

**UMA ABORDAGEM INTEGRATIVA PARA ANÁLISE DO DESEMPENHO DE
INTERNATIONAL NEW VENTURES**

BARTIRA PEREIRA AMORIM
UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO (UPE)

UMA ABORDAGEM INTEGRATIVA PARA ANÁLISE DO DESEMPENHO DE *INTERNATIONAL NEW VENTURES*

1. INTRODUÇÃO

Mercado pelos efeitos da globalização, pelo desenvolvimento tecnológico e pelas significativas possibilidades de difusão da informação e do conhecimento, o atual ambiente mercadológico apresenta uma propensão ao surgimento de negócios emergentes relacionados a empresas jovens que iniciam suas atividades internacionais de forma precoce (Cavusgil & Knight, 2015). Essas empresas, dentre outras formas, são conhecidas na literatura como *International New Ventures (INVs)* (Oviatt & McDougall, 1994).

Oviatt & McDougall (1994) definem os *INVs* como organizações empresariais de pequeno porte que desde o início de suas atividades buscam obter vantagens competitivas significativas do uso de recursos e da venda de produtos em vários países. Elas contrastam com o padrão tradicional daquelas que operam no mercado interno por muitos anos e evoluem gradualmente para o comércio externo, pois começam com uma visão global de seus mercados e desenvolvem capacidades necessárias para atingir seus objetivos internacionais já na sua fundação ou próximo do início de funcionamento da empresa (Knight & Cavusgil, 2004).

Representam uma tendência otimista e contemporânea no contexto dos negócios internacionais, pelo fato de que qualquer empresa, de qualquer tamanho ou base de experiência ou recursos, pode participar ativamente no mercado externo. Normalmente possuem uma estratégia de nicho de mercado, o que as garante uma expansão rápida mesmo diante de possíveis limitações de recursos, bem como um modelo de negócios exclusivo, baseado em inovação e conhecimento (Cavusgil & Knight, 2015).

A formação e o desempenho dessas empresas têm sido explicados a partir de uma conjuntura multidisciplinar (Cavusgil & Knight, 2015; Knight & Liesch, 2016; Jiang et al., 2020; Nguyen & Mort, 2020), com estudos que seguem fluxos de pesquisas relacionados, por exemplo, ao marketing, empreendedorismo e negócios internacionais. Em virtude desse caráter multidisciplinar da composição dos estudos, é possível afirmar que há certa fragmentação nessa literatura (Rodríguez-Ruiz et al., 2019) e por isso um dos principais apontamentos para estudos futuros é a necessidade do desenvolvimento de uma estrutura que integre esforços interdisciplinares e que auxiliem na melhor compreensão da dinâmica dessas empresas e dos elementos que afetam o seu desempenho (Knight & Liesch, 2016; Jiang et al., 2020).

Em um estudo que consolida o conhecimento empírico sobre o desempenho de novos empreendimentos internacionais, Ibeh; Jones e Kuivalainen (2018) enfatizam que as questões que estão presentes são as que dizem respeito a quão importantes são fatores como capacidades empreendedoras, orientação para o mercado e redes de relacionamentos. Esses fatores foram identificados como os mais relevantes na literatura recente (Acosta et al., 2018) e são considerados relevantes no desenvolvimento e na implantação de capacidades superiores (Knight & Cavusgil, 2004; Acosta et al., 2018), fundamentais para o desempenho de novos empreendimentos internacionais.

Sob esta perspectiva, neste estudo propõe-se um modelo que integra elementos das áreas de marketing, negócios internacionais e empreendedorismo, composto pelas principais características organizacionais abordadas nos estudos sobre empresas de rápida internacionalização, a saber: a experiência internacional (Oviatt & McDougall, 2005), orientação empreendedora e orientação para o mercado (Knight & Cavusgil, 2004), redes e alianças estratégicas (Oviatt & McDougall, 2005; Coviello & Munro, 1995; Coviello &

Cox, 2006) e capacidades que possibilitam a adaptação aos mercados externos, dentre as quais estão as capacidades dinâmicas (Knight & Cavusgil, 2004; Al-Aali & Teece, 2014).

Neste sentido, o objetivo do presente estudo consiste em propor uma estrutura conceitual integrativa para a análise do desempenho de *International New Ventures (INVs)*, no sentido de abordar os múltiplos elementos teóricos que configuram os estudos e reduzir a fragmentação apontada. Este artigo prossegue, portanto, com uma revisão da literatura acerca dos *INVs* e das principais características organizacionais associadas a essas empresas. Discute-se como essas características afetam o desempenho das empresas e em seguida apresenta-se a estrutura conceitual e as proposições para pesquisas futuras, bem como as contribuições teóricas do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *International New Ventures (INVs)*

A diminuição das fronteiras entre os países, o desenvolvimento tecnológico e as inúmeras possibilidades de difusão da informação e do conhecimento, caracterizam um cenário propício para que cada dia mais jovens empresas iniciem suas atividades internacionais muitas vezes antes mesmo do seu amadurecimento em seus mercados domésticos (Cavusgil & Knight, 2015). Houve um aumento substancial de empresas com essas características identificadas na literatura a partir da década de 90 (Madsen & Servais, 1997; McDougall, Shane & Oviatt, 1994; Oviatt & McDougall, 1994; Rennie, 1993). Elas têm sido amplamente estudadas sob uma considerável variação de denominações: *Born Globals (BGs)*, *International New Ventures (INVs)*, *Global start-ups*, *Globals pioneers*, *Instant internationals*, *Infant Multinationals*, *Global high-tech firms*, *High technology start-ups e technology-based new firms e Early Internationalizing Firms* (Rodríguez-Ruiz et al., 2019), embora os mais comumente utilizados sejam *INVs* e *BGs*.

