

Caracterizando o Processo de Internacionalização *Born Global*: Discussão sobre a Conceituação Empírica do Fenômeno e Hipóteses de Pesquisa

Autoria: Luís Antônio Dib

RESUMO

Trabalhos anteriores já discutiram em profundidade os aspectos teóricos do fenômeno *Born Global*, em especial como ele desafia a teoria tradicional de internacionalização de empresas. Neste estudo, evita-se repetir esta discussão, colocando o foco sobre a conceituação empírica do que seja uma empresa *Born Global*. A partir de extensa revisão crítica da literatura sobre as *Born Globals*, incluindo estudos de casos brasileiros publicados, foram identificadas as principais características atribuídas ao seu processo de internacionalização. Buscou-se discutir a operacionalização do conceito, com especial ênfase na adequação à realidade de países como o Brasil. Foram propostas então hipóteses sobre tais características, capazes de serem testadas empiricamente e, com isto, ajudar a discriminar os processos de internacionalização seguidos por diferentes empresas. Este trabalho atende assim ao apelo de autores da área de Negócios Internacionais, para que fossem feitos mais esforços de operacionalização empírica da empresa *Born Global*, com vistas a permitir estudos futuros melhor comparáveis entre si.

INTRODUÇÃO E IMPORTÂNCIA DO TEMA

Podem ser alinhavadas diversas razões para que o fenômeno *Born Global* seja estudado com maior profundidade, tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Em primeiro lugar, a literatura (por ex., Knight e Cavusgil, 1996 ou Madsen e Servais, 1997) apontou que um número grande e crescente de empresas poderia ser classificado desta forma. Oviatt e McDougall (1997) citaram dois estudos – da UNCTAD (1993) e da OECD (1997) – nos quais já se podia notar que, embora a maioria das empresas ainda se internacionalizasse de modo aparentemente incremental, a velocidade e a complexidade da internacionalização de empresas estavam aumentando ao redor do mundo; e que um número ainda pequeno, porém crescente, de empresas já eram internacionais quando de sua fundação. Knight (1997) afirmou que, mais do que ser a exceção, as empresas pequenas com comportamento *Born Global* iriam se tornar a norma entre as empresas ativas nos mercados internacionais. Desde a época desses estudos, a incidência das empresas *Born Global* só fez aumentar conforme apontavam as tendências de várias outras pesquisas (por ex., Moen, 2002; Evangelista, 2005). Nas palavras de Hurmerinta-Peltomäki (2003, p.217): “o processo de internacionalização das empresas acelerou-se ao longo das últimas décadas. As empresas começam a exportar mais cedo do que antes e atingem um alto grau de internacionalização de modo mais rápido do que nunca”.

Em segundo lugar, a literatura da área de negócios internacionais também ilustra a enorme dificuldade dos autores em explicar o fenômeno *Born Global* à luz das teorias tradicionais sobre internacionalização de empresas. Por exemplo, McDougall, Shane e Oviatt (1994) compararam o desenvolvimento das *Born Globals* vis-à-vis cinco teorias largamente aceitas para explicar a internacionalização :

- Teoria da Vantagem Monopolística (cf. HYMER, 1960/1976);
- Teoria do Ciclo do Produto (cf. VERNON, 1966);
- Teoria dos Estágios da Internacionalização (cf. JOHANSON e VAHLNE, 1977);
- Teoria da Reação Oligopolística (cf. KNICKERBOCKER, 1973); e
- Teoria da Internalização (cf. BUCKLEY e CASSON, 1976).

A conclusão foi que “seu processo de formação não é explicado pelas teorias existentes no campo dos negócios internacionais” (p.469). Bell (1995, p.72) chegou a uma conclusão semelhante em relação às teorias comportamentais: “nem a teoria de estágios nem a abordagem de *networks* explica completamente seu processo de internacionalização”. Roberts

e Senturia (1996), por sua vez, apontaram a inadequação de dois modelos tradicionais para explicar os padrões de globalização de empresas emergentes de alta tecnologia: o modelo de ciclo do produto de Vernon e o modelo mais genérico de processos de internacionalização. Entretanto, como o entendimento sobre as *Born Globals* tem sido obtido principalmente por meio de estudos de casos (OVIATT e MCDOUGALL, 1997), existe dificuldade para generalizar com o adequado grau de confiabilidade as suas características e as implicações da sua existência para as teorias de internacionalização de empresas. Madsen e Servais (1997) ressaltaram que as amostras dos estudos específicos sobre *Born Globals* foram bem diferentes e não facilmente comparáveis, sendo a maior parte dos estudos puramente descritivos.

