assim, os demais pontos explicitados pelos autores ainda carecem de análises mais aprofundadas.

De acordo com a literatura, é esperado que o fenômeno BG seja mais evidenciado em mercados que apresentem elevado grau de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977). Tal expectativa se deve ao fato de que muitas BGs necessitam da utilização de recursos de empresas com competências complementares, cuja disponibilidade é maior em mercados com redes nacionais transversais estabelecidas tanto em nível da empresa, quanto a nível pessoal. Este pode ser o caso de atividades em pesquisa e desenvolvimento (P&D), de recursos de produção, mas é ainda muito mais recursivo no caso de vendas e recursos de *marketing*. Assim sendo, entende-se que países e mercados internacionalizados são imperativos ambientais para o desenvolvimento de BGs. A dependência de opções de fornecimento de empresas com competências complementares é provavelmente uma imagem mais comum de BGs do que em outras empresas exportadoras, já que a competência interna e as rotinas em uma empresa dessa natureza são insuficientes para atingir o grau de desenvolvimento desejado. A terceirização pode acontecer por meio do emprego de pessoas com habilidades especializadas ou pode acontecer em diferentes formas de colaboração com as estruturas híbridas de governança, especialmente nos canais de distribuição.

Proposição	Descrição
1	Os antecedentes de uma BG compreendem um ou vários empreendedores fortes com relevante experiência internacional e, talvez, de forma adicional, um produto forte.
2	A extensão do fenômeno BG está positivamente associada ao grau de internacionalização do mercado.
3	Em comparação a outras empresas exportadoras, as BGs são mais especializadas e orientadas por nichos de produtos que são mais customizados ou padronizados.
4	A localização geográfica de atividades em BGs é determinada pela experiência passada dos fundadores e parceiros, bem como por fatores econômicos e de capacidade ou relacionados a clientes.
5	Em comparação a outras empresas exportadoras, as BGs dependem de competências complementares provenientes de outras empresas.
6	O crescimento de uma BG está positivamente associado a altas habilidades inovadoras, incluindo a capacidade de acessar eficazmente P&D, bem como canais de distribuição.
7	Empresas de países com pequenos mercados domésticos têm maior propensão para se tornar BGs do que empresas de países com grandes mercados internos. Portanto, BGs de pequenos países podem se estabelecer a partir de muitos produtos diferentes, por outro lado, as BGs de grandes países se limitam a indústrias de alta tecnologia. Além disso, as nações com um elevado número de imigrantes pode ter uma maior proporção de BGs.

Figura 2. Proposições para as BGs segundo Madsen e Servais

Fonte: Madsen e Servais (1997)

Em complemento a Madsen e Servais (1997) e às considerações anteriores, Gabrielson e Kirpalani (2004) levantam os seguintes questionamentos: as BGs que realizam parcerias com MNEs para viabilizar seus negócios acabam ficando dependentes dessas empresas; assim, como minimizar os riscos decorrentes dessa dependência? Até que ponto as BGs devem tentar desenvolver produtos/serviços internamente (internalização de funções de P&D) e em que momento elas devem buscar tais soluções no mercado? Além disso, como otimizar o uso de recursos a serem alocados para o desenvolvimento de suas próprias marcas objetivando reforçar a sua posição de negociação?

Além do país de origem com elevado grau de internacionalização, outro importante aspecto relativo ao desenvolvimento de BGs são as mudanças nas tecnologias de produção, assim como a redução dos custos de transporte e de comunicação. Complementarmente, em termos de capacidades, às BGs são comumente atribuídas a excelência na produção de bens padronizados, mas também ao conhecimento específico sobre as preferências heterogêneas de clientes e a capacidade de se adaptar a essas preferências.

