

Desvendando o Processo de Internacionalização de uma ONG: O caso Médicos Sem Fronteiras

PAULA PORTO DE PONTES VALENTIM
FUNDAÇÃO DE APOIO À ESCOLA TÉCNICA

ANGELA MARIA CAVALCANTI DA ROCHA
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

Desvendando o Processo de Internacionalização de uma ONG: O caso Médicos Sem Fronteiras

Resumo: O objetivo desse trabalho é investigar em que medida duas importantes perspectivas teóricas – o modelo de processo de internacionalização de Uppsala e a perspectiva de *Born Global* – explicam aspectos do processo de internacionalização de uma organização não governamental (ONG) internacional, sob a ótica do processo. Para alcançar este objetivo, o estudo fez uso do método do estudo de caso único longitudinal. O estudo busca preencher uma lacuna teórica, uma vez que poucos estudos acadêmicos foram encontrados sobre o tema. O caso estudado é o da ONG *Médecin Sans Frontières* (Médicos Sem Fronteiras). Concluiu-se que as correntes teóricas examinadas contribuem para explicar o processo de internacionalização de uma ONG no que se refere à entrada em mercados para captação de recursos humanos e financeiros, embora nenhuma delas seja capaz de explicar sozinha as diversas facetas do fenômeno.

Palavras-chave: ONG; Processo de Internacionalização; Modelo de Uppsala; Redes; *Born Global*

1. Introdução

Este trabalho buscou investigar em que medida duas perspectivas teóricas – o modelo de processo de internacionalização de Uppsala e a perspectiva de *Born Global* – explicam aspectos do processo de internacionalização de uma organização não governamental (ONG) internacional. Parte-se da concepção de ONGs de Werker e Ahmed (2008, p. 3), que as definem como “organizações norteadas em prol do humanitarismo e da cooperação e por um objetivo não comercial, que visam promover os interesses dos menos afortunados, proteger o meio ambiente, prover serviços que atendam a necessidades básicas e desenvolver a sociedade”. De acordo com a NGO Branch (2017), existem no mundo mais de 30.000 ONGs internacionais filiadas ao Conselho Econômico e Social das Nações Unidas, com atividades internacionais voltadas para desenvolvimento econômico e social, resolução de conflitos, pacificação e assistência humanitária. A participação das ONGs neste conselho consultivo da ONU tem gerado implicações diretas e indiretas para as empresas, devido a sua influência em políticas públicas, agendas internacionais e formação de opinião pública (Teegen, Doh & Vaccani, 2004; Lambell *et al.*, 2008).

No entanto, apesar de sua crescente importância no plano internacional, a literatura de negócios internacionais tem dado escassa atenção aos processos pelos quais as ONGs se expandem internacionalmente. Apesar da expansão do escopo dos estudos de negócios internacionais nas últimas décadas em resposta ao fenômeno da globalização, esta literatura é praticamente omissa quando se trata de examinar a internacionalização de outros tipos de organizações, tais como as organizações não governamentais (ONGs) (e.g. Buckley, 2002; Lambell *et al.*, 2008; Teegen, Doh & Vaccani, 2004; Vachani, Doh & Teegen, 2009). Os poucos estudos que examinam aspectos internacionais da atuação de ONGs têm se concentrado no exame da relação entre multinacionais e ONGs (por exemplo, Bhanji & Oxley, 2013; Nebus & Rufin, 2010). Não foram identificados estudos que analisem o processo de internacionalização de ONGs. Assim, o *subject matter* do presente estudo é o processo de internacionalização de uma ONG, buscando contribuir para o preenchimento de uma lacuna na literatura.

O estudo buscou responder à seguinte pergunta: *As teorias comportamentais de internacionalização, em particular o Modelo de Uppsala, e a perspectiva de Born Global podem explicar o fenômeno de internacionalização de organizações não governamentais?* Utilizou-se o método de pesquisa de estudo de casos. Por se tratar de estudo longitudinal em que se investiga o processo de internacionalização, envolvendo uma organização de atuação global, optou-se pela análise de caso único, o da ONG *Médecin Sans Frontières* (ou Médicos

Sem Fronteiras – MSF). O caso escolhido preenche todas as condições estabelecidas para escolha de caso único: trata-se de um caso especial, revelador e adequado ao desenvolvimento teórico-empírico almejado (Ghauri, 2004; Pauwels e Matthyssens, 2004).

2. Revisão da Literatura

Esta seção apresenta uma breve descrição das perspectivas teóricas em que se apóia o presente estudo: o Modelo de Uppsala e a perspectiva de *Born Global*. Tais modelos foram desenvolvidos para explicar a internacionalização de empresas, e não de ONGs. No entanto, a ausência de literatura voltada especificamente para o processo de internacionalização de ONGs levou à aplicação de modelos desenvolvidos para outros fins, com vistas a verificar sua aplicabilidade a organizações que não visam o lucro.

2.1. A Internacionalização sob a Perspectiva de Processo

A internacionalização das empresas pode (e deve) ser estudada pela ótica do processo (Knight & Liesch, 2016), uma vez que tal dinâmica é fundamental para o entendimento do fenômeno. Welch e Paavilainen-Mantymaki (2014) afirmam que estudos da internacionalização sob a ótica de processo são desejáveis e necessários no campo. Por sua natureza longitudinal, esta ótica permite avaliação minuciosa da sequência de eventos na internacionalização (Hewerdine & Welch, 2013). O modelo de Uppsala caracteriza-se como um modelo dinâmico do processo de internacionalização. Já no caso da perspectiva *Born Global*, apenas alguns pesquisadores realizaram estudos e desenvolveram proposições de natureza processual, salientando-se os de Jones e Coviello (2005), Gabrielsson *et al.* (2008), Hewerdine e Welch (2013) e Hagen e Zucchella (2014).

2.2. O Modelo de Uppsala Original e Revisitado

O Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) é um modelo processual, de natureza dinâmica, *path-dependent*, em que os eventos não são determinados (Welch, Nummela & Liesch, 2016). O modelo é dinâmico, uma vez que explica os mecanismos básicos da internacionalização que levam a empresa a prosseguir ao longo de sua trajetória para um escopo internacional de mercados. É *path-dependent*, uma vez que as decisões são dependentes da história da empresa, de seus movimentos anteriores, que limitam as alternativas a serem seguidas nos passos subsequentes. O modelo busca sistematizar e explicar as dinâmicas que acompanham a internacionalização de empresas.

A internacionalização se inicia de forma passiva, geralmente por meio de pedidos fortuitos provenientes do exterior, que podem despertar a atenção dos dirigentes quanto ao potencial de mercados externos. Segundo o modelo, as empresas só dão início às atividades internacionais em etapas mais avançadas de sua existência e, geralmente, já realizaram movimentos anteriores de expansão de mercados locais para o mercado nacional.