Em terceiro lugar, diversos autores (por ex., Jolly et al, 1992; Rennie, 1993; Moen, 2002) mostraram que muitas das *Born Globals* são empresas com perfil bastante competitivo e apresentam enorme potencial para crescimento, diferenciando-se das pequenas empresas voltadas apenas para os mercados domésticos. Tais empresas também parecem importantes como fontes geradoras de inovação e desenvolvimento para economias competitivas (por ex., Ganitsky, 1989, sobre o mercado de Israel; Bloodgood, Sapienza e Almeida, 1996, sobre novos empreendimentos norte-americanos; Chetty e Campbell-Hunt, 2004, sobre o mercado da Nova Zelândia; Gabrielsson, 2005, estudando o mercado finlandês; entre outros).

Em quarto lugar, sob uma perspectiva mais pragmática, vale notar que os empreendedores e gerentes das *Born Globals* deparam-se com diversas decisões ligadas ao desenvolvimento de produtos, recrutamento de executivos, fontes de financiamento e estruturas de governança corporativa das atividades internacionais num período muito curto de tempo. O conhecimento das estratégias e atitudes mais adequadas pode significar a diferença entre o crescimento rápido ou um fracasso irreversível. Por exemplo, a tese de Knight (1997) apontou que as *Born Globals* são diferentes das empresas tradicionais em vários aspectos, que ajudariam a revelar como empresas novas podem operar em mercados internacionais com sucesso. Pesquisas posteriores começaram a explorar esta diferença em aspectos como o uso da tecnologia da informação (SINKOVICS e BELL, 2006; NIETO e FERNANDEZ, 2006; LOANE, 2006), aspectos do marketing como a estratégia de *branding* (GABRIELSSON, 2005) ou uso de múltiplos canais de vendas (GABRIELSSON, KIRPALANI e LUOSTARINEN, 2002) ou ainda estratégias financeiras (GABRIELSSON, SASI e DARLING, 2004). A descoberta comum à maioria desses estudos é que existem sim diferenças entre as necessidades gerenciais das *Born Globals* vis-à-vis empresas que seguem modelos tradicionais de internacionalização, mas que as pesquisas sobre o tema ainda são pouco conclusivas. Etemad (2004) apontou que a importância de orientação teórica para empresas de menor porte como as *Born Globals* é ainda maior devido a tais empresas terem menor capacidade de absorver os riscos de conduzir experimentações em mercados internacionais competitivos, terem menor tolerância a crises temporárias e terem recursos limitados. Afinal, a internacionalização de pequenas empresas traz consigo um desafio duplo: a superação das dificuldades inerentes a ser uma nova empresa e o de ser uma empresa estrangeira num determinado mercado local (AUTIO, SAPIENZA e ARENIUS, 2005).

Em quinto lugar, sob o ponto de vista normativo, parece que as políticas governamentais em relação a iniciativas de promoção de exportação têm uma influência significativa sobre estas firmas (por ex., Ganitsky, 1989 ou Bell e McNaughton, 2000). A literatura aponta, entretanto, que as políticas públicas dos países não têm sido adequadas às necessidades específicas das *Born Globals* (por ex., Moen, 2002).

Em sexto lugar, existe a esperança de que o fenômeno *Born Global* possa ajudar o Brasil a enfrentar o desafio da internacionalização de suas empresas. Rocha (2001, p.14) concluiu que:

“(...) as empresas brasileiras não se internacionalizam pelas imensas dificuldades que a elas se apresentam, dificuldades essas que se originam do isolamento geográfico e

lingüístico, da formação cultural e do impacto do ambiente sobre as motivações empresariais. Não derivam essas dificuldades necessariamente de complexo de inferioridade ou de falta de ousadia dos empresários brasileiros.”

Dadas condições globais que estimulam e catalisam o surgimento das *Born Globals*, possuem os empresários e executivos brasileiros uma nova chance de superarem as barreiras geográficas, lingüísticas e culturais e, com isto, acelerarem a internacionalização das empresas brasileiras. Se este processo pudesse ser, como preconizou a autora, estimulado e coordenado pelo governo brasileiro com políticas desenhadas de forma inteligente, aumentariam as chances de sucesso.

