

**DISCUSSÃO CONCEITUAL DE LEAN GLOBAL STARTUP E LEAN
INTERNATIONALIZATION SOB A ÓTICA DAS TEORIAS DE NEGÓCIOS
INTERNACIONAIS**

CRISTINA DORITTA RODRIGUES

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de financiamento 001.

DISCUSSÃO CONCEITUAL DE *LEAN GLOBAL STARTUP* E *LEAN INTERNATIONALIZATION* SOB A ÓTICA DAS TEORIAS DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

1. INTRODUÇÃO

Ao identificar, definir e destacar a importância dos novos empreendimentos internacionais (INVs) no cenário global, tais como a empresa ter orientação internacional desde o seu início ou logo após a sua fundação, independente do tamanho, geralmente pequeno, e mesmo com recursos limitados atender a diversos países, Oviatt e McDougall (1994) inspiraram pesquisadores de todo o mundo a desenvolverem estudos sobre INVs, *Born Globals* (BG), internacionalização precoce e Empreendedorismo Internacional (EI) (Zahra, 2005). Nos últimos anos, novas terminologias fundamentadas no conceito de INVs e BG surgiram: *Lean Global Startup* (Lemminger et al., 2014; Rasmussen & Tanev, 2015; Tanev, 2017) e *Lean Internationalization* (Autio & Zander, 2016).

A *Lean Global Startup* é considerada um novo tipo de empresa (Lemminger et al., 2014; Rasmussen & Tanev, 2015; Tanev et al., 2015; Tanev, 2017), cujo conceito decorre do vínculo entre as pesquisas sobre BG, INVs e *Lean Startup*, mas analisando algumas das características dessas empresas, como atividades de *upstream* e *downstream*, Neubert (2017) afirma que a *Lean Global Startup* parece se encaixar melhor na definição de INVs do que na de BG (Neubert, 2017). Entretanto, Neubert (2017) argumenta que startups de alta tecnologia, incluindo empresas BG, também podem ser classificadas como empresas *Lean Global Startup* se utilizarem a *Lean Startup* para o processo de internacionalização. Todavia, diversos estudos apontam que os termos INVs e BG não podem ser utilizados como sinônimos porque representam formas organizacionais diferentes (Coviello, 2015; Neubert, 2017; Tanev, 2017).

A *Lean Internationalization* é um novo modo ou padrão de internacionalização dos INVs, que, facilitada pela digitalização, permite maior flexibilidade na organização das operações internacionais dos INVs devido à necessidade de poucos recursos, sua forma precoce, proativa e iterativa (Autio & Zander, 2016). Nesse contexto, a digitalização permite que INVs entrem em mercados estrangeiros no início de suas vidas e aumentem suas vendas externas com maior rapidez ao aproveitar os benefícios da digitalização para explorar práticas decorrentes do método de *Lean Startup* (Autio & Zander, 2016; Wittkop, Zulauf, & Wagner, 2018) i.e., como uma empresa pode inovar constantemente sob condições de incerteza, com menos desperdício, redução de tempo, custos e recursos, para entregar mais valor ao cliente (Ries, 2011).

Em comum, os estudos citados envolvem questões sobre a internacionalização precoce em empresas startups. Identificamos uma controvérsia sobre o conceito de *Lean Global Startup* que foi refutado por Coviello (Coviello & Tanev, 2017). Por outro lado, o conceito de *Lean Internationalization* (Autio & Zander, 2016) explica como os INVs entram em mercados internacionais, mas Neubert (2017) o aplica ao contexto de empresas BG. Entendemos que o conceito de *Lean Internationalization* não deve se restringir aos INVs, pois pode ser aplicado para qualquer tipo de empresa que queira internacionalizar precocemente utilizando a metodologia *Lean Startup* (Ries, 2011) em conjunto com a digitalização.

Logo, é necessário esclarecer estas terminologias através de uma análise crítica que auxilie na criação de uma identidade de pesquisa coletiva no campo do EI (Coviello, 2015; Coviello & Tanev, 2017). Neste sentido, a afirmação de McDougall e Oviatt (2000) de que pesquisas futuras precisam imperativamente adotar definições rigorosas para viabilizar comparações úteis entre estudos permanece atual. Para atender estas chamadas, analisamos criticamente os conceitos de *Lean Global Startup* e de *Lean Internationalization* para determinar se o primeiro pode ser considerado um novo tipo de empresa e, portanto, se poderá

ser utilizado como unidade de análise em estudos futuros, enquanto no segundo esclarecemos os papéis da metodologia *Lean Startup* e da digitalização na internacionalização precoce, visando à elaboração de um modelo teórico para a *Lean Internationalization*.

Com estas análises, buscamos construir uma base para estudos futuros ao esclarecer inter-relações relevantes para empresas que pretendem internacionalizar precocemente, integrando as perspectivas do Empreendedorismo e de Negócios Internacionais (IB) e trabalhando estruturas teóricas mais bem formuladas que apoiam o desenvolvimento de explicações e proposições de pesquisa em trabalhos teóricos (Cavusgil & Knight, 2015). Atendemos também as solicitações de Coviello, Kano e Liesch (2017), Autio e Zander (2016), Autio (2017) e Autio, Mudambi e Yoo (2021) ao analisar o papel da digitalização no processo de internacionalização.

Começamos apresentando o fenômeno dos INVs, identificando a startup global como um dos quatro tipos de empresas decorrentes deste conceito (Oviatt & McDougall, 1994; McDougall & Oviatt, 2000; Zahra, 2005), seguido da apresentação do fenômeno das BG (Knight & Cavusgil, 2004; Coviello, 2015) porque estas teorias apoiam as definições de *Lean Global Startup* e *Lean Internationalization*. Decidimos seguir os conceitos dos autores seminais em razão da tautologia e das diferentes definições existentes sobre estes tipos de empresas que emergiram posteriormente na literatura. Apresentamos os conceitos e características de INVs e BG e mostramos como alguns estudos os têm aplicado de forma equívoca. Em seguida fazemos a discussão sobre o conceito de *Lean Global Startup*, o papel da *Lean Startup* na internacionalização precoce e o papel da digitalização na internacionalização precoce e a *Lean Internationalization* e apresentamos uma estrutura teórica integrativa, com recomendações para estudos futuros. Finalizamos com a conclusão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Novos empreendimentos internacionais e startup global

INVs representam alguns tipos específicos de startups, definidos como “*uma organização empresarial que, desde o início, busca obter vantagem competitiva significativa do uso de recursos e da venda de outputs em vários países*” (Oviatt & McDougall, 1994: 49) a partir de uma estratégia de internacionalização precoce (Oviatt & McDougall, 1994; McDougall, Shane, & Oviatt, 1994).

Os INVs possuem características que os distinguem de empresas multinacionais (MNC) que tornam inadequadas algumas explicações decorrentes das teorias da MNC para o fenômeno, como por exemplo, a Teoria de Uppsala (Vahlne & Johanson, 2017; Zahra, 2005; Coviello, Kano, & Liesch, 2017), porque dentre outros motivos, estes novos empreendimentos não internacionalizam de forma evolucionária ou lenta, mas sim instantânea e acelerada (Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt & McDougall, 2005).