No modelo, a internacionalização é resultante da combinação de decisões incrementais que se tornam tangíveis por meio de uma “cadeia de estabelecimento”, caracterizada pela escolha sucessiva de modos de entrada de maior comprometimento, em mercados de crescente distância psíquica. A distância psíquica refere-se à percepção do decisor de diferenças entre o mercado nacional e os mercados internacionais. Os decisores enfrentam a incerteza, oriunda do desconhecimento de mercado, e são avessos a risco (Björkman & Forsgren, 1997). Risco, no Modelo de Uppsala, é uma consequência da incerteza e tem como base o conhecimento explícito, enquanto a incerteza tem como base o conhecimento implícito (Figueira-de-Lemos, Johanson & Vahlne, 2011). Como o nível de incerteza se relaciona com o grau de conhecimento, e só sendo esse último adquirido com o tempo, quando o nível de incerteza diminui, o conhecimento só pode ser utilizado na sequência de eventos subsequente. De modo geral, o modelo de Uppsala de 1977 “obteve forte suporte em estudos em amplo espectro de

países e situações” (Johanson & Vahlne, 1990, p.14), embora também tenha sido questionado (p. ex., Andersen, 1993; Johanson & Vahlne, 1990).

O modelo sofreu uma série de ajustes posteriores, considerados necessários face a mudanças tecnológicas e resultantes da globalização, que alteraram o contexto em que ocorre a internacionalização (Johanson & Vahlne, 1990, 2003). Em decorrência, o Modelo de Uppsala revisitado (2009) privilegia a rede de relacionamentos (*network*), vista como o contexto em que se formam relações e interações entre os atores que a ela pertencem ou possam vir a pertencer. Por sua vez, a internacionalização é concebida como o desenvolvimento de laços entre atores em diferentes mercados externos, que podem ser pessoais ou de negócios. Com a evolução dos relacionamentos, as empresas desenvolvem conhecimento privilegiado sobre parceiros da rede, o que lhes permite adaptar suas rotinas às necessidades dos parceiros. Assim, a incorporação da perspectiva de redes implicou mudanças significativas no modelo em relação aos conceitos de aprendizagem, confiança, comprometimento, e reconhecimento de oportunidades (Johanson & Vahlne, 2009). Para Welch, Nummela e Liesch (2016), três importantes modificações foram feitas nas relações entre as variáveis do modelo. Primeiro, a relação entre aprendizagem e comprometimento passou de unilateral a multilateral, no contexto da rede. Segundo, embora o conhecimento experiencial permaneça como elemento central, outros tipos de conhecimento foram agregados ao modelo. Por fim, a aprendizagem passou a ser vista como indutora do desenvolvimento de oportunidades.

2.3. A perspectiva de *Born Global* sob a ótica de processo

Empresas *Born Global* (BG) são definidas como “aquelas que, desde sua origem, buscam vantagem competitiva através das vendas em múltiplos países” (Knight & Cavusgil, 2005, p. 16). O processo de internacionalização dessas empresas se diferencia em inúmeros aspectos (velocidade de internacionalização, modo de entrada, escopo das atividades, abrangência geográfica e motivações para internacionalizar-se) das multinacionais que usualmente se internacionalizam de modo gradual (Dib, 2008).

A dimensão do tempo é o aspecto mais relevante a distinguir o processo de internacionalização das BGs em relação ao de empresas tradicionais. Alguns trabalhos como os de Jones e Coviello (2005), Gabrielsson et al. (2008), Hewerdine e Welch (2013) e Hagen e Zucchella (2014) focaram seus esforços em descrever o desenvolvimento internacional de uma BG por uma perspectiva processual e longitudinal que abarca a dimensão temporal. Esses autores admitem que se trata de processo não linear, com interrupções e saltos.

Jones e Coviello (2005) sugerem que mudanças no ambiente (interno ou externo) levam à escolha do modo de entrada no país escolhido. A escolha do modo de entrada ocasiona um processo cíclico moderado pelo conhecimento experiencial e pela aprendizagem organizacional. Em função da intensidade do comprometimento dos recursos, o modo de entrada escolhido pode envolver mais riscos e ocorrer em países onde há maior percepção da distância psíquica. A internacionalização é descrita pela ótica comportamental. As mudanças são respostas às mudanças no ambiente, eventos fortuitos e revolucionários que possam redirecionar o desenvolvimento da empresa

Gabrielsson *et al.* (2008) propõem um modelo teórico para descrever o progresso internacional da BG sob a perspectiva de processo. Os autores definem três fases de modo a esclarecer a dinâmica do desenvolvimento internacional da BG. Na primeira fase, introdutória, a BG tem pouca estrutura organizacional e recursos limitados, principalmente oriundos de seu capital humano (empreendedor), de que é fortemente dependente. Nesta fase introdutória, a BG necessita de ativos tangíveis e intangíveis para acessar o mercado internacional. Na segunda fase, denominada “crescimento e acúmulo de recursos”, a BG aprende com os parceiros, desenvolvendo seu potencial internacional. Para introduzir produtos e serviços no mercado internacional, no entanto, é preciso que os laços construídos pela BG compensem sua limitação

de recursos. Na última fase, a BG adotaria uma estratégia de *break-out* da rede, podendo lançar produtos e serviços de forma autônoma e conquistar uma posição mais sólida no mercado. A orientação internacional do empreendedor funciona como gatilho para a internacionalização. Os autores propõem que, no caso das BGs, há uma inversão de etapas, comparativamente com as empresas tradicionais. Enquanto o comprometimento sucede a aprendizagem no Modelo de Uppsala, ele antecede a aprendizagem no caso das BGs.

Com o intuito de aprofundar o conhecimento da fase embrionária, Hewerdine e Welch (2013) descreveram esta etapa como um processo formado por um conjunto de gestações com duração variável. O gatilho inicial seria, frequentemente, o surgimento de uma oportunidade do negócio. No período inicial, a internacionalização pode ser descontinuada, com o propósito de resolver problemas que se colocam ao empreendedor relativos a diversos processos, inclusive relacionados a inovação, busca por parcerias e prospecção de recursos. A internacionalização ocorre quando a BG entra em mercados externos em busca de vendas ou de parcerias tecnológicas.

Por sua vez, o modelo processual de Hagen e Zucchella (2014) tem por objetivo os fatores que influenciam o processo de internacionalização de uma BG ao longo do tempo. As capacidades dos empreendedores são a base para o início do processo de internacionalização. No longo prazo, porém, se a empresa não der continuidade ao desenvolvimento de oportunidades e à busca pelo aprendizado, as capacidades dos empreendedores não serão suficientes para crescimento em mercados complexos. Nesse sentido, são as redes que podem proporcionar as condições necessárias para o crescimento da empresa. Não é a quantidade, mas a qualidade das relações que promove a troca de conhecimento e contribui para a legitimidade da empresa no mercado externo.

A Figura 1 sumariza as categorias levantadas na literatura, relativas ao Modelo de Uppsala (original e revisitado) e à perspectiva de *Born Global*.