Se a caracterização conceitual do que seja uma empresa *Born Global* é algo já razoavelmente homogêneo para a literatura, o mesmo ainda não pode ser dito da operacionalização empírica do conceito, sem a qual não podem ser conduzidas pesquisas confiáveis ou mesmo comparáveis entre si. A seguir, está apresentada de forma crítica e resumida a extensa revisão da literatura feita sobre as diferentes características e critérios apontados ou utilizados pelos diferentes autores em suas pesquisas.

É apresentada breve discussão sobre uma proposta de operacionalização da empresa *Born Global* que seja mais adequada à realidade brasileira. São propostas ao final do artigo hipóteses de pesquisa capazes de gerar evidências empíricas relevantes para a discriminação entre os diferentes tipos de processo de internacionalização seguidos pelas empresas.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Fenômeno *Born Global*

Rennie (1993) batizou um grupo de empresas exportadoras australianas com características peculiares de *Born Globals*. O estudo identificou número significativo de empresas de pequeno e médio porte que conseguiam competir, com sucesso, contra participantes de maior porte e já estabelecidos na arena global. Tais empresas não haviam seguido um processo lento e gradual de envolvimento com o comércio internacional, mas, praticamente desde o início de suas operações, já haviam nascido globais. Diversos autores estudaram então o fenômeno e apresentaram suas próprias definições, por exemplo:

- Empresas que têm por objetivo os mercados internacionais ou mesmo o mercado global desde seu nascimento ou logo após (Madsen e Servais, 1997);
- Representam um caso de empresas operando em condições de compressão de tempo e de espaço que as permitiram ou forçaram assumir um escopo geográfico global desde seu nascimento (Zucchella, 2002);
- São aquelas empresas que, desde sua criação, seguem a visão de se tornarem globais e, freqüentemente, globalizam seu negócio rapidamente sem um período prévio mais longo de atividades domésticas ou dedicado ao próprio processo de internacionalização (Gabrielsson, 2005).

Para Rialp-Criado *et al* (2002), a noção do que seja uma empresa *Born Global* e sua definição teórica possuiriam razoável consistência na literatura. Para eles, quase todos os principais autores aceitam o conceito de uma empresa jovem, empreendedora e que está engajada nos negócios internacionais virtualmente desde sua fundação. Entretanto, apontam que o mesmo não pode ser dito da operacionalização empírica dada a este conceito. Muitos critérios, eventualmente arbitrários, foram empregados pelos diferentes autores em suas pesquisas. Esta discussão é o foco principal deste artigo.

O conceito *Born Global* tornou-se um dos mais populares tópicos da pesquisa em negócios internacionais, com o foco em explicar como as novas empresas poderiam ser bem sucedidas nos mercados globalizados (RÄISÄNEN, 2003). Dominginhos e Simões (2004) acreditavam que ainda não se poderia afirmar que tais empresas ilustrassem uma mudança de

paradigma no estudo dos processos de internacionalização. Para os autores, existiriam muitas descrições e caracterizações do que seria uma *Born Global*, mas o campo permaneceria ainda razoavelmente desconhecido em termos gerais. Eles apontavam a necessidade de analisar o trabalho feito até o momento tanto para construir a base para o progresso futuro quanto para atingir a legitimação científica. Nas próximas seções deste artigo, procura-se seguir esta orientação.

Características do Processo de Internacionalização Born Global

Rennie (1993) batizou os dois grupos de empresas exportadoras identificados em seu estudo como “tradicional” e “*Born Global*”. Para o autor, cada grupo possuiria algumas características distintivas, conforme indicado a seguir:

- Empresa tradicional: com base doméstica e seguidora do modelo tradicional de exportação (em estágios); seus negócios principais já estão bem estabelecidos, com fortes capacitações, capacidade financeira sólida e um portfólio de produtos consistente. Tendo atingido uma base sustentável em seus mercados de origem, dedica-se a crescer através do potencial de exportação, embora o foco principal continue sendo sempre o mercado doméstico. A idade média de tais empresas ao iniciar a exportação era de 27 anos e a média do percentual de exportação em relação ao total de vendas era de 20%;
- *Born Global*: começou a exportar em média apenas 2 anos após sua fundação e atingiu 76% de suas vendas totais via exportações. Fatura em média um quarto do faturamento total de um exportador tradicional (incluindo as vendas domésticas). Ela “possui” consumidores, na medida em que consegue entender e satisfazer as necessidades de um grupo particular de consumidores melhor do que ninguém no mundo.