Geralmente, essas possibilidades são convergentes às motivações mencionadas por Mahdjour e Ficher (2014). Segundo os autores, há quatro principais motivações para um processo de internacionalização acelerado: evitar a rescisão contratual baseada na percepção de canibalização de produtos existentes; permitir a colaboração da empresa com os concorrentes; superar restrições de ativos parentais no mercado doméstico; e a atratividade superior e riscos inferiores de mercados externos em relação ao mercado interno. Similarmente, para Hennart (2014), o surgimento de BGs (surgimento atrelado principalmente à aquisição de clientes estrangeiros de forma precoce) está associado ao seu modelo de negócios, caracterizado por vendas espacialmente dispersas, nichos de mercado distintos e pelos baixos custos de comunicação, transporte e adaptação a novos mercados.

Visando compreender e descrever, além de mapear e expandir o escopo das investigações sobre BGs com base na revisão da literatura aqui apresentada, apresenta-se na Figura 3 um conjunto de iniciativas como parte de uma agenda de pesquisas sobre o tema.

Além dos construtos (ou categorias) inicialmente propostos por Madsen e Servais (1997) foram incorporados novos elementos.

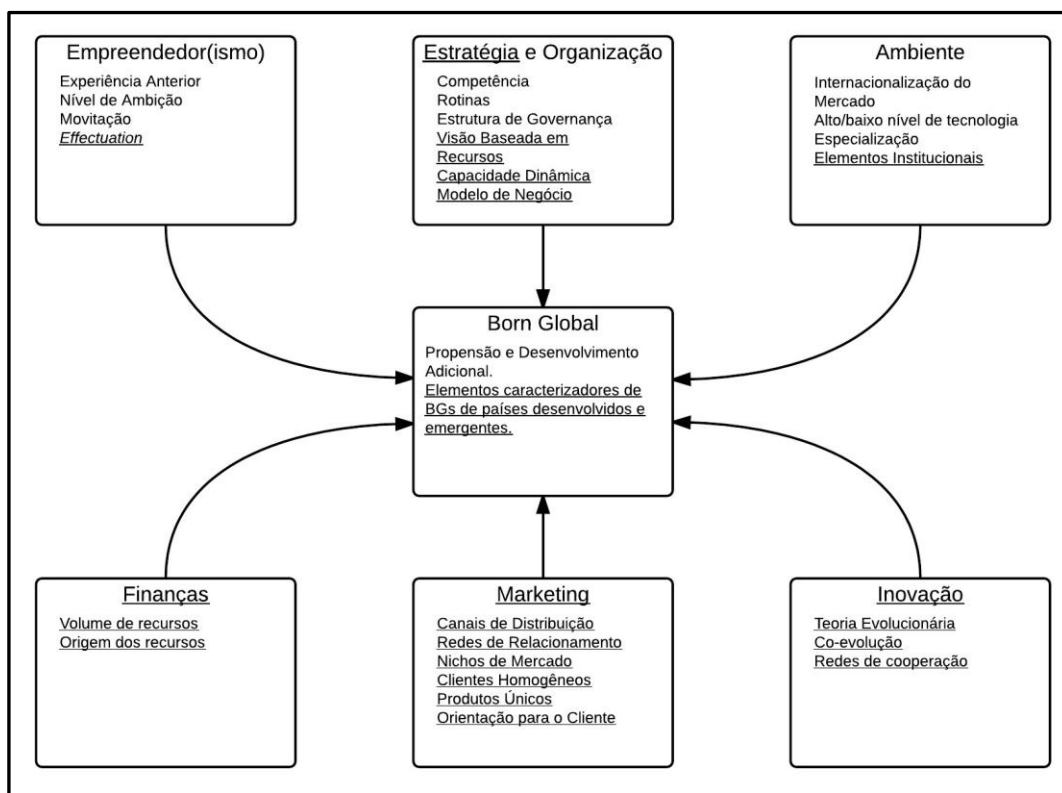


Figura 3. Conjunto Ampliado de Iniciativas de Pesquisa

Fonte: Produzido a partir de Madsen e Servais (1997).