3. Metodologia

O presente estudo é do tipo longitudinal retrospectivo, ou seja, o pesquisador, situado em determinado momento do tempo, busca dados que tratam de um período passado, em que se desenrolou o processo que deseja examinar (Blazewsky, 2011). O processo e o tempo são os eixos centrais para o desenvolvimento teórico da pesquisa. De forma consistente com os propósitos do estudo, adotou-se o método de investigação de estudo de caso. A escolha metodológica justifica-se pela natureza da pergunta de pesquisa (Van de Ven & Huber, 1990; Ghauri, 2004); por se tratar de um tema de pesquisa pouco conhecido, em estágio de desenvolvimento inicial e com variáveis-chaves e suas relações sendo exploradas (Ghauri, 2004) e, finalmente, por permitir que diferentes eventos possam ser avaliados ao longo do tempo (Pettigrew, 1990; Jones & Khanna, 2006; Hassett & Paavilainen-Mantymaki, 2013; Welch & Paavilainen-Mantymaki, 2014).

Realizou-se um estudo de caso único – o da ONG Médicos sem Fronteiras (MSF). O estudo de caso único adequa-se a estudos exploratórios que servem de primeiro estágio para futuras pesquisas (Ghauri, 2004), sendo adequado quando se busca desenvolvimento conceitual específico (Fletcher & Plakoyiannaki, 2011), permitindo que sejam analisadas questões específicas de forma mais aprofundada (Brannen, 2011) dentro de uma perspectiva histórica (Bizzy & Langley, 2012). Os seguintes critérios foram estabelecidos para seleção do caso a ser estudado: (i) relevância internacional da ONG; (ii) atuação em vários países; e (iii) disponibilidade de dados secundários. O MSF foi selecionado por se tratar de uma das maiores organizações não governamentais de atuação internacional, por força do propósito para o qual

Categorias	Modelo de Uppsala original (Johanson & Vahlne, 1977)	Modelo de Uppsala Revisitado (Johanson & Vahlne, 2009)	Born Globals
Locus da decisão	Mercado	Rede	Mercado e/ou rede
Gatilhos	Em geral passivo; tipicamente pedidos inesperados do exterior	Pode ser proativo ou passivo; inserção na rede gera oportunidades	Frequentemente ativo; orientação e capacidades do empreendedor (Aspelund, Madsen & Moen, 2007; Hagen & Zucchella, 2014); oportunidade gerada pela rede (Gabrielsson <i>et al.</i> , 2008; Hagen Hewerdine e Welch, 2013)
Incerteza	Desconhecimento do mercado	Desconhecimento do mercado e da rede	Menos relevante. Pode ser compensada pela pertinência à rede.
Risco	Aversão a risco	Aversão a risco	Tolerância a risco (Jones & Coviello, 2005).
Conhecimento	Conhecimento objetivo e experiencial	Conhecimento experiencial e coletivo (compartilhado com a rede)	Experiencial (Jones & Coviello, 2005); do negócio e da rede; (Gabrielsson <i>et al.</i> , 2008); resultante da qualidade das relações (Hagen & Zucchella, 2014)
Comprometimento	Com o mercado; investimento de recursos com relação à quantidade e substitutibilidade.	Entre os atores da rede; investimento na rede.	Com o negócio: ocorre em função da expectativa de sucesso do negócio (Gabrielsson <i>et al.</i> , 2008)
Aprendizagem	Mais importante é a aprendizagem experiencial	Aprendizagem experiencial vale, mas considera aprendizagem com os parceiros	Aprendizagem com os outros membros da rede (Gabrielsson <i>et al.</i> , 2008)
Distância psíquica ao mercado	Percepção do decisor quanto às diferenças entre mercado doméstico e internacional	Não é relevante; escolha de mercados ditada pela rede	Não é relevante.
Cadeia de estabelecimento	Evolução das atividades internacionais de mercados mais próximos para mais distantes e de modos de entrada de menor para maior comprometimento	Não é relevante	Não é relevante; diversidade de modos de entrada e de mercados.
Confiança	Não é relevante	Base para cooperação e construção de relações na rede	Importante para obter as vantagens oriundas de pertencer à rede
<i>Liabilities</i>	<i>Foreignness</i> (passivo de ser estrangeiro)	<i>Outsidership</i> (passivo de não pertencer à rede)	<i>Newness</i> (passivo decorrente da idade)

Figura 1 – Categorias Extraídas da Literatura

Fonte: Elaborado pelos autores

foi criada. Além disso, atua em grande número de países, não só para fins humanitários, mas também com o propósito de captação de recursos, humanos e financeiros. Por fim, há ampla disponibilidade de dados sobre o MSF que podem ser acessados livremente.

Os dados secundários utilizados incluem aqueles disponibilizados online em site próprio (em particular relatórios gerenciais e financeiros e atas de reuniões), livros, teses e artigos sobre o MSF. Entrevistas realizadas pelo próprio MSF com dirigentes e participantes ativos ao longo do tempo, disponibilizadas no relatório de Binet e Saulnier (2017), constituíram uma das fontes de dados mais valiosas para o presente estudo. Os dados secundários permitiram recuperar dados históricos que dificilmente poderiam ser obtidos de outra forma. As diversas fontes consultadas possibilitaram a triangulação de dados.

Para análise dos dados, foi feito um relatório inicial contendo a descrição detalhada do caso, procedendo-se à análise a partir de categorias identificadas na literatura (*within-case analysis*). Observe-se que, inicialmente, pretendia-se examinar também a atuação internacional do MSF nos projetos humanitários e sua entrada nos países em situação de emergência. Entretanto, escolheu-se manter o foco da pesquisa na análise dos dados referentes aos centros operacionais e escritórios, dado que as áreas geográficas em que ocorrem os projetos humanitários não são escolhidas pela ONG, mas decorrem de onde seus serviços são urgentes ou necessários. Na etapa final da análise, confrontaram-se os resultados obtidos e as categorias previamente identificadas na literatura (*pattern-matching analysis*), relativas aos modelos de processo de internacionalização (Ghuri, 2004; Pauwels & Matthyssens, 2004).

O método de estudo de caso encontra limitações com relação a seu poder de generalização para a população (no presente estudo, ONGs internacionais). No entanto, ainda que não seja possível a generalização estatística, pode-se recorrer à generalização teórica, ou analítica (Gibbert *et al.*, 2008; Yin, 2005). Outras limitações do estudo decorrem do uso de dados secundários (Hox & Boeiji, 2005), que não foram colhidos com o propósito que o pesquisador tinha em mente. Não obstante, os dados obtidos se mostraram reveladores e a triangulação possibilitou garantir a validade e a confiabilidade da pesquisa.