Oviatt e McDougall (1994) definiram os INVs explicando as estruturas de formação de organizações que são internacionais desde o seu início, i.e., o foco recai sobre a idade das empresas quando se tornam internacionais e não em seu tamanho, geralmente pequeno, que competem internacionalmente com recursos limitados e focam no valor agregado em vez dos ativos que possuem. A internacionalização de algumas transações, o uso de estruturas de governança alternativas e alguma vantagem de localização estrangeira são condições necessárias para a existência de um INV, que se torna suficiente com conhecimentos únicos dos quais decorrem sua vantagem competitiva sustentável (Oviatt & McDougall, 2005).

Para Cavusgil e Knight (2015) a definição de Oviatt e McDougall (2005) potencialmente engloba empresas jovens e internacionalizadas e novos empreendimentos

lançados em multinacionais mais antigas e estabelecidas, além de uma gama de atividades da cadeia de valor e várias estratégias de entrada, incluindo investimento estrangeiro direto.

Com base na coordenação de atividades da cadeia de valor (poucas atividades coordenadas entre países – principalmente logística - *versus* muitas atividades coordenadas entre países - exportação, importação, pesquisa e desenvolvimento, *offshore*, *joint ventures* ou subsidiárias de produção – [Coviello, 2015]) e no número de países envolvidos (poucos *versus* muitos), quatro tipos de INVs foram identificados por Oviatt e McDougall (1994): startups de exportação/importação, *trader* multinacional, startups com foco geográfico e startups globais.

Startups globais são interessantes para este ensaio porque representam a forma manifesta mais radical de um INV, pois coordenam muitas atividades organizacionais em muitos países, o que as encaixam melhor no contexto atual de novas empresas de tecnologia (Tanev, 2017) por sua capacidade de resposta rápida e seus objetivos de crescimento agressivos (Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt, McDougall, & Loper, 1995).

Uma empresa startup global de sucesso é caracterizada por ter uma visão global desde o início, por seus fundadores ou gerentes terem experiência internacional e fortes redes de negócios internacionais – estas três características mostram-se necessárias na fundação -, por explorar tecnologia ou marketing preventivo, por isso vendem produtos ou serviços exclusivos nos principais mercados, por deter conhecimentos únicos/ativos intangíveis, por fazer inovações incrementais em seus produtos ou serviços que estão ligadas aos seus ativos exclusivos, e por ser estreitamente coordenada em suas atividades e extensões geográficas em todo o mundo (Oviatt, McDougall, & Loper, 1995).

Além disso, algumas forças motrizes impulsionam o surgimento de startups globais porque conduzem uma empresa para a globalidade, ou seja, possibilitam a internacionalização precoce. Essas forças são: um local que pode se tornar atraente para um empreendedor por oferecer habilidades únicas de força de trabalho, assim como infraestruturas de comunicação e de educação, maior facilidade de conseguir investimentos externos, a existência de uma demanda global, a comunicação rápida, a necessidade de internacionalização instantânea para atender clientes potenciais, e a orientação internacional inicial que permite uma internacionalização fácil (Oviatt, McDougall, & Loper, 1995).

Estas forças e características representam fatores comuns, e, apesar de Oviatt, McDougall e Loper (1995) afirmarem que um entendimento geral sobre startups globais ainda não tinha sido alcançado, reconhecem que o artigo publicado no *Journal of International Business Studies* em 1994 é o mais importante porque fornece a base teórica para os INVs, de modo que a definição original permanece inalterada pelos autores (Oviatt & McDougall, 2005). Oviatt, McDougall e Loper (1995) também projetaram o aumento de startups globais a partir dos anos 2000, quando novas empresas serão forçadas a serem globais desde o seu início em decorrência do surgimento de novas tecnologias [como a internet que viabilizou a digitalização] e menores custos de deslocamento entre países, que efetivamente concretizam a possibilidade de uma internacionalização global inicial. As empresas do tipo *Born-digitals* são exemplos atuais desta projeção (Monaghan, Tippmann, & Coviello, 2020).

2.2. Born-Global

O fenômeno das empresas BG foi definido por Knight e Cavusgil (2004: 124) como “*organizações empresariais que, desde ou perto de sua fundação, buscam desempenho comercial internacional superior, desde a aplicação de recursos baseados no conhecimento até a venda de produtos em vários países*”. O conceito foi atualizado para “*startups empresariais que, desde ou perto de sua fundação, buscam obter uma proporção substancial*

de sua receita com a venda de produtos em mercados internacionais” (Cavusgil, & Knight, 2015: 4).

Trata-se de empresas jovens e empreendedoras, com pouca experiência e escassez de recursos financeiros, humanos e tangíveis, que adotam a internacionalização precoce via exportação, para conquistar sucesso nos mercados internacionais com o desenvolvimento de ofertas diferenciadas, direcionadas para nichos de mercado no exterior (Knight & Cavusgil, 2004; Cavusgil & Knight, 2015). Jovens empresas exportadoras que começaram a vender metade ou mais de suas vendas totais no exterior, até três anos após a fundação, representam a unidade de análise identificada por Knight e Cavusgil (2004) para estudar empresas BG, incluindo pequenas e médias empresas (PMEs) exportadoras (Cavusgil & Knight, 2015).

A cultura organizacional, representada pelas orientações internacionais, empreendedora e de marketing, e as estratégias de negócios, representada pela competência tecnológica global, desenvolvimento de produtos únicos, foco na qualidade e competência de alavancar distribuidores estrangeiros, são identificadas como capacidades específicas que impulsionam o desempenho das BG em mercados internacionais (Knight, & Cavusgil, 2004).

Cavusgil e Knight (2015) reforçam três critérios de diferenciação de uma empresa BG para um INV: são empresas jovens; a empresa é utilizada como unidade de análise; e a busca da internacionalização se dá principalmente por meio da exportação. Além disso, Cavusgil e Knight (2015) destacam que, pelo menos nos primeiros anos, a maioria das empresas BG internacionaliza-se em uma base regional; a internacionalização precoce contrasta com a internacionalização praticada por MNC convencionais, que adotam formas gradual e incremental, de modo que esta última sequer poderia explicar o nascimento de uma BG.

Cavusgil e Knight (2015) argumentam que a globalização e a tecnologia tornaram a internacionalização precoce uma realidade para empresas startups e, embora exista um consenso sobre fatores que desencadeiam este tipo de internacionalização, a abordagem ao fenômeno ainda é considerada nova, motivo pelo qual delinearam uma agenda para estudos futuros sobre o tema. Todavia, Cavusgil e Knight (2015) reconhecem a possibilidade, no longo prazo, da obsolescência do conceito BG, considerando a existência de pequenas empresas virtuais globais cujos fundadores, no futuro, podem passar a dar menos atenção à localização de seus fornecedores e clientes, à localização das atividades da cadeia de valor e às fronteiras nacionais. A preocupação de Cavusgil e Knight (2015) com a possível obsolescência do conceito é apropriada, pois a internacionalização de empresas digitais ou de startups digitais com reduzida necessidade de ativos e de localização física no processo de internacionalização online em mercados digitais é uma realidade (Cahen, & Borini, 2019; Monaghan, Tippmann, & Coviello, 2020).