Gabrielsson (2005, p.200) afirmou que “*Born Globals* podem ser definidas de várias maneiras. Estas definições variam das mais estritas até as relativamente soltas”. De fato, a literatura tem apresentado, ao longo do tempo, diferentes caracterizações para o fenômeno das empresas de internacionalização acelerada. O trabalho de Oviatt e McDougall (1994) serve para ilustrar algumas das questões empíricas que surgem quando se quer estudar a internacionalização de tais empresas. Eles colocaram o foco de sua classificação na idade na qual a firma se tornava internacional, e não em seu tamanho. Tais firmas não necessariamente possuíam ativos internacionais, ou seja, o investimento estrangeiro direto não seria um requisito, pois alianças estratégicas poderiam ser usadas para obter recursos estrangeiros como capacidade de manufatura ou marketing. Os autores ainda apontaram a dificuldade de se definir o momento exato em que uma nova organização começa a “existir”. Eles sugeriram que fosse considerado o momento em que comprometimentos de recursos sejam observáveis, ao invés de situações mais subjetivas onde seria necessário definir quando a empresa fora planejada por seus empreendedores.

A seguir, estão apresentadas discussões sobre algumas das principais características definidoras do que seria uma empresa *Born Globals* conforme apresentadas pela literatura. Como pode ser observado em cada característica, existem contradições entre as conclusões (ou escolhas) de diferentes autores sobre o fenômeno. De fato, ainda não existe na literatura uma definição operacional precisa do que seja uma *Born Global*. Rassmussen e Madsen (2002) afirmaram existir dois caminhos para os pesquisadores: entender *Born Global* como um conceito “guarda-chuva”, ou mesmo uma metáfora, sob o qual tipos diferentes de empresas poderiam ser estudados; ou, como eles mesmos fizeram em sua pesquisa, escolher uma definição empírica precisa (mesmo que um tanto arbitrária) para trabalhar.

Data de Estabelecimento da Empresa. Embora a maioria dos estudos sobre empresas que poderiam ser consideradas *Born Globals* tenha surgido a partir dos anos 90 (RIALP, RIALP e KNIGHT, 2005; RIALP, RIALP, URBANO e VAILLANT, 2005), uma questão ainda a ser respondida é a partir de que ano tais empresas efetivamente surgiram. A maior parte dos autores não aborda explicitamente esta questão, mas deixa implícito que uma *Born Global* é uma empresa oriunda de um fenômeno recente, cujo aparecimento foi motivado por diversos fatores ambientais. Em outras palavras, não teria sentido chamar de *Born Global* empresas surgidas em períodos mais antigos da História, pois faltariam os fatores que propiciaram tal fenômeno, como os processo de globalização, a Internet e outras tendências contemporâneas (KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004).

Em sua pesquisa, Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001) consideraram, para efeito de população, empresas estabelecidas após 1976. Já Autio e Sapienza (2000) usaram empresas estabelecidas a partir de 1986. O ano de 1990 foi citado por vários estudos (por ex., Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002) como uma espécie de “divisor de águas” a partir do qual a literatura deveria considerar o fenômeno *Born Global*. A maioria dos estudos publicados posteriormente analisa empresas formadas após essa data.

Moen (2002) classificou as empresas de acordo com a data de estabelecimento e o percentual das exportações sobre as vendas totais:

- Exportações menores do que 25% das vendas e estabelecimento até 1989: “Old and local”;
- Exportações menores do que 25% e estabelecimento após 1989: “New and local”;
- Exportações maiores do que 25% e estabelecimento até 1989: “Old and global”; e, finalmente:
- Exportações maiores do que 25% das vendas totais e estabelecimento da empresa após 1989: “New and global (*Born Global*)”.

Em outra pesquisa, Moen e Servais (2002) dividiram as empresas em três grupos de acordo com seu ano de fundação: estabelecidas até 1976, entre 1976 e 1989 e após 1989. Segundo os autores, houve uma mudança na importância relativa das pequenas e médias empresas (PMEs) em meados da década de 1970, conforme documentado em relatórios da OECD. Já a divisão entre até 1989 e a partir de 1990 está baseada nos estudos que descrevem a emergência das *Born Globals*, que reportam que “muitos dos fatores principais para seu estabelecimento começaram de forma mais evidente no final da década de 80” (p.58). Knight, Madsen e Servais (2004, p.649) utilizaram como critério para sua pesquisa sobre *Born Globals* “firmas estabelecidas há menos de 20 anos”.

Rasmussen e Madsen (2002) discutiram a dificuldade adicional de decidir na prática quando uma empresa foi efetivamente estabelecida. Seu critério foi considerar o ano em que a empresa passou a ter empregados. A maioria dos autores, entretanto, parece preferir considerar o ano de primeiro faturamento como uma aproximação do ano de estabelecimento da empresa.