Neste estudo, utiliza-se o termo *International New Ventures*, considerando que é o que inclui de maneira mais ampla empreendimentos internacionais com atuação em múltiplas atividades da cadeia de valor, além da exportação, a importação, P&D, *joint ventures* e produção subsidiária (Cavusgil & Knight, 2015; Coviello, 2015). Além disso, a opção pelo uso do termo *INV* se deu pelo fato de que a partir do mesmo é possível enquadrar empresas que são internacionais, mas que ainda não atingiram o patamar global, e as que sendo globais são também obrigatoriamente internacionais (Moutinho, 2010).

Embora exista diferenças entre as empresas classificadas a partir dos termos anteriormente citados no que diz respeito à velocidade, escopo e extensão da internacionalização, bem como às atividades da cadeia de valor envolvidas, de um modo geral elas têm sido frequentemente caracterizadas como sendo relativamente jovens e pequenos empreendimentos com recursos e experiência limitada, destacando-se pelo seu papel cada vez mais proeminente na promoção do crescimento econômico e na geração de inovações na economia mundial (Jiang et al., 2020). Considera-se, portanto, que em relação ao contexto e objetivo geral dessas empresas existem semelhanças que permitem certa justaposição entre ideias de autores que as analisam, sobretudo em relação aos *INVs* e às *BGs*.

Um *INV* se caracteriza pelo foco global da administração e pelo comprometimento de recursos específicos em atividades internacionais, dessa forma pode ser entendido como "uma organização empresarial que, desde o início, procura obter vantagem competitiva a partir do uso de recursos e da venda de produção em vários países" (Oviatt & McDougall, 1994, p. 49). Em virtude do pouco tempo no mercado tendem a carecer de recursos financeiros e humanos substanciais, além de instalações, equipamentos e outros recursos físicos. Apesar

disso, por estarem interligadas a abordagens empreendedoras e inovadoras para fazer negócios, detêm de uma coleção de recursos intangíveis fundamentais voltados para a inovação, para o conhecimento e para capacidades necessárias para alcançar considerável sucesso no mercado externo no início de sua evolução (Knight & Cavusgil, 2004).

Weerawardena et al. (2007) argumentam que os recursos mais críticos nessas empresas incluem o aprendizado no mercado e internamente, a capacidade de desenvolver relacionamentos de redes e um alto nível de habilidades de marketing internacional. Essas competências associadas a qualidades superiores dos fundadores da empresa (como ter uma orientação internacional de negócios, experiência internacional e uma orientação geral para o aprendizado) levam essas empresas a serem capazes de desenvolver produtos intensivos em conhecimento. Com recursos limitados, esses novos empreendimentos precisam empregar estratégias agressivas para reduzir o custo de desenvolvimento de produtos ou obter oportunidades de crescimento. Portanto, uma maior agressividade estratégica é fundamental para sua atuação internacional (Jiang et al., 2020).

Embora exista uma gama de estudos voltados a compreender os fundamentos básicos da formação dos *INVs*, ainda falta uma estrutura abrangente dos determinantes do seu desempenho, tendo em vista que estudos anteriores examinaram aspectos relativamente específicos em vez de adotar uma análise mais ampla (Gerschewski et al., 2015).

De acordo com Ibeh, Jones e Kuivalainen (2018), os estudos que tratam do desempenho dessas empresas têm como foco temáticas diversas como o escopo geográfico (Cerrato & Fernhaber, 2018), a velocidade e intensidade da internacionalização (Sadeghi et al., 2018; Puig et al., 2018; Fariborzi & Keyhani, 2018; Deng et al., 2017; Hilmersson & Johanson, 2016), a disseminação e a diversidade das atividades das empresas (Sleuwaegen & Onkelinx, 2014; Morgan-Thomas & Jones, 2009), bem como o papel dos recursos e das capacidades (Gerschewski et al., 2018; Khan & Lew, 2018), sendo esta última a abordagem adotada no presente estudo.

Neste contexto, são destaque tanto nos estudos seminais, quanto nas revisões da literatura (Cavusgil & Knight, 2015; Øyna & Alon, 2018; Knight & Liesch, 2016; Coviello, 2015; Romanello & Chiarvesio, 2019; Rodríguez-Ruiz et al., 2019; Amorim et al., 2019; Jiang et al., 2020) características organizacionais relacionadas a experiência internacional (Oviatt & McDougall, 2005), orientação empreendedora e orientação para o mercado (Knight & Cavusgil, 2004), redes e alianças estratégicas (Oviatt & McDougall, 2005; Coviello & Cox, 2006) e capacidades que possibilitam a adaptação aos mercados externos, dentre as quais estão as capacidades dinâmicas (Knight & Cavusgil, 2004; Al-Aali & Teece, 2014).

Neste sentido, pretende-se, portanto, propor um modelo que integre os construtos Experiência Internacional, Orientação Empreendedora, Orientação para o Mercado, Relações Redes e Capacidades Dinâmicas, de forma a constituir uma estrutura que seja capaz de explicar o desempenho dos *INVs*, e ao mesmo tempo seja capaz de reduzir a fragmentação proveniente da grande diversidade de tópicos que abordam esses estudos (McDougall-Covin et al., 2014; Rodríguez-Ruiz et al., 2019; Knight & Liesch, 2016; Jiang et al., 2020).

3. DISCUSSÃO

3.1 Experiência Internacional

De acordo com McDougall, Shane e Oviatt (1994), os fundadores de novos empreendimentos internacionais são indivíduos que visualizam oportunidades de estabelecer empreendimentos que operam além das fronteiras nacionais e estão atentos às possibilidades de combinar recursos de diferentes mercados devido às competências que eles desenvolveram a

partir de suas atividades anteriores. A posse dessas competências permite que o gestor seja capaz de combinar um conjunto específico de recursos através das fronteiras nacionais e formar um novo empreendimento internacional. Embora esta tenha sido uma contribuição trazida pelos autores ainda no início dos estudos sobre *INVs*, a experiência internacional persiste como elemento de interesse nos estudos mais atuais (Khan & Lew, 2018; Mudalige et al., 2019; Wehner et al., 2015; Weerawardena et al., 2015).