Não obstante as contribuições trazidas por Knight e Cavusgil (2004) sobre empresas BG, Coviello (2015) afirma que as empresas abordadas pelos autores não são BG, e sim empresas que sobreviveram à internacionalização precoce. Essa conclusão decorre de uma análise crítica das características das empresas amostradas por Knight e Cavusgil (2004) que para Coviello (2015) se parecem mais com PMEs experientes em manufatura. Coviello (2015) também refuta a maneira como foram formados os constructos referentes à orientação internacional empreendedora e à orientação internacional de marketing cujo exame mostrou a eliminação de medidas específicas que configurariam os constructos e, portanto, não os capturam nem os refletem completamente, ensejando uma nova reinterpretação.

Para Coviello (2015) o termo BG foi popularizado por Knight e Cavusgil (2004) e muitos pesquisadores o adotaram sem considerar se efetivamente a definição se adequava aos tipos de empresas que estavam pesquisando, de modo que muitos estudos que envolvem a denominação BG, na verdade, tratam de outros tipos de empresas.

2.3. Novos empreendimentos internacionais versus Born-Global

Dentre os esforços feitos por Coviello (2015) para esclarecer os tipos de empresas estudadas na seara do EI, inclui-se a diferenciação entre INVs e BG, enfatizando que é incorreto utilizar estas terminologias como sinônimas ou de maneira intercambiável, assim como fazer qualquer referência às empresas como “INVs/BG” porque são formas organizacionais diferentes. No intuito de explicitar estas terminologias, apresentamos na Tabela 1 os conceitos, tipos e características definidoras dos INVs e de BG, com fundamento nos autores seminais.

Tabela 1. Conceitos e características dos INVs e de BG.

	Conceito	Tipo	Características definidoras
Novos Empreendimentos Internacionais (INVs)	<i>“uma organização empresarial que, desde o início, busca obter vantagem competitiva significativa do uso de recursos e da venda de outputs em vários países”</i> (Oviatt & McDougall, 1994: 49).	Startup de Exportação/ Importação	Concentram-se em servir alguns países com os quais os empresários estão acostumados. Coordenam poucas atividades da cadeia de valor (principalmente logísticas) entre países e em poucos países.
		Trader Multinacional	Atendem uma variedade de países e procuram regularmente oportunidades de negócios onde suas redes estão estabelecidas ou onde podem ser rapidamente estabelecidas. Coordenam poucas atividades da cadeia de valor (principalmente logísticas) entre países e em muitos países.
		Startup Geograficamente Focada	Coordenam muitas atividades da cadeia de valor (mais do que apenas atividades de logística, p.e. desenvolvimento tecnológico, recursos humanos e produção – que podem ser inimitáveis) entre países e em poucos países. Por isso, atendem a uma determinada região do mundo, onde tendem a desenvolver redes estreitas e exclusivas.
		Startup Global	Coordenam amplas atividades da cadeia de valor entre países e em muitos países – as localizações são geograficamente ilimitadas. Respondem aos mercados em globalização. Agem de forma proativa. Adquirem recursos e vendem produtos ou serviços em qualquer lugar do mundo em que tenham maior valor.
Born Global	<i>“startups empresariais que, desde ou perto de sua fundação, buscam obter uma proporção substancial de sua receita com a venda de produtos em mercados internacionais”</i> (Cavusgil & Knight, 2015: 4).	Startups e PMEs exportadoras	São empresas jovens. A empresa é utilizada como unidade de análise. A busca da internacionalização se dá principalmente por meio da exportação (Cavusgil, & Knight, 2015). Essas empresas começam a vender metade ou mais de suas vendas totais no exterior, três anos ou menos após a fundação (Knight, & Cavusgil, 2004) incluindo PMEs exportadoras.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Embora uma simples comparação entre as características definidoras dos tipos de INVs e de uma BG não deixe dúvidas de que são empresas diferentes, e dos esforços de Coviello (2015) para diferenciá-los, ainda existe certa confusão na aplicação dos conceitos. Um exemplo é a recente pesquisa de Kim e Cavusgil (2020) que analisou o efeito do risco da plataforma digital no escopo de internacionalização dos INVs. Alguns equívocos cometidos pelos autores podem ser destacados: eles utilizaram na introdução do artigo a definição de BG (Cavusgil & Knight, 2015) identificando-a como a definição de INVs; em método, verificamos que as empresas amostradas foram descritas como “exportadoras” e a seleção de informantes-chave foram “gerentes sêniores responsáveis pela exportação”; os critérios de definição de BG de Cavusgil e Knight (2015) são citados como critérios de definição de INVs. Além disso, os itens utilizados para definir o constructo do escopo de internacionalização focaram exclusivamente em atividades de exportação, assim como diversos outros itens de medição de outros constructos que abordaram questões relativas à exportação.

Parece claro que a pesquisa de Kim e Cavusgil (2020) analisa empresas BG e não INVs. A troca de conceitos e dos critérios de definição justifica esta percepção, além do fato de se tratar de empresas com orientação à exportação que começaram a exportar dentro de três anos de sua fundação, enquadrando-se, portanto, no conceito de BG, uma vez que os INVs não possuem um período de tempo determinado para internacionalizar visto que para eles a internacionalização é instantânea, acelerada, além de serem internacionais desde o seu início (Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt & McDougall, 2005). O emprego equívoco do conceito de BG para definir um INV denota uma deficiência terminológica, mas não retira os méritos dos resultados e discussão desenvolvidos por Kim e Cavusgil (2020), embora uma retificação se faça necessária. Outro exemplo do emprego equívoco das terminologias de INVs e de BG pode ser verificado na pesquisa de Zhou, Barnes e Lu (2010).

Deste modo, o apelo de McDougall e Oviatt (2000) continua atual e precisa ser reiterado, não somente com relação aos equívocos cometidos quando se pesquisa empresas INVs ou empresas BGs, mas também com relação aos novos conceitos que emergiram nos últimos anos.

3. DISCUSSÃO

Considerando os temas principais para o qual este ensaio pretende contribuir, organizamos a discussão e análise crítica questionando se a *Lean Global Startup* pode ser considerada um novo tipo de empresa? Em seguida discutimos o papel da *Lean Startup* no processo de internacionalização precoce; o papel da digitalização no processo de internacionalização precoce e a *Lean Internationalization*.

Esta ordem nos permite estruturar as análises ao longo de importantes linhas de pesquisa sobre a gestão empresas que internacionalizam precocemente. A primeira pergunta é crucial porque discute a validade do conceito *Lean Global Startup* que vincula as teorias de INVs e BG com a *Lean Startup* para indicar o surgimento de um novo tipo de empresa que internacionaliza precocemente. As demais abordagens conduzem à análise dos papéis da *Lean Startup* e da digitalização no processo de internacionalização precoce e esclarece o que é a *Lean Internationalization*. Ao discuti-las, elaboramos um modelo teórico que pode ser explorado em estudos futuros.

3.1. A *Lean Global Startup* pode ser considerada um novo tipo de empresa?

O conceito de *Lean Global Startup* (LGS) foi lançado por Lemminger et al. (2014) que vincularam as pesquisas sobre empresas INVS “ou” BG e *Lean Startup*, para analisar a

LGS como ‘empresas startups de tecnologia recém criadas, estabelecidas nos últimos cinco anos, com uma orientação claramente expressa para a internacionalização precoce e mercados globais’. Embora o artigo tenha vários pontos discutíveis, algumas inconsistências relacionadas ao conceito chamaram a nossa atenção e são nestas que recaem o foco das análises.