4. O Caso – Processo de Internacionalização da ONG Médicos Sem Fronteiras (MSF)

O MSF foi fundado em 1971, na França, por um grupo de médicos e jornalistas, com o objetivo de dar assistência social e médica a civis em contextos de calamidades. A motivação inicial do grupo de fundadores era prestar atendimento a vítimas da guerra civil em Biafra, no sudeste da Nigéria. O MSF foi criado como associação privada sem fins lucrativos, pautada pelos princípios de prestação de assistência humanitária independente de raça, credo ou ideologia; neutralidade com relação a assuntos internos de governos; confidencialidade; e rejeição à busca de reconhecimento ou de compensação pessoal. Para Binet e Salunier (2017), o MSF originou-se em um contexto favorável com relação a recursos humanos e mercados de atuação, pois havia na França um contingente de profissionais de saúde que não desejava limitar a atuação médica a sua prática regular em um país desenvolvido, mas desejava contribuir para países em desenvolvimento. Durante seus primeiros anos de existência, o MSF não captava recursos nem contava com apoio financeiro, atuando junto a ONGs maiores e mais experientes.

Em 1977, o MSF iniciou um processo de expansão nacional, com a decisão de criar seções regionais na própria França, de modo a captar profissionais locais. Obteve-se assim maior eficiência em termos de recrutamento e seleção de membros e agilidade no fluxo de informação.

A primeira tentativa de internacionalização, em 1979, consistiu de abertura de uma seção nos Estados Unidos, com vistas à captação de recursos humanos e financeiros, mas não obteve sucesso. O plano de internacionalização para os EUA foi abortado por divergências entre os integrantes do Conselho de Administração. Em decorrência dessa experiência, foi criada uma Comissão de Internacionalização, responsável pela análise de propostas para a expansão internacional do MSF. No início da década de 1980, o MSF investiu na melhoria de sua

estrutura operacional, com vistas a permitir a continuidade do crescimento. Paralelamente, decisões estratégicas passaram a ser centralizadas no escritório de Paris, de modo a ter maior controle sobre as iniciativas no exterior e o cumprimento dos princípios éticos, políticos, financeiros e legais da organização.

No mesmo ano, iniciou-se o processo de abertura de um escritório na Bélgica, mas, inicialmente, este movimento também fracassou, dado que a iniciativa naquele país foi entregue a um médico que não tinha experiência em missões humanitárias. Levou um ano para reunir um grupo que que estivesse alinhado com o espírito do MSF. A nova seção encontrava-se ligada à matriz pela marca e dispunha de autonomia financeira e operacional, desde que a Carta de Princípios e o Estatuto do MSF. Em julho de 1981, o MSF iniciou o estabelecimento de uma filial na Suíça, sob controle francês. Esta unidade só se tornou uma seção em 1985-1986, quando adquiriu certa autonomia, por iniciativa dos próprios suíços envolvidos. Segundo Binet e Saulnier (2017), a matriz continuava a ver as seções internacionais apenas como estruturas periféricas que orbitavam em volta da MSF França, sendo seu propósito fundamental fornecer recursos financeiros e humanos.

Em 1984, um grupo de holandeses que havia trabalhado com a equipe do MSF Bélgica no Chad solicitou a abertura de uma seção do MSF na Holanda. A abertura da seção foi feita de forma autônoma e sem o reconhecimento imediato do MSF França, que, no entanto, acabou por aceitar a proposta. No mesmo ano, o MSF fundou a ONG *Liberté Sans Frontières* (LSF), com o propósito de estudar a situação econômica, política e social dos países subdesenvolvidos para informar a sociedade francesa sobre direitos humanos e possíveis caminhos para o desenvolvimento social do Terceiro Mundo. No entanto, este braço do MSF gerou diversos conflitos internos devido a sua natureza política e resultou, em 1985, em ruptura temporária do MSF Bélgica com o MSF França. A ruptura também foi motivada por ações autônomas realizadas pelo MSF Bélgica que foram percebidas pelo MSF França como tendo colocado em perigo equipes do MSF, como no caso de uma intervenção do MSF Bélgica junto ao governo de Angola, enquanto equipes do MSF França estavam trabalhando na área de grupos rebeldes ao governo. Os laços entre as duas unidades só foram restabelecidos em 1989.

Em paralelo à criação do LSF, o MSF França e o MSF Bélgica fundaram uma associação para dar suporte a projetos de longo prazo e proporcionar maior estabilidade aos funcionários do MSF. A Associação Europeia de Desenvolvimento da Saúde (AEDES) foi estruturada com objetivo de apoiar as operações do MSF e preparar profissionais para atuação em campo. Em 1986, o MSF criou um centro de pesquisas (posteriormente denominado Epicentre), como associação independente, com a missão de dar treinamento para saúde pública, proporcionar suporte científico em missões e construir uma rede de contatos científicos.

Ainda em 1986, o MSF abriu uma seção em Luxemburgo. O movimento de internacionalização em direção a mais um país do Benelux tinha um objetivo claro, por parte dos belgas, de criar um escritório que abarcasse as seções belga, holandesa e luxemburguesa. Inicialmente, o MSF Luxemburgo trabalhou sob o guarda-chuva da MSF Bélgica, recebendo recursos financeiros e orientações. Seguiu-se a criação do MSF Espanha no mesmo ano, liderado por um médico espanhol que entrou em contato com a matriz. O MSF França se opôs à fundação de uma nova seção, mas MSF Bélgica, MSF Suíça e MSF Holanda deram seu apoio.

Em função da experiência anterior, foi acordada por todas as seções a suspensão da criação de novas seções do MSF por um período de três anos (de 1987 a 1990). A integração entre as seções em busca de maior eficiência nas missões resultou, em 1988, na formação do Conselho Internacional, com o objetivo de melhoria da coordenação internacional das atividades do MSF. O Conselho Internacional ficou sediado em Bruxelas e o MSF Bélgica passou a responder pela presidência do órgão. Ainda em 1989, um dos médicos associados ao Conselho Internacional solicitou a abertura de uma seção em Portugal, sob supervisão francesa. Em 1990 surgiu o MSF Internacional, com diretoria composta pelos membros do Conselho

Internacional. Na ocasião, foram aprovados critérios relativos ao processo decisório de internacionalização do MSF.

Em 1991, as seções belga, francesa e holandesa se organizaram para constituir delegações em países fora do continente europeu com vistas primordialmente a angariar recursos financeiros de forma proativa. Foram escolhidos como alvo, países ricos, em que a opinião pública mostrasse predisposição favorável ao MSF. O MSF França ficou responsável por ampliar suas atividades nos EUA e o MSF Holanda no Canadá. Noruega, Suécia, Finlândia e Itália ficaram a cargo do MSF Bélgica. A atuação no Japão ficou dividida entre MSF França e MSF Holanda, em conjunto.

O movimento de expansão para os EUA aconteceu em 1987, nove anos após a primeira tentativa (mal-sucedida) de abrir uma seção do MSF naquele país. Foi criada uma organização sem fins lucrativos, com o *board* composto integralmente por franceses. Em 1990, foi a vez da Grécia; em 1991, do MSF Reino Unido; em 1992, do MSF Canadá e do MSF Japão; em 1993, do MSF Suécia, MSF Dinamarca e MSF Itália; em 1994 do MSF Hong Kong e MSF Austrália, e assim por diante. Em 2018, o MSF contava com cinco centros operacionais e uma rede de 25 escritórios independentes espalhados pelo mundo (Figura 2). O MSF também contava com o apoio de organizações-satélite: Supply MSF, Logistique MSF, Epicentre, Fondation MSF, Etat D'Urgence Prod, MSF Assistance, SCI MSF, SCI Sabin, Fondation MSF Belgique, Arzte Ohne Grenzen Fondation e MSF Enterprise. O MSF conduz programas de assistência humanitária em cerca de 80 países distribuídos na África, Ásia, Oriente Médio, América e Europa (Figura 3).