As empresas empreendedoras lideradas por fundadores ou equipes de gestão que têm uma maior riqueza de conhecimento internacional desenvolvem maior capacidade de absorção, o que as torna empresas capazes de acumular facilmente conhecimentos adicionais sobre o mercado estrangeiro e reduz a incerteza de operar no exterior (Oviatt & McDougall, 2005; Zhara & George, 2002; Fuerst & Zettinig, 2015).

Gestores que tiveram a oportunidade de trabalhar ou estudar no exterior podem possuir informações exclusivas sobre a demanda específica de clientes estrangeiros, permitindo combinar recursos de vários países para atingir esses clientes. Além disso, a experiência anterior de trabalho em grandes empresas multinacionais pode fornecer competências para o processo de tomada de decisão de um empreendedor, como calcular o risco de um país estrangeiro, ajuda a diminuir a distância psíquica e a percepção da incerteza em relação a mercados específicos, reduzindo também a possibilidade de que os fundadores considerem as fronteiras nacionais um obstáculo. Ademais, é importante ressaltar que experiências anteriores também possibilitam que os gestores se especializem em setores específicos, favorecendo seu acesso a conhecimento detalhado sobre o ambiente de tarefas e permitindo que haja maior familiaridade com a base de clientes para desenvolver nichos de mercado (Jiang et al., 2020).

Com uma base de conhecimento e experiência ampla gestores detêm de conhecimentos prévios sobre as condições reais do mercado internacional e, conseqüentemente, conseguem enxergar muitas oportunidades de negócios no exterior, o que explica a velocidade e o alcance internacionais dessas empresas (Rasmussen et al., 2012). A descoberta de novas oportunidades envolve o reconhecimento do valor de novas informações, e os gestores com experiência anterior aproveitarão uma nova oportunidade mais cedo do que aqueles que são obrigados a procurar esse conhecimento para avaliar a oportunidade (Mudalige et al., 2019). Em resumo, se o fundador detiver mais conhecimento pessoal sobre os mercados internacionais, é mais provável que as oportunidades internacionais sejam exploradas mais rapidamente (Fuerst & Zettinig, 2015).

Uma vez que esse conhecimento é construído ao longo do tempo em um processo de aprendizagem ligado às ações do gestor, entende-se que ele não pode ser facilmente imitado pelos concorrentes, sendo razoável, portanto, afirmar que a experiência internacional pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva. Isso afetará positivamente o desempenho em virtude da construção de combinações de recursos mais valiosos e aplicação desses recursos de forma mais eficiente do que os concorrentes (Celec et al., 2014). Neste sentido, propõe-se que:

Proposição 1: a experiência internacional dos gestores influencia o desempenho dos *INVs*.

Ressalta-se que, apesar do importante papel do conhecimento e da experiência dos gestores sobre o mercado internacional, esses elementos por si só não são suficientes para o alcance dos bons resultados e para o bom desempenho das empresas (Mudalige et al., 2019). Faz-se necessário associar a esses fatores o desenvolvimento de capacidades subjetivas que promovam comportamentos empreendedores, orientados para o cliente e para o mercado (Evers, 2011).

3.2 Orientação Empreendedora

Originalmente a orientação empreendedora é definida pelo grau em que as empresas se mostram dispostas a correr riscos, a estimular mudanças e inovações, com o objetivo de obter vantagem competitiva de maneira agressiva em relação aos seus concorrentes (Miller, 1983). Alguns anos depois este conceito foi adotado por Covin e Slevin (1989) como balizador da postura estratégica empreendedora necessária para lidar com ambientes altamente competitivos, orientada para metas e focada nas tendências do setores de atuação das empresas.

De acordo com Covin e Slevin (1989), a OE constitui-se de comportamentos proativos, inovadores e dispostos a assumir riscos. A proatividade pode ser definida como a propensão a antecipar problemas, necessidades e mudanças futuras. A inovação diz respeito à possibilidade de a empresa adotar e apoiar novas ideias, experimentos e processos criativos. A disposição para assumir risco é descrita como o grau em que a empresa está preparada para manter um compromisso significativo e baseado no risco de implantar recursos no mercado (Covin & Slevin, 1989).

Estudos que envolvem empresas de rápida internacionalização tem mostrado que a orientação empreendedora dessas empresas se caracteriza como um atributo distintivo inerente, entendido como fundamental para sua rápida inserção nos mercados internacionais (Knight & Cavusgil, 2004; Weerawardena et al., 2007) e para o seu bom desempenho (Falahat et al., 2018; Gerschewski et al., 2018).

De acordo com Knight e Cavusgil (2004) empresas que atuam em mercados internacionais muito próximo de sua fundação são munidas de orientação empreendedora distinta que, quando combinada com outros recursos e capacidades, como fortes habilidades de marketing, permite que eles vejam e explorem oportunidades em mercados estrangeiros. Essas empresas possuem, portanto, uma postura inovadora, visionária e proativa necessária em virtude de recursos relativamente limitados, e que as possibilita buscar novas oportunidades em mercados complexos, geralmente repletos de incerteza e risco. A OE é especialmente importante para essas empresas por levá-las a desenvolver produtos de alta qualidade, distintos e tecnologicamente avançados, e que estão associados, por sua vez, ao sucesso internacional (Knight & Cavusgil, 2004; Moen, 2002; Celec et al., 2014).