A primeira inconsistência se refere à utilização da conjunção “ou” que remete ao termo INVs/BG, pois este tipo de referência não deve ser utilizada como sinônimo ou de forma intercambiável (Coviello, 2015). Ao analisar o artigo, verificamos que os autores abordam explicitamente as características das empresas BG. Todavia, trazem o conceito de INVs de Oviatt e McDougall (1994: 49) e afirmam que “*Knight e Cavusgil (1996) rotularam essas startups globais como BG e muitos outros seguiram esse caminho*” (Lemminger et al., 2014: 2-3). Alguns equívocos desta afirmação merecem ser destacados: os INVs não se restringem ao tipo de empresa startup global e a startup global não é igual a uma BG. Talvez estes equívocos iniciais sejam a fonte de outras incoerências, vejamos.

Os resultados das análises efetivadas por Lemminger et al. (2014: 10-11) sugerem que “*o foco atual no Lean geralmente leva a um foco no global*” porque para a maioria das empresas startups de tecnologia “*Lean significa Global*”, o que, na visão dos autores, justifica considerar a LGS como um novo tipo de empresa. Contudo, Lemminger et al. (2014) ressaltam que na maioria dos seis casos estudados, a LGS é o resultado da incapacidade destas empresas de encontrarem parceiros locais confiáveis, o que as faz perceber as necessidades e os benefícios de uma internacionalização precoce, e não o resultado de uma estratégia deliberada desde o seu início.

Essa constatação gera a segunda inconsistência porque contradiz a existência de uma clara e expressa orientação internacional ou global que configuraria a LGS, considerando como foram descritas as características das empresas amostradas, porque Lemminger et al. (2014) afirmam que depois de fracassar no mercado doméstico as empresas buscam a entrada no mercado externo por necessidade. Por adotarem a teoria BG, entendemos, dentre outros requisitos, que a orientação internacional deve estar presente desde o início ou perto da fundação da empresa, pois se espera que os gestores tenham a visão de internacionalizar precoce e rapidamente (Cavusgil & Knight, 2015) independente do sucesso ou fracasso no mercado doméstico. Neste sentido, seria interessante Lemminger et al. (2014) evidenciar quando esta orientação clara e expressa de internacionalizar precocemente e de atingir mercados globais surge numa LGS e especialmente indicar quais características específicas de empresas BG são adotadas pelas empresas que constituiriam o pretense conceito. Esta inconsistência é sustentada novamente em Tanev et al. (2015).

Pelo menos outras duas questões devem ser observadas e respondidas para buscar a validade do conceito de LGS. Primeira, vincular uma empresa startup de tecnologia a atividades exclusivas de exportação – premissa fundamental de uma empresa BG - parece limitar demais o escopo de atuação deste tipo de empresa. A perspectiva de Cavusgil e Knight (2015) não deixa dúvidas de que uma BG é uma empresa jovem que atua por meio de vendas antecipadas de exportação (Coviello, 2015). Empresas startups de tecnologia que desfrutam das facilidades proporcionadas pela digitalização estariam dispostas a atuar somente por meio da exportação ou mais dispostas a coordenar muitas atividades de cadeia de valor entre países e com localizações ilimitadas? Essa questão conduz a segunda pergunta: a teoria BG é a melhor escolha para tentar explicar o comportamento de empresas startups de tecnologia em vez da teoria dos INVs?

Por fim, a terceira inconsistência observada diz respeito ao número de empresas que constituíram a amostra, de apenas seis empresas, cujos resultados analisados não são absolutos, logo, parece insuficiente para justificar a generalização para pesquisas futuras instituindo um novo tipo de empresa, pois se assemelha mais a uma limitação da pesquisa.

Esta inconsistência também é repetida em Tanev et al. (2015). Por estes motivos consideramos bastante preliminar o lançamento da LGS como um novo tipo de empresa (Lemminger et al., 2014), assim como a de Tanev et al. (2015), analisada a seguir.

Em Tanev et al. (2015) o foco da pesquisa recai sobre a LGS definida por Lemminger et al. (2014), acrescentando-se as seguintes características ao conceito: “*ou nos primeiros cinco anos de empresas mais antigas que já se internacionalizaram dentro de um contexto upstream e downstream*” (Tanev et al., 2015: 23), esta última, se associa diretamente à definição de INVs que se tornaram *lean* e globais desde ou perto de seu início. A amostra contém seis empresas.

Apesar de Tanev et al. (2015) preservarem *ipsis litteris* a primeira inconsistência apontada em Lemminger et al. (2014), os autores afirmam que existe uma “ligeira diferença” entre as definições de INVs e BG, mas indubitavelmente mantém o foco da pesquisa em empresas BG e *Lean Startup*, embora o conceito de startup global esteja contido no conceito de LGS, que é definida com a equação simbólica: $LGS = L2GS + L\&GS$. Na equação, a startup *Lean to Global* (L2GS) e a startup *Lean and Global* (L&GS) representam dois caminhos de internacionalização iniciais que ligam as estratégias *Lean Startup* e empresas BG e *Lean Startup* e startup global, em novas empresas de tecnologia.

No primeiro caminho, tem-se a L2GS que se associa à oportunidade de uma *Lean Startup* genérica se tornar global empreendendo uma estratégia de internacionalização rápida ao se estabelecer “(...) usando uma abordagem LS [*Lean Startup*] genérica em nível local ou nacional e, em seguida, se engajando numa jornada BG mais tradicional, explorando oportunidades de internacionalização logo após o início” (Tanev et al., 2015: 16).

No segundo caminho, tem-se a L&GS que se associa à oportunidade de uma empresa startup global (Oviatt & McDougall, 1994) adotar a abordagem *Lean Startup* desde o início, “através da sinergia perfeita de suas atividades globais e lean” (Tanev et al., 2015: 16). Para Tanev et al. (2015) o caminho global para *lean* (G2L) não parece viável para startups, embora nenhuma justificativa seja apresentada.

Numa versão conceitual, a mesma definição de LGS, equação simbólica e caminhos de internacionalização são sustentados por Rasmussen e Tanev (2015). Em ambos os caminhos, parece claro que os autores estabelecem o papel da abordagem *Lean Startup* como precedente ao estabelecimento da empresa. Tanev et al. (2015) e Rasmussen e Tanev (2015) argumentam que o conceito de LGS fundamenta-se na premissa de “cruzar o abismo” citado por Moore (1991) que representa o equivalente a uma empresa se tornar global ao alcançar determinado nicho de mercado global, marcada pela passagem de uma empresa *Lean Startup* para um outro tipo de empresa, uma empresa estabelecida. Entretanto, ressaltamos que a ênfase ao se tornar global via entrada bem-sucedida em um nicho de mercado global aplica-se às empresas que se engajam numa jornada BG, logo, às empresas L2GS. Sendo assim, esta explicação dos autores não dá evidências de sustentação teórica para o segundo caminho, i.e., para a L&GS.