CO BRUXELAS	CO AMSTERDÃ	CO PARIS	CO GENEVRA	CO BARCELONA
Luxemburgo	Inglaterra	Austrália	Suíça	Grécia
Bélgica	Canadá	Japão	Áustria	Espanha
Itália	Holanda	França	República Tcheca	Argentina
Suécia	Alemanha	EUA	México	
Dinamarca	Irlanda	Emirados Árabes	Coreia do Sul	
Noruega	Índia			
Brasil				
África do Sul				
Hong Kong				

Figura 2: Centros Operacionais e Escritórios do MSF no mundo
 Fonte: msf.org



Figura 3: Projetos humanitários do MSF em 2017
 Fonte: msf.org

6. Análise do Caso MSF à Luz das Perspectivas Teóricas do Estudo

O propósito do presente estudo foi avaliar a convergência, ou não, da internacionalização de uma ONG com duas perspectivas teóricas que buscam explicar o processo de internacionalização da firma, e não de organizações sem fins lucrativos. Todas as citações mencionadas a seguir são extraídas de transcrições de entrevistas constantes do relatório de Binet e Saulnier (2017) e de documentos publicados no site da organização.

6.1. Pré-internacionalização (1971-1979)

O MSF nasce com propósito internacional, para oferecer ajuda humanitária a vítimas da guerra civil em Biafra. Na etapa pré-internacionalização, há voluntarismo por parte de membros da organização, que se assemelha às características empreendedoras dos dirigentes de empresas descritos pelos pesquisadores do fenômeno *Born Global* (Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Hagen & Zucchella, 2014; Knight & Liesch, 2016). Assim, o início da internacionalização não ocorre por conta de eventos fortuitos, como pedidos inesperados do exterior, como previa o Modelo de Uppsala de 1977, mas da vontade de membros da organização de atuar no exterior, inicialmente com vistas à realização de missões humanitárias e, posteriormente, à captação de recursos, como destacou um dos fundadores do MSF:

[A internacionalização] não é uma busca de crescimento pelo poder, mas o desejo de realizar a missão básica de MSF. Até agora, nossos membros foram franceses, juntamente com alguns estrangeiros que vieram a Paris porque precisavam de uma estrutura e recursos técnicos [...] e continuamos aceitando novos membros estrangeiros. Mas, à medida que o espírito e a ética do MSF se desenvolveram, as coisas no campo mudaram rapidamente. [...] A internacionalização do MSF é ainda mais importante do que aumentar o número de missões e de dinheiro arrecadado. Se você pensa sobre nossas missões mais difíceis, você percebe que os médicos poderiam ter vindo de países próximos, teriam um melhor domínio das línguas e estariam melhor adaptados às condições locais. Foi assim que fizemos as coisas na América Latina. Há um fantástico grupo de profissionais médicos lá. (Bernard Kouchner, co-fundador do MSF, 1974)

Mesmo assim, não havia um projeto ou plano de internacionalização, nem se pensava em uma estrutura para implementar a expansão internacional. Muito pelo contrário, ela ocorria à medida que os meios se apresentavam (de forma similar ao processo de *effectuation* do empreendedor, proposto por Saravasthy, 2001):

Naquela época, não havia visão organizacional alguma [...] Para nós, internacional significava o “Terceiro Mundo” [...] Ninguém pensava em dar ao MSF uma estrutura internacional. Quando conhecíamos pessoas holandesas, ou de outras nacionalidades, dizíamos a essas pessoas que, se elas quisessem fazer alguma coisa pelo MSF, elas poderiam. (Claude Malhuret, Presidente do MSF, 1978-1979; integrante do Comitê Gestor, 1979-1985).

Embora a etapa de pré-internacionalização do MSF ocorresse de forma similar à descrita pela perspectiva de *Born Global*, o gradualismo já se mostra presente. Como nas organizações suecas que inspiraram o Modelo de Uppsala, a entrada em países estrangeiros é precedida pela expansão das atividades do MSF, do âmbito local (Paris) para o nacional (toda a França). Além disso, o então Presidente do MSF acreditava que os recursos da organização deveriam ser destinados a melhorar a estruturação da organização e a apoiar as unidades regionais francesas já abertas, antes da internacionalização, como se observa por ocasião da frustrada tentativa de abertura de uma seção nos EUA:

[...] O Sr. Goldstein avançou e estabeleceu uma seção do MSF nos EUA. Ele não forneceu o projeto de um estatuto local ou uma lista de seus membros da diretoria, ele simplesmente enviou um telegrama informando-nos que o registro havia sido feito nos EUA. O presidente da MSF considera isso uma grave violação de confiança. Ele não apoia a precipitação na expansão internacional quando a regionalização ainda apresenta muitos problemas [...] (Ata da Assembleia Geral do MSF de novembro de 1978, p. 4-5).

6.2. Internacionalização Gradual (1980-1990)

Os primeiros passos do processo de internacionalização, voltados principalmente para a captação de recursos financeiros e humanos, seguem a proposta do Modelo de Uppsala de 1977. A inserção no mercado internacional se dá por movimentos graduais e cautelosos, demarcados por um processo de aprendizagem experiencial. Guiados pela cautela, os dirigentes aguardaram alguns anos para prosseguir nos esforços de abertura de escritórios no exterior. Além disso, as escolhas iniciais de países onde instalar novas seções se mostram regidas pela distância psíquica, manifestando-se inicialmente clara preferência por abrir escritórios em países “próximos”. Da França partiu-se para a Bélgica, país fronteiriço em que se fala o mesmo idioma, e, em seguida, para Holanda e Luxemburgo, que formam o Benelux. A entrada na Suíça não destoa, já que ali também se fala o francês e o país tem fronteiras comuns com a França. No entanto, a entrada na Suíça se deveu ao interesse pela estrutura bancária do país, já que, à época, o governo francês restringia o fluxo monetário para o exterior e, assim, os projetos encontravam dificuldade para receber recursos da França em situações de emergência. Espanha, país que tem fronteiras com a França, e Portugal, seu vizinho, ambos latinos e mediterrâneos, seguem uma sequência lógica de distância psíquica. Por fim, tem-se a Grécia, também europeia e mediterrânea. Já em 1978, uma decisão da Assembleia do MSF previa esse movimento:

...se isso [a internacionalização] acontecer, deve começar em *países mais próximos da França*, para que o MSF possa exercer melhor uma supervisão - não nos EUA, onde todos sabemos que tudo é possível. (Ata da Assembleia Geral do MSF de novembro de 1978, p. 5; grifo dos autores).