OBS: Os itens sublinhados foram incorporados pelos autores.

Neste conjunto, pode ser destacada a dimensão Estratégia e Organização, que originalmente não contemplava aspectos teóricos como a Visão Baseada em Recursos (VBR), nem as Capacidades e o Modelo de Negócio, comumente associados ao campo da Estratégia. As dimensões Finanças, Marketing e Inovação foram identificadas na revisão de literatura de trabalhos teóricos e empíricos, contribuindo assim para novas possibilidades de pesquisa e compreensão do fenômeno BG.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve o objetivo de revisar as principais contribuições teóricas sobre as empresas BG, argumentando-se que o pensamento econômico evolucionista, bem como a abordagem de redes organizacionais como meio de internacionalização (e até mesmo o pensamento original por trás dos modelos de estágios) podem contribuir para uma maior compreensão do fenômeno, bem como fornecer explicações adicionais para a ascensão do fenômeno BGs. Em seguida, foi proposta uma definição completa e abrangente de empresas BG visando estabelecer elementos de comparação para estudos com empresas dessa natureza estabelecidas em diferentes contextos. Complementarmente, foram sugeridos direcionamentos para futuras investigações sobre o tema.

Grande parte dos estudos publicados sobre empresas BG tem focado o porquê e como essas empresas se internacionalizam precocemente. As evidências de estudos sobre BGs são, por vezes, convergentes; em outros casos, conflitantes. Existe um consenso sobre o rápido e

imediate padrão de internacionalização e crescimento e também, em certa medida, sobre o tipo de estrutura de governança utilizado (principalmente uma forma híbrida). Apesar disso, há opiniões antagônicas sobre outras características relevantes, como por exemplo, o grau de customização de produtos e a proximidade com os clientes em geral. A razão para tais divergências é o fato de que o fenômeno BG, que embora abordado ainda no início dos anos de 1990, tem em suas pesquisas uma abordagem predominantemente descritiva, evidenciando casos e contextos específicos. Dessa forma, faz-se necessário um questionamento mais aprofundado acerca da essência de uma BG, evidenciando elementos que possam defini-la mais assertivamente visando não só fundamentar pesquisas empíricas (principalmente no contexto de países emergentes), mas também auxiliar na elaboração e execução de estratégias público-privadas para fomento desses empreendimentos. Diferentemente dessa realidade, as amostras de cada estudo são bastante diferentes e não totalmente comparáveis.

O empreendedor fundador de uma BG pode ter conhecimento experimental prévio sobre o mercado internacional em sua indústria. No entanto, deve-se reconhecer que as características e experiências de um grupo de empreendedores, por exemplo, e as condições de mercado podem diferir. Apesar de a manifestação dos processos de internacionalização das BGs desviar-se do modelo de estágios, tal fato não exclui a presença de fatores condicionantes semelhantes em estágios de pré-internacionalização.

De maneira geral, as BGs apresentam um forte fator empreendedor, principalmente voltado à inovação. Porém, para que sejam bem-sucedidas, seus recursos necessitam ser mais “dilatados” do que os que são geralmente necessários, i.e., ativos relacionais, cultura voltada a um posicionamento global, conhecimentos simultaneamente locais e globais etc.