Algumas ponderações explicam a sensação de confusão provocada ao leitor pela forma como o conceito foi definido via equação simbólica: $LGS = L2GS + L\&GS$. Em primeiro lugar, a equação faz o leitor pensar que a LGS é a soma do percurso de dois caminhos diferentes que resultam num novo tipo de empresa, o que em tese seria aceitável. Entretanto, Tanev et al. (2015) classificam as seis empresas estudadas, em quatro empresas L2GS e duas empresas L&GS, sem mencionar quaisquer “ligação entre elas”. Logo, a explicação dos caminhos e a classificação das empresas não segue um raciocínio lógico que reflita um contexto de soma como apresentado na equação, que contrariamente pretende demonstrar a existência de dois caminhos distintos que podem ser percorridos por empresas com objetivos diferentes para gerar a LGS. Essa constatação nos conduz ao questionamento de qual seria a utilidade de classificar dois tipos diferentes de empresas sob o mesmo conceito

de LGS? Esta definição, se aceita ou validada, traria ainda mais contradições ao campo do EI que já sofre com a troca de conceitos entre INVs e BG, bem como com a falta de definições rigorosas que possam gerar comparações úteis entre estudos futuros (McDougall & Oviatt, 2000; Coviello, 2015).

Além disso, o simples acréscimo de tempo que caracterizaria a LGS – até cinco anos do estabelecimento de uma nova empresa de tecnologia ou nos primeiros cinco anos de empresas mais antigas que já se internacionalizaram dentro de um contexto *upstream* e *downstream*, não é suficiente para justificar o conceito, porque, por exemplo, se as empresas que seguem o primeiro caminho, L2GS, internacionalizarem em até três anos, podem simplesmente ser classificadas como empresas BG que utilizaram a metodologia *Lean Startup* para alcançar novos nichos de mercado. Esta argumentação decorre do fato de que as características definidoras de empresas LGS, e conseqüentemente de seus tipos L2GS e L&GS, não são suficientes para identificar um novo tipo de empresa que possa efetivamente diferenciá-la de empresas existentes, como a BG e as startups globais, salvo o lapso temporal, que apresenta o problema destacado acima. Esta distinção é condição *sine qua non* para fundamentar um novo conceito de empresa.

Em 2017, Coviello reconhece que a *Lean Startup* é um bom cenário para a internacionalização, no sentido de preparar o terreno para a internacionalização precoce, entretanto, deixa claro que não considera a LGS um novo tipo de empresa. Para Coviello, *Lean* é uma forma de operar e, da mesma maneira que estudamos a estrutura organizacional, a orientação, etc., devemos estudar a influência da *Lean* à medida que as empresas jovens se internacionalizam (Coviello & Tanev, 2017). Seguindo o raciocínio de Coviello (Coviello & Tanev, 2017) para nós, o fato de uma empresa utilizar a metodologia *Lean Startup* não a transforma num outro tipo de empresa, portanto, a simples utilização da *Lean* por uma empresa não a torna uma LGS. Neste sentido, a única diferença que resta entre a LGS e empresas BG e INVs seria o lapso temporal de cinco anos, que por si só não parece ser suficiente para legitimá-la.

A defesa da LGS é feita por Tanev (2017). Neste artigo o autor sana a primeira inconsistência que retratamos em Lemminger et al. (2014) e Tanev et al. (2015), ao reconhecer que os termos BG, INVs e startup global não podem ser usados alternadamente porque têm significados diferentes, e admite que a definição de startup global se adequa melhor ao contexto atual de novas empresas de tecnologia, embora se contradiga depois. Tanev (2017) destaca as diferenças entre empresas BG e startups globais, partindo para um foco específico no fenômeno das empresas startups globais, seguido da emergência do paradigma LGS enfatizando pontos de definições de uma *Lean Startup*.

Baseado nas articulações sobre *Lean Startup*, Tanev (2017) argumenta, em síntese, que: a *Lean Startup* é um tipo especial de startup que se diferencia de startups regulares; a literatura de startups globais não parece abordar a *Lean Startup*, enquanto que a literatura de *Lean Startup* não trata das oportunidades de um começo global, o que para o autor justifica a introdução do conceito de LGS para ligar os aspectos *lean* e global; e, a definição de startup global de Oviatt e McDougall (1994) e Oviatt, McDougall e Loper (1995) não parece ser suficiente para o contexto de startups de tecnologia reais em comparação com aspectos multicontinentais da globalidade e da natureza evolutiva de uma empresa startup para uma empresa recém-estabelecida.

Tanev (2017), neste momento, está mais propenso a pensar numa possível empresa LGS no contexto de startups globais (Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt, McDougall, & Loper, 1995) do que de empresas BG. O autor foca nas características da *Lean Startup* que poderiam substanciar a LGS como um novo tipo de empresa, abordando indiretamente a refutação de Coviello (Coviello, & Tanev, 2017). Todavia, esperávamos por uma resposta direta que explicitamente defendesse e fundamentasse o conceito, fazendo o devido

contraponto com a negativa de Coviello, mas em vez disso, o foco recai especialmente na transição de uma empresa criada sob a metodologia *Lean Startup* como uma organização temporária e sua conversão numa empresa que será construída sobre ela, não mencionando mais os dois possíveis caminhos de internacionalização representados pela equação $LGS = L2GS + L\&GS$.

Tanev (2017) deixa de justificar porque a utilização da metodologia *Lean Startup* no contexto das empresas analisadas por Lemminger et al. (2014) e Tanev et al. (2015) geraria um novo tipo de empresa, posto que a *Lean Startup* é aplicável a empresas de qualquer tamanho, em qualquer setor, inclusive dentro de empresas estabelecidas, para criar inovações revolucionárias contínuas (Ries, 2011). Sendo assim, infere-se que Tanev (2017) não aproveitou a oportunidade de responder Coviello e buscar a confirmação do conceito de LGS.

Outros artigos tentaram aplicar o conceito de LGS e falharam em suas estratégias de amostragem, conforme destacamos a seguir.

O artigo de Rasmussen e Petersen (2017) é uma continuação sobre o conceito de LGS, que foca nas plataformas em torno das quais oito empresas de um cluster dinamarquês com 202 membros, destes, 135 empresas privadas e a maioria PMEs, que direcionam a inovação e a internacionalização ao mesmo tempo. Ao descreverem os casos, os autores deixam claro que a inovação ocorre com foco no desenvolvimento contínuo de suas soluções, ou seja, que a metodologia *Lean Startup* é empregada sempre que necessário e que, para avaliar a internacionalização, consideraram o número de atividades da cadeia de valor fora da Dinamarca e o tamanho dessas atividades comparando, por exemplo, a exportação com a venda total.