Mesmo assim, o MSF França mostra uma preocupação em orientar e controlar o processo de internacionalização, como por ocasião da criação do MSF Espanha:

[O MSF Espanha] foi o resultado de uma decisão coletiva. Eu percebi que a Espanha era inevitável [...] Então, eu aceitei. A Espanha tinha pessoas que estiveram em campo, que gostaram, que eram empreendedoras e tinham energia. Não queria lutar contra eles. [...] A ideia não era transformar MSF na Cruz Vermelha e criar seções em todo lugar, mas que o MSF se tornasse um corpo europeu com bases sólidas em diferentes países e pessoas confiáveis. Aceitei totalmente essa ideia. Mas isso teve que ser feito de forma progressiva e precisávamos ser rigorosos sobre as condições, ou seja, a existência de um centro com pessoas com experiência em campo [...] que demonstraram seu compromisso com o quadro geral das ações de MSF.” (Rony Brauman, Presidente do MSF França, 1982-1994).

No decorrer deste período no processo de internacionalização, as redes de relacionamento aparecem em quase todas as iniciativas de abertura de uma nova seção. A maioria dos processos de abertura de seções do MSF em outros países ocorreu via médicos que haviam sido voluntários ou que tinham outras conexões com a organização. O MSF Bélgica só foi implantado quando se reuniram indivíduos com “o espírito” do MSF. Os fundadores do MSF Holanda tinham relações anteriores com os do MSF Bélgica e o MSF Espanha nasceu de um grupo que havia participado de uma missão humanitária no Chad. Estes contatos de rede, que promoveram os movimentos para países estrangeiros, podem ser classificados como gatilhos para a internacionalização (Gabrielsson *et al.*, 2008).

Eu estava em Paris quando vi um pequeno anúncio de Médicos Sem Fronteiras e o nome me tocou: eu era médico e não senti que tinha fronteiras. Foi assim que entrei em contato com a MSF na França. Eles me colocaram em contato com a MSF Bélgica, que imediatamente me ofereceu um projeto de emergência no Chad. (Josep Vargas, Presidente MSF Espanha 1986-1992.)

A criação de uma estrutura para os países do Benelux poderia abrir uma porta para a internacionalização. Nossa amizade com a equipe holandesa foi ajudar a superar as dificuldades e tornar essa estrutura verdadeiramente funcional e operacional. Se funcionar, o MSF Benelux seria um modelo para agregar outros países, como a Espanha e a Itália. Essas ligações especiais aumentarão a colaboração que já existe entre Bruxelas e Amsterdã: missões conjuntas, troca de pessoal, intercâmbio de informações e atividades conjuntas.” (Programa de atividades, MSF Bélgica, 1986).

Observa-se, ainda, que os eventos ocorridos nesta etapa do processo de internacionalização relacionam-se às características de indivíduos empreendedores, da organização e do contexto que, em conjunto, contribuíram para a formação da base de valores para o crescimento internacional do MSF, como sugerem Hagen e Zucchella (2014). De fato, os membros do MSF que lideraram os movimentos de abertura de seções no exterior apresentam características similares aos empreendedores internacionais descritos na literatura de BGs (Madsen & Servais, 1997; Rialp, Rialp & Knight, 2005; Gabrielsson *et al.*, 2008) com comportamento de propensão a risco, experiência profissional e competência acadêmica (Jones & Coviello, 2005; Hagen & Zucchella, 2014).

As evidências indicam, portanto, que o construto da distância psíquica do Modelo de Uppsala original e o conceito de redes de relacionamento incluído no Modelo de Uppsala revisitado e presente na literatura de BGs não são incompatíveis, podendo atuar lado a lado na escolha de países para a internacionalização.

6.3. Internacionalização Planejada (1990 em diante)

Há clara ruptura no processo decisório de entrada em países estrangeiros a partir de 1990, com a criação do MSF Internacional e a adoção de uma estratégia planejada de internacionalização, acompanhada por melhorias na infraestrutura de apoio e por um processo mais estruturado para investimento de recursos na abertura de unidades internacionais. O critério de escolha de países passou a ser outro e a iniciativa deslocou-se para o próprio MSF e não mais foi deixada a outros:

Nós escolhemos países ricos ou países com uma opinião pública aberta, favorável ao MSF. Em seguida, iniciamos uma seção e angariamos fundos e recrutamos. Recrutamento significava que poderíamos começar um projeto associativo. [...] O processo de criação de delegações se deu de forma diferente da aparição súbita de um punhado de médicos belgas que viajaram com MSF França e, então, começaram o MSF Bélgica. (Dr. Eric Goemaere, Diretor Geral do MSF Bélgica, 1996-1998)

Apenas nesta nova etapa o MSF adentrou países psiquicamente mais distantes. Nos países do Oriente, os fatores que poderiam impactar a distância psíquica na decisão de abrir uma unidade foram suavizados pela existência de parceiros na rede que facilitaram o processo (Guercini & Runfola, 2011). Por exemplo, a entrada em Hong Kong mostrou a existência de diferenças culturais relevantes, embora as diferenças não fossem percebidas como tão marcantes no caso do Japão, que se ocidentalizava:

O MSF Hong Kong tinha quase o mesmo tamanho do MSF Suécia [...] um pequeno escritório também. Obviamente, a abordagem foi completamente diferente, porque ninguém em Hong Kong entendeu o significado de 'sem fins lucrativos'. (Göran Svedin, Diretor Geral do MSF Suécia 1993-1997)

O Japão era muito parecido com a Europa [...]. Os anos 1980 e 1990 foram os anos da Sony e da Toyota. O Japão era um novo modelo, o líder dos Tigres Asiáticos, pronto para engolir Hollywood e a Europa. Charhon, sempre o empreendedor, nos convenceu de olhar para o Japão, porque havia dinheiro para captar lá. (Dr Rony Brauman, Presidente do MSF França, 1982-1994).

Embora a distância psíquica não mais influenciasse as decisões de internacionalização, as redes continuavam a ser acionadas para facilitar o estabelecimento de unidades no exterior. Por exemplo, no caso da Dinamarca, o contato de um dos membros da seção da Bélgica no país trazia conexões valiosas para o MSF:

Primeiro de tudo, eu tinha que encontrar membros para o conselho. E eu queria ter um médico dinamarquês, porque eu mesmo não era médico. Eu entrei em contato com um velho amigo muito bom que eu achava que tinha uma boa rede de contatos. Ele achou que seria muito interessante fazer parte do MSF e concordou em ser o presidente do conselho. (Camilla Bredholt, Co-fundadora e Chefe de Gabinete do MSF Dinamarca, 1993-1996; Membro do Conselho de Administração, 1996-2003)

Ela não conhecia o MSF, mas tinha muitos contatos, incluindo a família real, e ela sentiu que suas conexões sociais trariam capital para o MSF. Eu era uma pessoa com acesso a muitos contatos devido a minha idade e pelo fato de eu ser homem. Ela conhecia pessoas da família real e convidou o Príncipe Consorte da