Com base em Lumpkin e Dess (1996) e em Knight e Cavusgil (2004), Zhou, Barnes e Lu (2010) propuseram um modelo de avaliação da orientação empreendedora de novos empreendimentos internacionais, considerando a OE como um componente crucial para impulsionar tanto a atualização da capacidade de conhecimento de um novo empreendimento quanto sua atualização da capacidade de rede, o que, por sua vez, melhora o desempenho relacionado às vantagens de aprendizagem da novidade na internacionalização precoce.

A dimensão inovadora da orientação empreendedora foi verificada como responsável por promover a aquisição de conhecimento por meio da digitalização do mercado e da utilização de informações. A dimensão de tomada de risco como a base de conhecimento através do gerenciamento das oportunidades internacionais. E a proatividade, por sua vez, mostrou-se como uma perspectiva prospectiva que representa uma tendência a tomar iniciativas no mercado para melhorar o conhecimento do mercado. Essas características se mostraram influentes na promoção e na identificação de novas oportunidades de mercado à frente da concorrência (Zhou et al., 2010).

Adicionalmente, Karami e Tang (2019) argumentam que uma maior orientação empreendedora motiva as empresas a serem mais humildes, em vez de mais satisfeitas com suas

realizações. Como resultado, há um esforço para obter mais conhecimento e informação e se adaptar melhor ao mercado externo. Sob essa perspectiva, tem-se a seguinte proposição:

Proposição 2: a orientação empreendedora influencia o desempenho dos *INVs*.

Neste estudo corrobora-se com a perspectiva de outras pesquisas (Evers, 2011; Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2017; Acosta et al., 2018) considerando que, além da postura proativa, inovadora e propensa a assunção de risco, a empresa deve estar orientada para as especificidades e demandas do mercado, direcionando seus esforços para o desenvolvimento de produtos, serviços e processos para atendê-las, ou seja, a empresa deve ser orientada para o mercado.

3.3 Orientação para o Mercado

O conceito de orientação para o mercado tem sido tratado na literatura de estratégia a partir de dois estudos seminais: Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990). Para Narver e Slater (1990) a OM é vista sob uma perspectiva cultural, definida como a cultura da organização que cria, de maneira mais eficaz e eficiente, comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes, gerando desempenho superior contínuo para os negócios. De acordo com os autores a OM apresenta três dimensões: orientação para o cliente, orientação para concorrentes e coordenação interfuncional, os quais também são abordados na definição de Kohli e Jaworski (1990).

A orientação para o cliente e a orientação para os concorrentes é definida pelo conjunto de atividades direcionadas para aquisição e disseminação de informações sobre clientes e concorrentes da empresa. A coordenação interfuncional é baseada nas informações do cliente e do concorrente e compreende os esforços coordenados da empresa, normalmente envolvendo mais do que o departamento de marketing, para criar valor superior para os compradores. Em suma, os três componentes comportamentais hipotéticos de uma orientação para o mercado compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informações de mercado e a criação coordenada de valor para o cliente (Narver & Slater, 1990).

Em resumo, a OM pode ser entendida como um processo baseado em informações que subsidiam a inteligência de mercado e que possibilitam que a empresa possa fornecer produtos e serviços de qualidade, desenvolvidos com base no acompanhamento contínuo das necessidades dos clientes e no comportamento da concorrência (Kohli & Jaworski, 1990).

Uma orientação para o mercado pode levar ao desenvolvimento de comportamentos específicos para melhorar o fluxo de informações internas e externas de uma empresa, o que permite identificar e antecipar mudanças em seu ambiente mais rapidamente, adotar modos de entrada de compromisso mais altos e maior diversificação geográfica (Evers et al., 2019). Além disso, ressalta-se que a orientação para o mercado não apenas fornece a informação e o conhecimento que as firmas precisam para realizar suas atividades com sucesso em ambientes turbulentos, mas também favorece a integração dessas informações na empresa, influenciando assim as ações empreendidas por esta (Monferrer et al., 2015).

Para as empresas que já nascem com foco no mercado internacional, a OM é uma característica bastante presente, tendo em vista que há em suas operações uma ênfase na criação de valor a partir da oferta de produtos e serviços que excedam o valor esperado pelo cliente. Essa postura possibilita a aplicação dos principais elementos táticos de marketing para atingir clientes estrangeiros através do desenvolvimento e a adaptação de produtos especializados e personalizados em seus nichos de mercado (Knight & Cavusgil, 2004) além de possibilitar o enfrentamento dos concorrentes que podem não estar presentes em outros

mercados ou que possam ter posições e estratégias diferentes em um mercado externo específico (Acosta et al.; 2018). Portanto, focar na análise e resposta a clientes e concorrentes nos mercados internacionais é uma condição necessária para obter melhores níveis de desempenho no exterior (Falahat et al., 2018).

A Orientação para o Mercado dos *INVs* envolve, portanto, a coleta e processamento de informações sobre clientes e concorrentes estrangeiros, bem como sobre como responder adequadamente às diferenças reconhecidas entre as necessidades do mercado interno e externo. Além de mudar as abordagens de inteligência de mercado, a OM é necessária para definição dos pacotes de produtos e serviços, das formas de interação com o cliente, bem como suas subjacentes estruturas organizacionais, rotinas e ativos necessários para interagir e servir aos novos mercados (Celec et al., 2014), além de permitir a exploração permanente destes (Monferrer et al., 2015). Neste contexto, tem-se a seguinte proposição:

Proposição 3: a orientação para o mercado influencia o desempenho dos *INVs*.

O acesso e compartilhamento de informações enquanto elementos fundamentais para empresas que são orientadas para o mercado são possibilitados e ampliados à medida que relacionamentos são firmados, sobretudo quando se trata de jovens empresas em mercados internacionais. Nesta perspectiva, neste estudo também se considera que as relações de rede apresentam-se como um fator fundamental para o desenvolvimento de capacidades relevantes para que os novos empreendimentos possam obter bom desempenho no mercado externo.