Rasmussen e Petersen (2017) relacionam a prática da *Lean Startup* com as empresas estudadas ao fato de que estas empresas ajustam suas ofertas via plataforma para novos clientes e mercados em escala global, conferindo um novo significado ao termo “pivotar”, que deve ser feito em relação a produtos e serviços, clientes e usuários, e novos mercados/países em empresas que precisam ser altamente internacionais. Esta possibilidade simultânea de pivotar com foco na plataforma e no alto grau de agilidade no desenvolvimento de produto e mercado, para os autores “*é a parte essencial do que poderia ser um novo tipo de empresa: a startup lean e global*” (Rasmussen & Petersen, 2017: 29), ou seja, a L&GS. Todavia, os casos e esta última afirmação de Rasmussen e Petersen (2017) são contraditórios ao conceito de L&GS, dado que para se concretizar, a metodologia *Lean Startup* deve ser adotada desde o início de uma empresa, e não após o seu estabelecimento (Tanev et al., 2015; Rasmussen & Tanev, 2015). O conceito de L&GS é contrariado pela utilização contínua da metodologia *Lean Startup* e também pela comparação do tamanho das atividades exclusivas de exportação *versus* venda total, que se adequa ao conceito de L2GS e não ao de L&GS porque é característica de empresas que utilizaram a metodologia *Lean Startup* e depois se engajam numa jornada BG, conforme argumentado por Tanev et al. (2015) e Rasmussen e Tanev (2015). Portanto, além de confundir o tipo de LGS, também não há indício de que as empresas amostradas se adequem ao conceito de LGS (Lemminger et al., 2014; Tanev et al., 2015; Rasmussen & Tanev, 2015; Tanev, 2017).

Neubert (2018a) examina como a LGS desenvolve novos mercados estrangeiros mais rapidamente utilizando a digitalização. Os estudos de casos classificam PMEs como LGS considerando empresas de alta tecnologia que desenvolveram tecnologias patenteadas, incluindo protótipos de produtos, antes de iniciar as atividades de marketing e vendas, e focadas num pequeno nicho de mercado global, usando uma estratégia pioneira e um processo de *lean internationalization* para internacionalizar cedo e rapidamente. Observamos que os critérios aplicados para a seleção das empresas amostradas não atendem aos conceitos e características definidos por Lemminger et al. (2014), Tanev et al. (2015) e Rasmussen e Tanev (2015). Ainda, nenhuma menção é feita com relação à utilização da metodologia *Lean*

Startup por estas empresas. Logo, não podem ser consideradas LGS, nem utilizadoras da *Lean Internationalization*. Notamos as mesmas inconsistências em Neubert (2018b).

Baseando-se nestas análises, concluímos que o conceito de LGS não é suficiente para definir um novo tipo de empresa, o que corrobora a afirmação de Coviello (Coviello, & Tanev, 2017). Além do fato dos estudos iniciais de Lemminger et al. (2014) e Tanev et al. (2015) contarem com resultados preliminares e o número de casos utilizados serem demasiadamente pequenos, os autores não realizaram novas pesquisas com um número maior de empresas para confirmar os resultados e consolidar o conceito. Estudos subsequentes que tentaram dar continuidade à pesquisa sobre LGS (Rasmussen & Petersen, 2017; Neubert, 2018a; Neubert, 2018b) falharam em sua estratégia de amostragem, conforme demonstramos. Portanto, a mesma crítica feita por Coviello (2015) sobre o termo BG aplica-se à LGS, pois as evidências mostram que pesquisadores estão adotando este termo sem considerar se efetivamente a definição de LGS se adequa aos tipos de empresas pesquisadas.

3.2. O papel da *Lean Startup* no processo de internacionalização precoce

A *Lean Startup* é um conjunto de práticas destinadas a ajudar empreendedores a aumentar suas chances de construir uma startup bem-sucedida (Ries, 2011). Também é considerada um método/metodologia utilizado por empresas que seguem uma abordagem baseada em hipóteses falsificáveis para modelos de negócios, testando-as com a utilização de produtos mínimos viáveis (*minimum viable product* - MVP), visando otimizar o uso de recursos escassos, o que possibilita avaliar a viabilidade do negócio que, depois da confirmação de todas as hipóteses, alcança a adequação do produto ao mercado desejado, para em seguida começar a se preparar para escalar o negócio, evitando desperdícios e acelerando o ritmo da inovação (Eisenmann, Ries, & Dillard, 2012).

Crick e Crick (2018) argumentam que estudos sobre *Lean Startup* têm sido subutilizados na literatura, especialmente no que diz respeito ao seu emprego por proprietários/gestores a um modelo de negócios em evolução, que facilite o caminho da internacionalização precoce em empresas startups com poucos recursos financeiros. Nos casos analisados, a internacionalização se deu via exportação em todas as empresas, entretanto Crick e Crick (2018) esclarecem que não há impedimentos para a utilização de outros modos de entrada em mercados internacionais.

Considerando que não há uma definição única acordada para a *Lean Startup*, Crick e Crick (2018) analisam características e princípios de *Lean Startup* com base em diversos autores, dentre eles Ries (2011) e Blank (2013), concentrando-se em como a metodologia *Lean Startup* foi utilizada nos estágios iniciais destas empresas, i.e., no desenvolvimento de seus modelos de negócios até chegar ao seu primeiro pedido de exportação no primeiro ano do início de seu empreendimento, denominando-as “empresas de internacionalização rápida” ou possivelmente “INVs” – nesta última, seria melhor indicar a “startup de exportação/importação” ou o “trader multinacional” para definir o tipo de empresa ao qual se referem (Oviatt & McDougall, 1994).

Em suma, Crick e Crick (2018) mostram que, mesmo que os gestores tenham uma mentalidade internacional, eles podem não ser capazes de explorar uma janela de oportunidade sem recorrer a certos princípios da metodologia *Lean Startup*. Neste sentido, evidenciam que todas as empresas analisadas precisavam ser ágeis o suficiente para construir, medir e aprender com suas práticas, incluindo o desenvolvimento de um MVP (Ries, 2011) em certos casos, para ficarem prontas para a exportação e que os testes e a validação prévia de um MVP auxiliam os gestores a evitar um lançamento inicial ruim que seria difícil de recuperar, inclusive pela escassez de recursos. Mostram também que a utilização da metodologia *Lean Startup* possibilitou o pivô, que é a capacidade de uma empresa mudar seu

curso e direção em movimento para testar uma nova hipótese fundamental sobre o produto, a estratégia ou o modelo de negócio e o motor de crescimento (Ries, 2011), em uma das empresas.

Cavallo, Ghezzi e Guzmán (2019) examinam como uma empresa familiar inovou seu modelo de negócio para promover um processo de internacionalização bem-sucedido, relacionando aspectos das mudanças praticadas pelos gestores com a metodologia *Lean Startup* (Ries, 2011; Blanck, 2013) indicando a extensão de sua aplicação em dois sentidos. Primeiro, que a metodologia *Lean Startup* pode ser estendida a fases posteriores de uma empresa, e não ficar restrita somente aos estágios iniciais de uma startup, incluindo o processo de internacionalização, o que se alinha à tendência de novos empreendimentos que focam e se tornam extremamente eficientes na entrega de apenas um serviço específico aos clientes, por exemplo. Segundo, que a metodologia *Lean Startup* pode ser aplicada em indústrias como a de agricultura, de AgTech e a PMEs existentes que desejam crescer e expandir seus negócios internacionalmente ao mesmo tempo em que lidam com limitações de recursos.