Dinamarca e outras [pessoas] ricas [...] e todo o dinheiro foi dado à MSF Dinamarca. (Ulrike von Pilar, Coordenador dos Gabinetes de Delegados do MSF Bélgica, 1991-1997)

Assim, o MSF necessitou formar alianças para ampliar seu escopo e sua forma de atuação (Freeman, Edwards & Schroder, 2006). Nesta etapa da internacionalização, os contatos para prospecção de recursos se faziam não mais exclusivamente por meio de indivíduos ligados ao meio médico ou ao próprio MSF, mas com empresas multinacionais, propiciando novas formas de aprendizagem à organização (Weerwaderna *et al.*, 2007):

Então, visitei 55 das maiores empresas japonesas para pedir-lhes um milhão de ienes. Funcionou. Toshiba, Mitsubishi, Bank of Japan - todos eles pagaram. (Dominique Leguillier, Co-fundador, Presidente e Diretor Executivo do MSF, 1992-2000)

As *liabilities of foreignness* mostraram-se um complicador no processo de internacionalização, principalmente em função do desconhecimento da legislação local, o que ocorreu em diversas ocasiões na trajetória internacional do MSF, como na entrada na Austrália. Já as *liabilities of outsidership* apareceram em algumas situações, geralmente indicando a necessidade de recorrer a parceiros locais, como no caso da Alemanha:

Eles precisavam de alguém no escritório que pudesse se comunicar em alemão, então eles me perguntaram se eu queria ser o presidente. Foi assim que me tornei presidente da MSF Alemanha. [...]. Tentamos incorporar na associação alguns alemães já envolvidos no movimento. Modificamos os estatutos [...] e tudo funcionou”. (Ulrike von Pilar, Presidente do MSF Alemanha, 1995-1997; Diretor Geral, 1997-2005)

Eu tive muitos problemas para fazer o MSF Austrália decolar. Primeiro de tudo, a fim de ter uma estrutura associativa na Austrália, esta tinha que ter dedutibilidade fiscal (...) as leis australianas exigiam que a maioria dos membros do conselho fosse australiana. No entanto, a MSF França queria que a maioria dos membros do conselho fosse francesa (...) levou-me cerca de dois anos para resolver isso. (Dr. Peter Hakewill, Co-fundador do MSF Austrália e Diretor Geral, 1993-1999).

A Figura 4 resume os resultados do estudo.

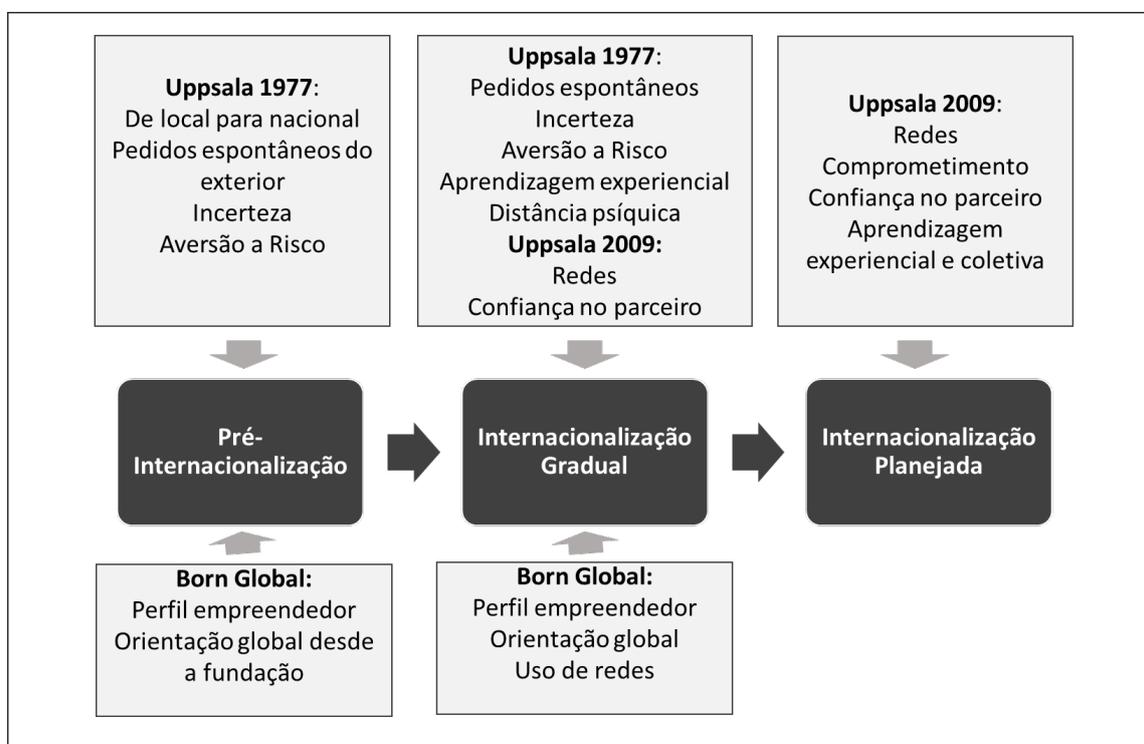


Figura 4: Contribuições do Modelo de Uppsala e da Perspectiva de BG para o entendimento do processo de internacionalização de uma ONG

Fonte: Elaborada pelos autores.

7. Considerações Finais

Os resultados do estudo sugerem que as teorias desenvolvidas para explicar o processo de internacionalização de firmas também podem ser utilizadas para analisar o processo de internacionalização de organizações não governamentais, ao menos em sua atuação voltada para a captação de recursos humanos e financeiros. Verificou-se que a trajetória internacional de uma ONG, o MSF, encontra similaridades com as propostas de duas correntes teóricas, que podem ser usadas de forma complementar para explicar este percurso. No entanto, nenhuma das perspectivas teóricas examinadas mostrou-se capaz, sozinha, de explicar a trajetória internacional da ONG estudada. Naturalmente, os Modelos de Uppsala de 1977 e de 2009 não são incompatíveis. Muito ao contrário, os próprios autores salientam tal compatibilidade (Johanson & Vahlne, 2009), mostrando que, cada vez mais, as redes são elemento central da internacionalização. Por sua vez, a perspectiva de BGs também abraçou a teoria de redes, que se mostrou igualmente importante para entender a trajetória internacional do MSF. Embora o lócus do presente estudo seja uma ONG, cabe enfatizar, porém, que os países em que a organização estudada estabeleceu centros operacionais e escritórios constituem mercados para captação de recursos (financeiros e humanos). Neste sentido, portanto, há uma lógica inerente à aplicabilidade dos modelos de internacionalização a organizações com características similares.