3.4 Relações de Rede

Muitas empresas enfrentam grandes problemas relacionados ao desenvolvimento de novos produtos e processos devido ao encurtamento do ciclo de inovação, maior complexidade e interconectividade das tecnologias e maiores custos das inovações. Uma solução para essas questões pode ser o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais por meio dos quais essas dificuldades possam ser compartilhadas entre várias organizações (Ritter & Gemünden, 2003), ou seja, através das relações de rede ou *network*.

O termo "rede" é uma metáfora usada para representar um conjunto de atores conectados, os quais podem ser organizações ou indivíduos, e as relações que os unem podem assumir muitas formas, como entre clientes, fornecedores, prestadores de serviços ou governo, agências. Nesse sentido, podem ocorrer vínculos de rede entre empresas, entre indivíduos ou entre empresas e indivíduos (Coviello & Cox, 2006).

Em virtude da restrição de acesso a diversos tipos de recursos, sejam eles humano, de produção, financeiros, bem como da dificuldade de acesso a financiamentos, os novos empreendimentos internacionais optam por inserir-se em estruturas de rede para viabilizar o seu processo de acesso aos mercados estrangeiros (Coviello & Munro, 1995). Além do acesso a recursos tangíveis, tais estruturas possibilitam o acesso a informações sobre mercados externos (Karami & Tang, 2019), auxiliam as empresas a alcançarem credibilidade e confiança nos novos mercados, o que consequentemente contribui para a captura de clientes/parceiros para dentre outros aspectos, poder desenvolver a aprendizagem organizacional (Gabrielsson et al., 2008).

Além disso, essas empresas contam com os vínculos de rede para o desenvolvimento do mercado internacional, como pesquisa de mercado, educação e serviço ao cliente e inteligência de marketing (Jiang et al., 2020). Desta forma, aprender com os parceiros da rede é especialmente relevante para os *INVs*, pois essas relações influenciam positivamente a intensidade do conhecimento da empresa e seu conhecimento do mercado internacional necessário para a identificação e aproveitamento de oportunidades (Fuerst & Zettinig, 2015).

As relações de rede podem ser identificadas em vários estágios do desenvolvimento de uma empresa. Na fase de criação seus fundadores confiam em suas redes para adquirir legitimidade, ativos de capital e suporte para o estabelecimento. À medida que se inserem nos mercados internacionais, as redes ajudam as empresas a superar seus passivos através do fornecimento de recursos predominantemente humanos e organizacionais (Coviello & Cox, 2006). Além do crescimento inicial, os *INVs* continuam confiando nas redes para obter conhecimento comercial, informações estratégicas e outros recursos valiosos. Em essência, as redes são uma fonte dinâmica de recursos que suportam a sobrevivência, a internacionalização e o crescimento dessas empresas (Sepulveda & Gabrielson, 2013).

Ademais, Falahat et al. (2018) ressaltam que o desenvolvimento de relacionamentos com parceiros de rede possibilita o aprimoramento da estratégia de marketing em mercados estrangeiros, de modo que o estabelecimento de conexões com instituições locais e associações comerciais facilita a aquisição e integração de recursos e inteligência ao marketing, bem como fornece capacidade para gerar ideias para o desenvolvimento de produtos com uso intensivo de conhecimento, além de conhecimentos específicos referentes às preferências do cliente e como os mercados internacionais podem ser direcionados e adequadamente satisfeitos.

Em consonância, resultados de alguns estudos apontam que as relações de rede possibilitaram que *INVs* adquirissem conhecimento do mercado externo, *know-how*, capacidades tecnológicas e recursos que eles não possuíam (Evers, 2011), foram fundamentais para o desenvolvimento de produtos-chave e para o desenvolvimento de capacidades complementares, como marketing e distribuição (Khan & Lew, 2018), bem como no desenvolvimento de capacidades de adaptação e absorção que facilitam a exploração contínua das condições variáveis de seus mercados atuais ou potenciais, e que afetam positivamente a capacidade das empresas de projetar e implementar as inovações mais apropriadas em resposta aos sinais do mercado, traduzindo-se na obtenção de desempenho superior (Monferrer et al., 2015). Sob essa perspectiva, tem-se, portanto, a seguinte proposição:

Proposição 4: as relações de rede influenciam o desempenho de *INVs*.

Parte-se, portanto, do pressuposto de que, além de um posicionamento estratégico inteligente, baseado na perspectiva empreendedora, na lógica do mercado e nas relações estabelecidas, o sucesso dos novos empreendimentos internacionais pode ser também determinado por capacidades desenvolvidas a partir da orquestração (ou gestão) de seus ativos tangíveis e intangíveis (Al-Aali & Teece, 2014) que permitem às empresas buscar estratégias de criação de valor, à medida que as possibilitam aproveitar novas oportunidades e empreender uma entrada desafiadora no mercado. Dessa forma, insere-se na estrutura teórica apresentada para análise do desempenho dos *INVs* desta pesquisa a Teoria das Capacidades Dinâmicas.

3.5 Capacidades Dinâmicas

As capacidades dinâmicas são definidas por Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516) como sendo “a habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta às rápidas mudanças ambientais”. Ou seja, elas podem ser compreendidas como rotinas que possibilitam que as organizações respondam à externalidades do mercado de forma rápida, logo, constituem-se mecanismos de geração de vantagem competitiva diante de um mercado heterogêneo, competitivo e dinâmico.