Da maneira como foi analisada por Crick e Crick (2018) e Cavallo, Ghezzi e Guzmán (2019) entendemos que a metodologia *Lean Startup* pode assumir o papel de facilitadora, ou seja, um papel independente no processo de internacionalização precoce, o que corrobora o bom cenário previsto por Coviello e Tanev (2017) porque além da fase inicial de uma empresa, a metodologia *Lean Startup* proporciona, também em fases posteriores, a testagem de MVPs com clientes, experimentação, validação etc. com foco no país onde se deseja internacionalizar (Cavallo, Ghezzi, & Guzmán, 2019), visto que “*Lean é uma forma de operar*” (Coviello, & Tanev, 2017, p. 54) e, como forma de operar, pode ser empregada a qualquer momento.

Nesta perspectiva, Neubert (2017) afirma que comportamentos desorganizados de internacionalização observados em startups de alta tecnologia podem ser corrigidos com a aplicação da abordagem *Lean* para possibilitar um processo de internacionalização eficiente e estruturado. Assim, inferimos que empresas podem se apropriar da metodologia *Lean Startup*, aplicando-a ao seu modelo de negócios, em qualquer fase, para buscar uma internacionalização precoce mais rápida. Deste modo, propomos:

Proposição 1. *Empresas que utilizam a metodologia Lean Startup, seja em sua fase inicial ou em fases posteriores, incluindo o processo de internacionalização alcançam a internacionalização precoce mais rápido do que empresas que não utilizam esta metodologia.*

3.3. O papel da digitalização no processo de internacionalização precoce e a *Lean Internationalization*

A digitalização afeta os padrões de internacionalização (Autio, 2017), uma vez que suas características de intangibilidade e de infraestrutura liberam as atividades econômicas e comerciais de restrições geográficas (Autio, Mudambi, & Yoo, 2021). A reprogramação compõe as três características fundamentais da digitalização, que juntas podem ser usadas para transformar a forma como as empresas se organizam para criar, entregar e capturar valor (Autio, Mudambi, & Yoo, 2021), ou seja, para transformar seus modelos de negócios. Dadas as suas características, a digitalização assume um papel de extrema importância quando atrelada ao estudo da internacionalização precoce, de modo que é possível afirmar que sem ela não seria possível instituir a *Lean Internationalization* porque a digitalização permite que os INVs entrem em mercados internacionais no início de suas vidas e cresçam internacionalmente (Autio & Zander, 2016).

A entrada em mercados internacionais via digitalização reduz a dependência de ativos específicos de localização, atenua a especificidade dos ativos verticais e horizontais, possibilita a construção e o desenvolvimento de reputações online e a adoção de identidades

locais em mercados estrangeiros. Por outro lado, o crescimento internacional proporcionado pela digitalização permite o aumento rápido de vendas externas porque os produtos/serviços digitais tem mais escalabilidade comparados a produtos/serviços físicos, viabiliza a terceirização de processos e a interação direta com clientes que facilita a customização de produtos e serviços (Autio & Zander, 2016). Ou seja, as condições advindas do ambiente digital mudam as abordagens estratégicas das empresas e alteram a forma como internacionalizam (Wittkop, Zulauf, & Wagner, 2018). Neste sentido, entendemos que a digitalização pode assumir um papel de facilitadora no processo de internacionalização precoce, i.e., um papel independente no processo de internacionalização. Sendo assim, propomos:

Proposição 2. *Empresas que utilizam a digitalização tem maior chance de internacionalizar precocemente porque entram em mercados internacionais e alcançam um crescimento internacional mais rápido do que empresas que não utilizam a digitalização.*

A *Lean Internationalization* é um novo modo ou padrão de internacionalização dos INVs, facilitado pela digitalização, que possibilita a aplicação de muitas práticas da metodologia *Lean Startup* (Ries, 2011; Blank, 2013). Na *Lean Internationalization*, os benefícios advindos da digitalização com a entrada em mercados internacionais e com o crescimento internacional, são usados para explorar práticas da metodologia *Lean Startup*, que viabilizam a condução de novos experimentos de mercado mais cedo e num maior número de mercados, independente da distância; possibilitam a apresentação de novas versões de produtos [MVPs] e serviços com mais frequência; e proporcionam a evolução e a dinamização dos modelos de negócios com mais frequência e rapidez (Autio & Zander, 2016).

Assim, na *Lean Internationalization* a empresa aproveita a digitalização para reduzir especificidades de localização dos ativos digitais, especificidades de ativos verticais e horizontais, a conectividade direta com os usuários e a confiança em ativos digitais, para explorar práticas da metodologia *Lean Startup* que permitem aos INVS a internacionalização precoce (Autio, & Zander, 2016). Deste modo, a digitalização pode ser utilizada para aumentar a eficiência da metodologia *Lean Startup*, i.e., pode assumir um papel de variável moderadora positiva no processo de internacionalização precoce, dando ensejo a um novo modo ou padrão de internacionalização chamado *Lean Internationalization*. Logo, propomos:

Proposição 2a. *Empresas que utilizam a digitalização em conjunto com a metodologia Lean Startup alcançam a internacionalização precoce via Lean Internationalization.*

Consequentemente, optar pela *Lean Internationalization* diminui os custos e o risco de falha em mercados internacionais, de modo que a tentativa de entrar em novos mercados por este caminho é considerado superior em comparação com caminhos tradicionais (Wittkop, Zulauf, & Wagner, 2018).

3.4. Proposição de uma estrutura teórica para empresas que pretendem internacionalizar precocemente

Apesar de poucos artigos abordarem o tema da *Lean Startup* com escopo estreito sobre a internacionalização, e poucos tratarem sobre a *Lean Internationalization*, vale destacar que este último foi cunhado em 2016 e talvez não tenha sido bem definido ou esclarecido, no sentido de mostrar aos pesquisadores como poderia ser operacionalizado através da metodologia *Lean Startup* e da digitalização para uma empresa alcançar a internacionalização precoce. Entendemos que em virtude disso não houve um desenvolvimento expressivo sobre o tema no campo do IE, embora tenha um grande potencial, pois ao buscar os termos *Lean Startup*, digitalização e internacionalização nas áreas de “*Business, Management and Accounting*” e Ciências Sociais, na base de dados *Scopus*, por títulos, resumos e palavras-

chaves com os operadores booleanos “*Lean AND Startup*”, retornaram 176 documentos considerando todos os anos, e destes, um total de 136 para o período de 2017-2021. Ao adicionar “*Lean Startup*” AND “*Internationalization*”, somente o estudo de Cavallo, Ghezzi e Guzmán (2019) aparece, o que denota uma lacuna de pesquisa a ser preenchida por estudos futuros. Aplicamos os mesmos filtros para “*digitalization AND internationalization*” e 67 documentos retornaram, considerando todos os anos, e destes 58 documentos de 2017-2021, em maio de 2021. Este novo olhar sobre a *Lean Internationalization* pode ensejar novas pesquisas no campo do EI, para explorar as proposições efetivadas e os papéis da metodologia *Lean Startup* e da digitalização na internacionalização precoce, conforme modelo teórico ilustrado na Figura 1.