Em relação aos estudos no contexto de países emergentes, os resultados empíricos apresentados demonstraram que as BGs se internacionalizam diferentemente daquelas de países desenvolvidos, principalmente em se tratando do uso intensivo de tecnologia. De acordo com o suporte teórico da VBR, percebe-se não haver alta tecnologia envolvida na expansão dos casos analisados (Groupon e MercadoLibre) o que permitiria um processo de imitação quase que instantâneo pelos seus competidores. Além disso, uma análise institucional focada em aspectos como confiança para o estabelecimento de relações cooperativas com outras empresas, assim como elementos institucionais facilitadores da geração e desenvolvimento dessas empresas principalmente em relação à inovação proveria um maior entendimento sobre o fenômeno no contexto brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Almor, T. (2013). Conceptualizing Paths of Growth for Technology-Based Born-Global Firms Originating in a Small-Population Advanced Economy. *International Studies of Management & Organization*, (43) 2, Summer, pp. 56–78.
- Andersen, O. (1993). On The Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, pp. 209-231.
- Andersen, P. H., Blenker, P., & Christensen, P. R. (1995). Generic Routes to Subcontractors' Internationalization. *RENT IX Conference on Entrepreneurship and SMEs*. Milano.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, pp. 1-26.
- Andersson, S. (2011). International entrepreneurship, born globals and the theory of effectuation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(3), pp. 627-643.

- Barbosa, D. M. E. Gonzalez-Campo, C. H., & Vargas, G. M. (2013). Factors determining the appearance of 'born global' companies: analysis of early internationalisation for SMES in Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 35, pp. 206-223.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bell, J. (1995). The Internationalization of Small Computer Software Firms. *European Journal of Marketing*, 29(8), pp. 60-75.
- Bohrer, F. M., & Dib, L. A. (2011). A Integração entre Diferentes Abordagens Comportamentais e o Processo de Internacionalização de uma Born Global com mais de uma Década de Existência: Estudo do Caso MercadoLibre na América Latina e Península Ibérica. In: *XXXV Encontro da Anpad*, Setembro, Rio de Janeiro-RJ.
- Brasil, M. V., Ogasavara, M. H., Tassigny, M. M., & Fontenele, R. E. (2013). The Role of Internet in The Born Global Companies. *Revista de Administração da UFSM*, 6(2), pp. 431-442.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The Internalisation Theory of The Multinational Enterprise: A Review of The Progress of A Research Agenda after 30 Years. *Journal of International Business Studies*, 40, pp. 1563-1580.
- Cavusgil, S. T. (1980). On The Internationalization Process of Firms. *European Research*, November, pp. 273-281.
- Christensen, P. R., & Jacobsen, L. (1996). The Role of Export in New Business Formation. *RENT X*. Brussels.
- Dana, L. P. (2001). Introduction. Networks, Internationalization and Policy. *Small Business Economics*, 16(2), pp. 57-62.
- Dib, L. A. R., & Rocha, A. (2009). Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: Pesquisa Quantitativa na Indústria Brasileira de Software. In: *VI Encontro de Estratégia da Anpad*, Junho, Recife-PE.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 1-32.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2014). Local enablers of business models: The experience of Brazilian multinationals acquiring in North America. *Journal of Business Research*, 67, pp. 516-526.
- Gabrielson, M., & Kirpalani, V. H. (2004). Born Globals: How to Reach New Business Space Rapidly. *International Business Review*, 13, pp. 555-571.
- Hennart, J.-F. (2010). Transaction Cost Theory and International Business. *Journal of Retailing*, 86(3), pp. 257-269.
- Hennart, J.-F. (2014) The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, pp. 117-135.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1988). Internationalization in Industrial System: A Network Approach. In: N. Hood, & J. E. Vahlne, *Strategies in Global Competition* (pp. 287-314). New York: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The Internationalization Process of The Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp. 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*, 40, pp. 1411-1431.

- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 22(4), pp. 305-322.
- Jolly, V. K., Alahuhta, M., & Jeannet, J.-P. (1992). Challenging the Incumbents: How High Technology Start-Ups Compete Globally. *Journal of Strategic Change*, 1(2), pp. 71-82.
- Kirpalani, M., & Luostarinen, R. (1999). Dynamics of Success of SMOPEC Firms in Global Markets. *Proceedings of the 25th Annual Meeting of the European International Business Association*. Manchester.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge To Traditional Internationalization Theory. In: S. T. Cavusgil, *Advances in International Marketing* (Vol. 8, pp. 11-26). Bingley, UK: Emerald Publishing Group.
- Knight, J., Bell, J., & McNaughton, R. (2001). The "Born-Global" Phenomenon: A Re-Birth of An Old Concept? *McGill Conference on International Entrepreneurship*, 2, pp. 21-23. Glasgow.
- Lindmarkt, L., Christensen, P. R., Eskelinen, H., Forsström, B., Sörensen, O. J., & Vatn, E. (1994). Smaföretagens Internationalisering - En Jämförande Studie. *Nord REFO*, 7.
- Luostarinen, R., & Gabrielsson, M. (2004). Finnish Perspectives of International Entrepreneurship. In: L.-P. Dana, *Handbook of Research on International Entrepreneurship* (pp. 383-403). Cheltenham: Edward Elgar.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process? *International Business Review*, 6(6), pp. 561-583.
- Mahdjour, S., & Fischer, S. (2014). International Corporate Entrepreneurship With Born Global Spin Along Ventures — A Cross Case Analysis Of Telekom Innovation Laboratories' Venture Portfolio. *International Journal of Innovation Management*, 18(3) June, 18 pp.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures. *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 469-487.
- McKinsey and Co. (1993). *Emerging Exporters*. Melbourne: Australian Manufacturing Council.
- Miranda, J. G. S. A., & Dib, L. A. R. (2013). O Rápido Processo de Internacionalização de uma Born Global em Busca da Vantagem Competitiva: Estudo do Caso Groupon e a Inovação nas Compras Coletivas. In: VI Encontro de Estratégia da Anpad, Bento Gonçalves-RS, Junho.
- Oliveira, B. R. B., Moraes, W. F. A., Kovacs, E. P., & Lucian, R. (2009). Processo de Formação de Estratégias Internacionais na Fruticultura Brasileira: Uma Abordagem Integrada. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(2), pp. 294-313.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 24, pp. 45-64.
- Parente, R. C., Cyrino, A. B., Spohr, N., & Vasconcelos, F. C. (2013). Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies. *Business Horizons* 56, pp. 453-463.
- Peng, M. W., & Khoury, T. A. (2009). Unbundling the institution-based view of international business strategy. In: A. Rugman, *Oxford Handbook of International Business* (pp. 256-268). New York: Oxford University Press.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), pp. 63-81.

- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. *Journal of International Business Studies*, 39, pp. 920-936.
- Reid, S. D. (1983). Firm Internationalization, Transaction Costs, and Strategic Choice. *International Marketing Review*, 1(2), pp. 45-56.
- Rennie, M. W. (1993). Global Competitiveness: Born Global. *McKinsey Quarterly*, 4, pp. 45-52.
- Ribeiro, F. C. F., & Pimentel, J. E. (2011). Empresas Born Globals Brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. In: *XXXIII EnANPAD*, Setembro, Rio de Janeiro-RJ.
- Ribeiro, F. C. F. (2012). Born Global Brasileiras: Estudo da Internacionalização de Empresa de Base Tecnológica. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 250 p.
- Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The Internationalization Process of Born Globals: A Network View. *International Business Review*, 12(6), pp. 739-753.
- Silva, R. S. M., & Dib, L. A. R. (2011). Processos de Internacionalização de Born Globals: Estudo de Casos de Empresas Brasileiras de Software. In: *V Encontro de Estratégia da ANPAD*, Junho, Porto Alegre-RS.
- Teece, D., Pisano, G., & Schuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Turnbull, P. W. (1987). A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process. In: P. S. Rosson, & S. D. Ford, *Managing Export Entry and Expansion* (pp. 21-40). New York: Praeger.
- Welch, L. S., & Widersheim-Paul, F. (1980). Initial Exports - A Marketing Failure? *Journal of Management Studies*, 17(2), pp. 333-344.
- Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization - Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), pp. 34-55.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Winter, S. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.