Incluem ações difíceis de replicar e são capacidades necessárias que possibilitam a empresa se adaptar às novas oportunidades tecnológicas e às necessidades dos clientes. Envolvem também a capacidade de moldar o ecossistema no qual a empresa está

inserida (a comunidade de organizações, instituições e indivíduos que impactam a empresa, além de seus clientes e fornecedores), bem como a capacidade de desenvolver novos produtos e processos, e projetar e implementar modelos de negócios viáveis. A hipótese é que a excelência nesta “orquestração” de capacidades fortalece a capacidade de uma empresa de inovar e capturar valor suficiente para proporcionar um desempenho financeiro superior a longo prazo com sucesso (Teece, 2016).

Para *INVs*, caracterizados pelas limitações de recursos, as capacidades dinâmicas podem ser especialmente importantes porque essas empresas visam mercados estrangeiros altamente competitivos e multáveis, em virtude disso, destaca-se a importância de que essas capacidades sejam desenvolvidas no sentido de identificar oportunidades em mercados internacionais e realizar as combinações de recursos necessárias para explorar essas oportunidades (Buccieri et al., 2020; Cavusgil & Knight, 2015; Jantunen et al., 2008; Jiao et al., 2013; Monferrer et al., 2015). Representam, portanto um meio pelo qual são modificadas as competências da empresa, de modo a obter congruência com o ambiente de negócios em mudança, através da transferência ou replantação de recursos de um ambiente organizacional ou de negócios para outro, estendendo o desempenho da empresa a novos mercados, novas categorias de produtos e novas formas de fazer negócios (Knight & Cavusgil, 2004).

Elas possibilitam que os gestores sejam capazes de sentir oportunidades no exterior, através da capacidade de detecção (que geralmente vem da avaliação da oportunidade de vendas externas de seus próprios produtos e/ou dos pacotes de custo/capacidade que podem ser acessados no exterior); aproveitá-las, dirigindo-se ao mercado externo por meio de exportações ou produção ou recorrendo a novos grupos de capacidades individuais e organizacionais, o que constitui a capacidade de apreensão; e finalmente transformar a empresa como o ambiente exige e permite, ação decorrente da capacidade de reconfiguração (Al-Aali & Teece, 2014; Khan & Lew, 2018).

Corroborando com a teoria, estudos recentes constataram o impacto das capacidades dinâmicas no sucesso dos processos de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte (Mudalige et al., 2019; Swoboda & Olejnik, 2016; Weerawardena et al., 2007, 2014), e identificaram capacidades dinâmicas como meio para obtenção de sucesso nos *INVs* (Buccieri et al., 2020; Monferrer et al., 2015; Rodríguez-Serrano & Martín-Velicia, 2015; Jiao et al., 2013; Khan & Lew, 2018).

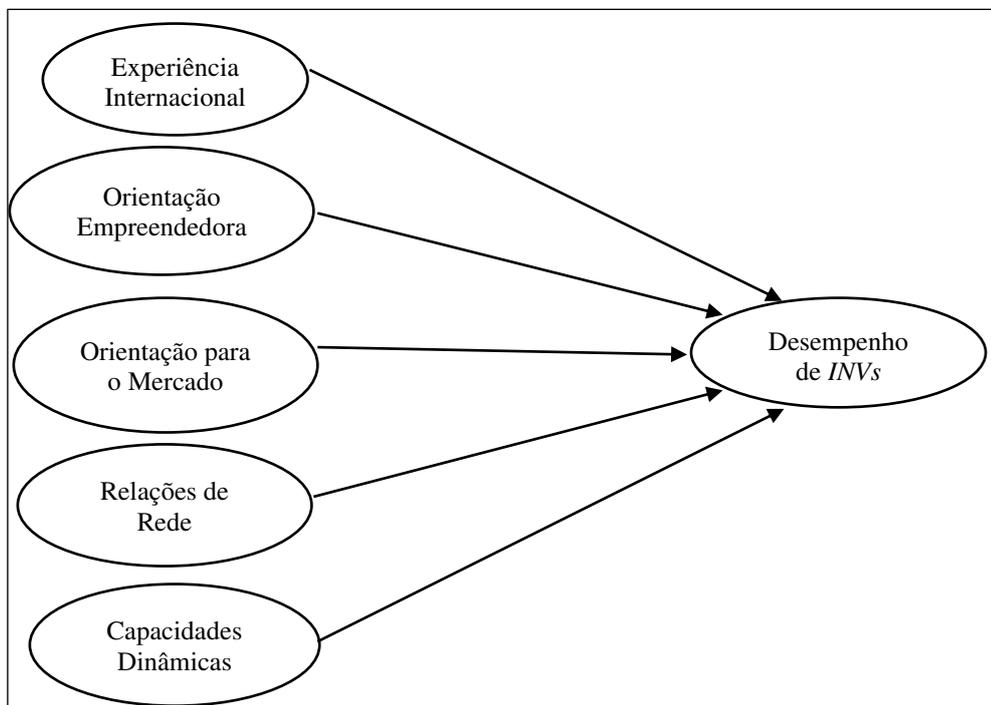
Face ao exposto, considera-se que as capacidades dinâmicas são uma base teórica importante para a compreensão dos elementos do desempenho de novos empreendimentos internacionais, devido ao seu papel no desenvolvimento de novos recursos de conhecimento que permitem às empresas buscar estratégias de criação de valor (Weerawardena et al., 2015), sobretudo porque essas empresas aspiram competir no mercado global contra a experiência e abundância de recursos de grandes empresas multinacionais (Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2017). Neste contexto, apresenta-se a seguinte proposição de pesquisa:

Proposição 5: as capacidades dinâmicas influenciam o desempenho dos *INVs*.

Desse modo, assim como os demais fatores abordados (experiência internacional, orientação empreendedora, orientação para o mercado, e relações de rede) considera-se que as capacidades dinâmicas podem ser consideradas elementos que têm influência sobre o desempenho dos novos empreendimentos internacionais. Neste sentido, propõe-se na Figura 1 a estrutura conceitual constituída desses cinco elementos.