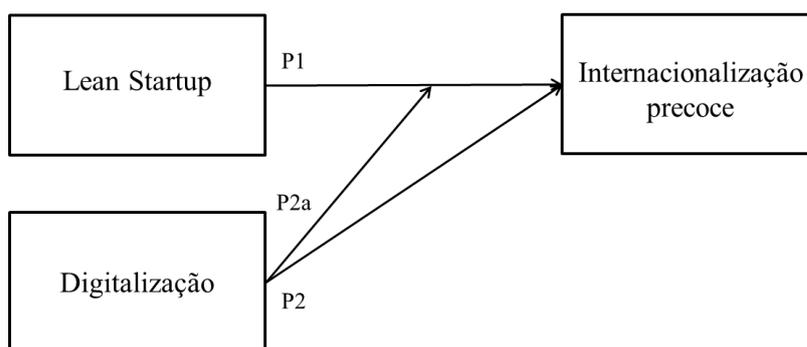


Figura 1. Modelo teórico: *Lean Internationalization*.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Fornecemos uma perspectiva integrativa da literatura sobre *Lean Startup*, digitalização e internacionalização precoce para mostrar como acontece a *Lean Internationalization* visando facilitar a tomada de decisão para gestores de empresas que queiram internacionalizar precocemente. Com isso, atendemos e expandimos os achados de Autio e Zander (2016) ao adicionar novas unidades de análises que podem utilizar a *Lean Internationalization*, e também os achados de Autio (2017) e Autio, Mudambi e Yoo (2021) ao definir o papel da digitalização no processo de internacionalização, especialmente aplicado para a *Lean Internationalization*.

4. CONCLUSÃO

Ao revisitar a teoria sobre INVs e BG, constatamos que equívocos relacionados ao emprego destas terminologias ainda são praticados na academia. Destarte, ainda é necessário sanar essas divergências terminológicas via revisão crítica e se faz imperativo destacar o cuidado que os autores devem ter ao usar estas terminologias em seus estudos, principalmente o de deixar claro aos leitores qual fenômeno está sendo investigado em suas pesquisas. Recomenda-se que estudos futuros, quando utilizarem os INVs como unidades de análise, identifiquem o tipo de INV abordado, descrevendo minuciosamente a amostra e se possível, comparando-a com as características definidoras de cada tipo de INV. A mesma postura deve ser adotada com relação a empresa BG. A Tabela 1 pode ser utilizada como um guia comparativo, uma vez que usa conceitos seminais consolidados na literatura. Esta recomendação estima pela identificação correta do tipo de empresa amostrada e viabiliza a comparação útil entre estudos, evita controvérsias e, principalmente, auxilia na consolidação do entendimento sobre cada tipo de empresa e como estas se internacionalizam.

Com relação a LGS, por enquanto, não pode ser considerada um novo tipo de empresa, porque a forma como o conceito está definido carece de validação, pois é necessário

sanar as inconsistências apontadas, definir características críticas que efetivamente a diferenciem de outros tipos de empresas, sustentar teoricamente os caminhos de internacionalização, repensar a equação simbólica que a representa(ou), além de observar outros pontos e questionamentos destacados na discussão. Assim, mais trabalho é necessário para buscar a validação da LGS para que estudos futuros possam empregá-la sem falhas de amostragens. Por estas razões, e por não considerarmos a LGS um novo tipo de empresa, recomendamos que não seja utilizada como unidade de análise em futuros estudos.

Esclarecemos os papéis da metodologia *Lean Startup* e da digitalização no processo de internacionalização precoce, assim como o que é a *Lean Internationalization*, e integramos estes temas num modelo teórico, destacando o potencial de desenvolvimento de estudos futuros com base no aumento das publicações científicas que discorrem sobre os temas. Assim, recomendamos que estudos futuros utilizem o modelo teórico para explorá-lo empiricamente com empresas startups dos tipos INVs, BG, startups digitais, *born-digitals* e empresas estabelecidas como unidades de análise considerando que tanto a metodologia *Lean Startup* quanto a digitalização não são de uso específico dos INVs. Logo, é possível ampliar as unidades de análise para verificar a ocorrência da *Lean Internationalization*.

REFERÊNCIAS

- Autio, E. (2017). Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 211-227.
- Autio, E., & Zander, I. (2016). Lean internationalization. *Academy of Management Proceedings*, 2016 (1), 17420.
- Autio, E., Mudambi, R., & Yoo, Y. (2021). Digitalization and globalization in a turbulent world: Centrifugal and centripetal forces. *Global Strategy Journal*, 11(1), 3-16.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 64-68.
- Cahen, F., & Borini, F. M. (2019). International digital competence. *Journal of International Management*, 26(1), 1-17.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Guzmán, B. V. R. (2019). Driving internationalization through business model innovation. *Multinational Business Review*, 28(2), 201-220.
- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17-26.
- Coviello, N., & Tanev, S. (2017). Initiating a new research phase in the field of international entrepreneurship: an interview with professor Nicole Coviello. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 52-56.
- Coviello, N., Kano, L., & Liesch, P. W. (2017). Adapting the Uppsala model to a modern world: Macro-context and microfoundations. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1151-1164.
- Crick J.M., Crick D. (2018). 'Lean Start-Up' Practices: Initial Internationalization and Evolving Business Models. In: Leonidou L., Katsikeas C., Samiee S., Aykol B. (eds) *Advances in Global Marketing*. Springer, Cham, 37-58.
- Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-driven entrepreneurship: the lean startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, 812-095.
- Kim, D., & Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization. *Journal of World Business*, 55(1), 1-9.

- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8(1), 11-26.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Lemming, R., Svendsen, L. L., Zijdemans, E., Rasmussen, E., & Tanev, S. (2014, October). Lean and global technology start-ups: linking the two research streams. In *ISPIM Americas Innovation Forum*, 1-13.
- McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Moore, G. (1991). *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers or Simply Crossing the Chasm*. Harper Business.
- Monaghan, S., Tippmann, E., & Coviello, N. (2020). Born digitals: Thoughts on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(1), 11-22.
- Neubert, M. (2017). Lean Internationalization: How to globalize early and fast in a small economy. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 16-22.
- Neubert, M. (2018a). The impact of digitalization on the speed of internationalization of lean global startups. *Technology Innovation Management Review*, 8(5), 44-54.
- Neubert, M. (2018b). Digitalization's impact on lean global, start-up firms' internationalization speed. In *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability (IMES)*, 765-775.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). The internationalization of entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 2-8.
- Oviatt, B. M., McDougall, P. P., & Loper, M. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 30-43.
- Rasmussen, E. S., & Tanev, S. (2015). The emergence of the lean global startup as a new type of firm. *Technology Innovation Management Review*, 5(11), 12-19.
- Rasmussen, E. S., & Petersen, N. H. (2017). Platforms for innovation and internationalization. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 23-31.
- Ries, E. (2011). *The lean start-up*. London: Penguin.
- Tanev, S. (2017). Is there a lean future for global startups?. *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 7-15.
- Tanev, S., Rasmussen, E. S., Zijdemans, E., Lemming, R., & Svendsen, L. L. (2015). Lean and global technology start-ups: linking the two research streams. *International Journal of Innovation Management*, 19(03), 1540008, 1-41.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Wittkop, A., Zulauf, K., & Wagner, R. (2018). How digitalization changes the internationalization of entrepreneurial firms: theoretical considerations and empirical evidence. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(2), 193-207.
- Zahra, S. A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of international Business studies*, 36(1), 20-28.
- Zhou, L., Barnes, B. R., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 882-905.