Com relação à perspectiva de *Born Global* (e sua inserção mais ampla no campo do empreendedorismo internacional), destaca-se a orientação global desde a fundação e o perfil empreendedor dos indivíduos envolvidos no processo de abertura de escritórios e centros operacionais no exterior, em consonância com grande número de estudos na área (por exemplo, Chetty & Campbell-Hunt, 2004; Gabrielsson *et al.*, 2008; Hagen & Zucchella, 2014). A peculiaridade da ONG é que estes empreendedores são frequentemente membros da própria organização e até mesmo simples voluntários, o que não se observa nos processos de internacionalização de empresas. Chama a atenção o fato de a presença de redes no processo perpassar toda a trajetória internacional da ONG. É no contexto da rede que se apresentam as oportunidades para captar e prospectar recursos e desenvolver novas ramificações internacionais, permitindo a capilarização de suas atividades (Gabrielson & Kirpalani, 2004; Sepulveda & Gabrielsson, 2013).

O Modelo de Uppsala em suas versões e a perspectiva de *Born Global* podem, portanto, coexistir ao longo do processo de internacionalização de uma ONG. A perspectiva de BGs se mostrou útil para explicar a fase inicial de internacionalização da ONG a partir de características empreendedoras, mas o Modelo de Uppsala também se aplica, dado que os pedidos espontâneos do exterior, a passagem de local para nacional antes da internacionalização e o gradualismo também estão presentes. Já os primeiros passos em outros países são mais bem explicados pelo Modelo de Uppsala de 1977, uma vez que predomina a lógica do gradualismo resultante de desconhecimento de mercado (incerteza), aversão a risco e distância psíquica. Em seguida, à medida que a organização avança, é o Modelo de Uppsala de 2009 que parece melhor explicar o processo de internacionalização da ONG, quando a distância psíquica perde relevância.

O presente estudo traz, portanto, algumas contribuições ao campo de negócios internacionais. Em primeiro lugar, mostra a aplicabilidade de teorias de internacionalização às atividades de entrada de uma ONG em mercados de captação de recursos, financeiros e humanos. Em segundo lugar, mostra a possibilidade de convivência das duas versões do Modelo de Uppsala com a perspectiva de *Born Global*. Em particular, verificou-se que o gradualismo pode dominar em uma organização nascida global e que a distância psíquica pode conviver com o uso de redes de relacionamento nas decisões de entrada em novos mercados. É possível que não se trate de peculiaridade de uma ONG, mas que também ocorra no decorrer da trajetória internacional de organizações que visam o lucro. Em terceiro lugar, o estudo contribui especificamente para a literatura sobre organizações não governamentais ao explorar

a questão da captação de recursos financeiros e humanos no âmbito internacional. Novos estudos poderão verificar e estender as contribuições do presente trabalho.

Referências

- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231.
- Bhanji, Z., & Oxley, J.E. (2013). Overcoming the dual liability of foreignness and privateness in international corporate citizenship partnerships. *Journal of International Business Studies*, 44(4), 290-311.
- Binet, L., & Saulnier, M. (2017). *Médecins Sans Frontières, evolution of an international movement: Associative history*. Disponível em <http://www.msf.org/>
- Bizzi, L., & Langley, A. (2012). Studying processes in and around networks. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 224-234.
- Björkman, I., & Forsgren, M. (1997). Nordic contributions to international business research. In: Björkman, I., & Forsgren, M. (Eds.). *The Nature of the International Firm: Nordic contributions to international business research*. Copenhagen: Munksgaard International Publishers, pp. 11-29.
- Blazejewski, S. (2011). When truth is the daughter of time: longitudinal case studies in international business research. In: Piekkari, R., & Welch, C. (Eds.), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 251-276.
- Brannen, M. Y. (2011). Using multiple case studies to generalize from ethnographic research. In: Piekkari, R., & Welch, C. (Eds.), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 124-145.
- Buckley, P.J. (2002). Is the international business research agenda running out of steam? *Journal of International Business Studies*, 33(2), 365-373.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “Born Global” approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- Dib, L.A.R. (2008). O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Coppead de Administração, Rio de Janeiro.
- Figueira-De-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J-E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153.
- Fletcher, M., & Plakoyiannaki, E. (2011). Case selection in international business: Key issues and common misconceptions. In: Piekkari, R., & Welch, C. (Eds.), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 171-192.
- Freeman, S., Edwards, R., & Schroder, B. (2006). How smaller Born Global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63.
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V.H.M., Dimitratos, P., Solberg, C.A., Zucchella, A. (2008). Born Global: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385-401.
- Gabrielsson, M., & Kirpalani, V.H.M. (2004) Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, 13(5), 555-571.
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. In: Piekkari, R. & Welch, C. (Eds.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 109-124.

- Gibbert, M, Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.
- Guercini, S., & Runfola, A. (2011). Marketing cooperation and public policy in Italian networks of fashion firms. In: Johanson, M., & Lundberg, H. (Eds.) *Network Strategies for Regional Growth*. Londres; Palgrave Macmillan, pp. 163-184.
- Hagen, B., & Zucchella, A. (2014). Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. *Management International Review*, 54(4), 497-525.
- Hassett, M., & Paavilainen-Mantymaki, E. (2013). Longitudinal research in organizations: an introduction. In: Hassett, M., & Paavilainen-Mantymaki, E. (Eds.) *Handbook of Longitudinal Research Methods in Organization and Business Studies*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 1-22.
- Hewerdine, L., & Welch, C. (2013). Are international new ventures really new? A process study of organizational emergence and internationalization. *Journal of World Business*, 48(4), 466-477.
- Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (2003). Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83-101.
- 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(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Jones, G., & Khanna, T. (2006). Bringing history (back) into international business. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 453-468.
- Jones, M.V., & Coviello, N.E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284-303.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45(3), 15-35.
- Knight, G.A., & Liesch, P.W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Lambell, R., Namia, G., Nyland, C., & Michelotti, M. (2008). NGOs and international business research: Progress, prospects and problems. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 75-92.
- Madsen, T.K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Global: an evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561-583.
- Nebus, J., & Rufin, C. (2010). Extending the bargaining power model: Explaining bargaining outcomes among nations, MNEs, and NGOs. *Journal of International Business Studies*, 41(6), 996-1015.
- NGO Branch (2017). NGO Branch, Office for ECOSOC Support and Coordination, UN DESA. Disponível em <http://csonet.org/>
- Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). The architecture of multiple case study research in international business. In: Piekkari, R., & Welch, C. *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, pp. 125-143.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292.

- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G.A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sepulveda, F., & Gabrielsson, M. (2013). Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Globals. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 792-804.
- Teegen, H., Doh, J.P., & Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: An international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463-483.
- Vachani, S., Doh, J.P., & Teegen, H. (2009). NGOs' influence on MNEs' social development strategies in varying institutional contexts: A transaction cost perspective. *International Business Review*, 18(5), 446-456.
- Van De Ven, A.H., & Huber, G.P. (1990). Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3), 213-219.
- Welch, C., Nummela, N., & Liesch, P. (2016). The Internationalization Process Model revisited: An agenda for future research. *Management International Review*, 56(6), 783-804.
- Welch, C., & Paavilainen-Mantymaki, E. (2014). Putting process (back) in: research on the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 2-23.
- Werker, E., & Ahmed, F. Z. (2008). What do nongovernmental organizations do? *The Journal of Economic Perspectives*, 22(2), 73-92.