Figura 1

Estrutura conceitual de análise do Desempenho de INVs.



A Figura 1 sintetiza, portanto, a ideia de que as competências desenvolvidas pelos gestores de *INVs* a partir experiências internacionais, somadas a propensão de agir proativamente, assumir riscos e inovar, de mapear as demandas dos clientes, as ações dos concorrentes e de disseminar tais informações em toda a organização, além do estabelecimento de relacionamentos para acesso a recursos físicos, financeiros e de conhecimento, bem como a capacidade de reconfigurar competências como resposta às mudanças ambientais, são elementos que, conjuntamente, podem explicar o desempenho dessas empresas.

4. CONCLUSÕES

Este artigo contribui para o campo de estudos que trata de jovens empresas que iniciaram suas atividades internacionais desde o início do seu funcionamento, neste estudo denominadas de *International New Ventures (INVs)* (Oviatt & McDougall, 1994). Este estudo avança no sentido de atender agendas de pesquisa que sinalizam a necessidade do desenvolvimento de uma estrutura teórica integrativa capaz de lidar com a complexidade de elementos inerentes ao desempenho dessas empresas e, conseqüentemente, possibilitar a redução da discrepância dos resultados encontrados nas pesquisas, dada a diversidade de tópicos inerentes ao tema.

Neste sentido, foi proposto um modelo constituído pelas principais características organizacionais apontadas na literatura, a partir das quais, considera-se que será possível realizar uma análise holística do desempenho dos *INVs*: experiência internacional, orientação empreendedora, orientação para o mercado, relações de rede e capacidades dinâmicas.

Dessa forma, sugere-se que pesquisas empíricas futuras possam testar o modelo proposto, no sentido de identificar o impacto de cada variável sobre o desempenho das empresas, bem como no sentido de gerar informações úteis tanto para gestores atuantes nos mercados internacionais, quanto para aqueles que buscam a atuação fora do país, direcionando sua atenção para os elementos que contribuem para o bom desempenho, seja estabelecendo parâmetros de avaliação e controle, seja definindo estratégias de atuação e fortalecimento do negócio.

REFERÊNCIAS

- Acosta, S. A., Crespo, H. A. & Agudo, C. J. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128–1140. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>
- Al-Aali, A., & Teece, D. J. (2014). International Entrepreneurship and the Theory of the (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 95–116. <https://doi.org/10.1111/etap.12077>
- Amorim, B. P., Cortez, A. E. G., Ramos, A. S. M., Araújo, A. G., Calazanas, D. L. M. E. S., & Alves, C. D. A. M. (2019). Capacidades Dinâmicas no contexto das Born Global ou International New Ventures: uma Revisão Sistemática da literatura Autoria. *XLIII Encontro Da ANPAD - Encontro Da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração.*, 1–17. http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY4NzU=
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Jancenelle, V. E. (2020). Dynamic capabilities and performance of emerging market international new ventures: Does international entrepreneurial culture matter? *International Small Business Journal*, 1–26. doi: 10.1177 / 0266242620969682
- 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. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Celec, R., Globocnik, D., & Kruse, P. (2014). Resources, capabilities, export performance and the moderating role of entrepreneurial orientation in the context of SMEs. *European Journal Of International Management*, 8(4), 440–464. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2014.062971>
- Cerrato, D., & Fernhaber, S. A. (2018). Depth versus breadth: Exploring variation and performance differences among internationalising new ventures. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(7), 758–779. <https://doi.org/10.1177/0266242618783309>
- Coviello, N. (2015). Re-thinking research on born globals. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 17–26. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.59>
- Coviello, N. E., & Cox, M. P. (2006). The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2–3), 113–132. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0004-4>
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61. <https://doi.org/10.1108/03090569510095008>

- Covin, Jeffrey, G., & Slevin, Dennis, P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. doi: 10.1002 / smj.4250100107
- Deng, Z., Jean, R. J. “Bryan,” & Sinkovics, R. R. (2018). Rapid expansion of international new ventures across institutional distance. *Journal of International Business Studies*, 49(8), 1010–1032. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0108-6>
- Evers, N. (2011). Exploring market orientation in new export ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(3–4), 357–376. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.039827>
- Evers, N., Gliga, G., & Rialp-Criado, A. (2019). Strategic orientation pathways in international new ventures and born global firms—Towards a research agenda. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 287–304. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00259-y>
- Falahat, M., Knight, G., & Alon, I. (2018). Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets. *International Marketing Review*, 35(6), 936–957. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2017-0021>
- Fariborzi, H. & Keyhani, M. (2018) Internationalize to live: a study of the post-internationalization survival of new ventures. *Small Bus Econ* 50, 607–624. <https://doi-org.ez18.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11187-017-9910-6>
- Fuerst, S., & Zettinig, P. (2015). Knowledge creation dynamics within the international new venture. *European Business Review*, 27(2), 182–213. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2013-0036>
- Gabrielsson, M., Kirpalani, V. H. M., Dimitratos, P., Solberg, C. A., & Zucchella, A. (2008). Born globals: Propositions to help advance the theory. *International Business Review*, 17(4), 385–401. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.02.015>
- Gerschewski, S., Lew, Y. K., Khan, Z., & Park, B. Il. (2018). Post-entry performance of international new ventures: The mediating role of learning orientation. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(7), 807–828. <https://doi.org/10.1177/0266242618790321>
- Gerschewski, S., Rose, E. L., & Lindsay, V. J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558–575. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.09.001>
- Hilmersson, M., & Johanson, M. (2016). Speed of SME internationalization and performance. *Management International Review*, 56(1), 67+. <https://link.gale.com/apps/doc/A443366821/AONE?u=capes&sid=bookmark-AONE&xid=4b9807e4>
- Ibeh, K., Jones, M. V., & Kuivalainen, O. (2018). Consolidating and advancing knowledge on the post-entry performance of international new ventures. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(7), 741–757. <https://doi.org/10.1177/0266242618793926>
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). Strategic orientations of born globals - Do they really matter? *Journal of World Business*, 43(2), 158–170. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.015>

- Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F., Hao, A. W., Paul, J., & Wang, C. L. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101662. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101662>
- Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., & Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented? the moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 30(2), 188–205. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.01.005>
- Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 105–124. <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>
- Khan, Z., & Lew, Y. K. (2018). Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective. *International Business Review*, 27(1), 149–160. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.06.001>
- Knight, G A, & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Knight, G. A, & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Jornal of World Business*, 51(1, SI), 93–102. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Lumpkin, G. T., & DESS, G. G. (1996). the Entrepreneurial Clarifying It Construct and Linking Orientation. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583. [https://doi.org/10.1016/s0969-5931\(97\)00032-2](https://doi.org/10.1016/s0969-5931(97)00032-2)
- 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. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90017-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90017-5)
- Mcdougall-Covin, P., Jones, M. V., & Serapio, M. G. (2014). High-Potential Concepts, Phenomena, and Theories for the Advancement of International Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 1–10. <https://doi.org/10.1111/etap.12090>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29 (7) 770-791 <https://doi-org.ez18.periodicos.capes.gov.br/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Moen, Ø. (2002). The Born Globals. In *International Marketing Review* (Vol. 19, Issue 2, pp. 156–175). <https://doi.org/10.1108/02651330210425015>

- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Catching dynamic capabilities through market-oriented networks. *European Journal of International Management*, 9(3), 384–408. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.069134>
- Morgan-Thomas, A. & Jones, M.V. (2009). Post-entry Internationalization Dynamics: Differences between SMEs in the Development Speed of their International Sales. *International Small Business Journal*. 27(1):71-97. doi:10.1177/0266242608098347
- Moutinho, R. F. A. C. S. B. (2010). Estrutura e Dinâmica das International New Ventures [Tese de Doutorado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto].
- Mudalige, D., Ismail, N. A., & Malek, M. A. (2019). Exploring the Role of Individual Level and Firm Level Dynamic Capabilities in SMEs' Internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(1), 41–74. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0239-2>
- Mudalige, D.; Ismail, N. A.; Malek, M. A. (2016) Exploratory Study on Relationship between Entrepreneur Characteristics and Dynamic Capabilities in Export SMES. *Paradigm*, 20 (2), 113–130, 2016.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Nguyen, Q. A., & Mort, G. S. (2020). Conceptualising organisational-level and microfoundational capabilities: an integrated view of born-globals' internationalisation. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00662-1>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. doi: 10.1057 / palgrave.jibs.8490193
- Oviatt, B. M., & Mcdougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554. doi: 10.1111 / j.1540-6520.2005.00097.x
- Øyna, S. & Alon , I. (2018) A Review of Born globals. *International Studies of Management & Organization*, 48:2, 157-180. doi: 10.1080/00208825.2018.1443737
- Puig, F., Gonzalez-Loureiro, M. & Ghauri, P.N. (2018). Running faster and jumping higher? Survival and growth in international manufacturing new ventures. *International Small Business Journal*. 2018;36(7):829-850. doi:10.1177/0266242618777792
- Rasmussen, E. S., Madsen, T. K., & Servais, P. (2012). On the foundation and early development of domestic and international new ventures. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 543–556. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9162-1>
- Rennie, M. W. (1993). Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly*, 1(4), 45-53.
- Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56(9), 745–755. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00259-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00259-4)

- Rodríguez-Ruiz, F., Almodóvar, P., & Nguyen, Q. T. K. (2019). Intellectual structure of international new venture research: A bibliometric analysis and suggestions for a future research agenda. *Multinational Business Review*, 27(4), 285–316. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2018-0003>
- Rodríguez-Serrano, M. Á., & Martín-Armario, E. (2017). Born-Global SMEs, Performance, and Dynamic Absorptive Capacity: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 298–326. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12319>
- Rodríguez-Serrano, M.Á., & Martín-Velicia, F. A. (2015). The Role of Absorptive Capability on Born-Global Performance. *Journal of Promotion Management*, 21(4), 447–458. <https://doi.org/10.1080/10496491.2015.1051397>
- Romanello, R., & Chiarvesio, M. (2019). Early internationalizing firms: 2004–2018. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 172–219. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0241-8>
- Sadeghi, A., Rose, E.L. & Chetty, S. (2018). Desemaranhando os efeitos da velocidade pós-entrada da internacionalização no desempenho de exportação de INVs. *International Small Business Journal*. 36 (7): 780-806. doi: 10.1177 / 0266242618775169
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.01.001>
- Sleuwaegen, L., & Onkelinx, J. (2014). International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 106–120. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.01.001>
- Swoboda, B., & Olejnik, E. (2016). Linking Processes and Dynamic Capabilities of International SMEs: The Mediating Effect of International Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 139–161. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12135>
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 42(3), 294–306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Salunke, S., Knight, G., & Liesch, P. W. (2014). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 221–239. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0382-9>
- Weerawardena, Jay, Mort, G. S., Salunke, S., Knight, G., & Liesch, P. W. (2015). The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and

firm performance: a dynamic capabilities approach. *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 43(2), 221–239.
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0382-9>

Wehner, M. C., Schwens, C., & Kabst, R. (2015). Individual-level experience and organizational-level absorptive capacity: the special case of international new ventures. *Journal of Business Economics*, 85(5), 545–568.
<https://doi.org/10.1007/s11573-014-0745-1>

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absortive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. doi: 10.2307 / 4134351

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.003>