Início das Atividades Internacionais. Embora já tenha se tornado bastante aceito na literatura a definição de *Born Global* como uma empresa que é internacional desde sua formação ou logo após, ainda existe variedade de opiniões sobre o que seria este “logo após”. Em sua pesquisa, Rennie (1993) havia apontado que as *Born Globals* haviam começado a exportar em média apenas 2 anos após sua fundação. Os anos contados desde a fundação da empresa até o início das atividades internacionais para que ela possa ser considerada uma *Born Global* ou similar variam de acordo com diferentes autores. Por exemplo:

- Menos de dois anos após a fundação (MOEN, 2002; MOEN e SERVAIS, 2002);

- Até três anos após a fundação (KNIGHT e CAVUSGIL, 1996; RASMUSSEN, MADSEN e EVANGELISTA, 2001; RASMUSSEN e MADSEN, 2002; KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004; MORT e WEERAWARDENA, 2006);
- Até “três a cinco” anos após a fundação (ZUCHELLA, 2002);
- Até seis anos (ZAHRA, IRELAND e HITT, 2000);
- Até sete anos (JOLLY, ALAHUHTA e JEANNET, 1992);
- Até oito anos (MCDOUGALL, SHANE e OVIATT, 1994);
- No máximo 15 anos (embora a maioria leve de 2 a 3 anos) para alcançar mais de 50% das vendas fora do seu continente de origem (GABRIELSSON, SASI e DARLING, 2004).

Autio, Sapienza e Almeida (2000) buscaram esclarecer o efeito do momento em que uma firma se torna internacional sobre a taxa de crescimento de seu desenvolvimento internacional subsequente, ao focar nas implicações estratégicas da idade de entrada, intensidade de conhecimento e possibilidade de imitação sobre o crescimento das vendas internacionais numa firma empreendedora. A partir de uma amostra de firmas pequenas, empreendedoras, privadas e com rápido crescimento na indústria de produtos eletrônicos na Finlândia, os autores concluíram que:

- A mediana para a idade da firma durante sua primeira entrada internacional foi de 4 anos, com 20% da amostra tendo iniciado suas vendas iniciais durante o primeiro ano de operações. Na média, estas firmas cresceram com CAGR de 31% em vendas internacionais (1992-1997);
- O início da internacionalização mais cedo e a maior intensidade de conhecimento foram associados com crescimento internacional mais rápido. Além disso, a busca de oportunidades internacionais mais cedo induziu maior comportamento empreendedor e conferiu uma vantagem de crescimento;
- Ao contrário das expectativas, as firmas com tecnologias mais imitáveis também cresceram mais rapidamente, o que põe em cheque as perspectivas atuais sobre a possibilidade de imitação no crescimento internacional.

Já a pesquisa de Moen e Servais (2002) feita em três países indicou que na Noruega, França e Dinamarca, 38,8%; 34,3% e 30,7% das firmas exportadoras começaram suas atividades de exportação até dois anos após seu estabelecimento. Em outras palavras, os autores encontraram um grande número de empresas exportadoras recém estabelecidas. Para Moen e Servais, o período entre a fundação da empresa e seu primeiro ano de exportação parece ser importante para determinar o futuro envolvimento da firma com as exportações. Eles encontraram correlação entre o início rápido da atividade internacional com a relevância futura das exportações nas receitas da empresa. Três em cada quatro empresas que começaram a exportar em até dois anos apresentavam percentual de exportações acima de 25% das receitas totais.

Relevância das Atividades Internacionais para a Empresa. Outra questão a dividir os autores é quanto envolvimento uma empresa deveria ter com o mercado internacional para poder ser considerada uma *Born Global*. McDougall (1989) usou uma proporção mínima de 5% de vendas oriundas de mercados internacionais sobre as vendas totais para classificar um novo empreendimento como “internacional”. A autora não estava preocupada com a velocidade da internacionalização no seu estudo, mas sim com as demais características que diferenciavam um INV de um empreendimento doméstico. Os estudos subsequentes sobre empresas *Born Global* adotaram diferentes proporções:

- Mais que 25% das vendas totais deveriam ser oriundas das atividades internacionais (RASMUSSEN, MADSEN e EVANGELISTA, 2001; MOEN, 2002; MOEN e

- SERVAIS, 2002; RASMUSSEN e MADSEN, 2002; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; KNIGHT, MADSEN e SERVAIS, 2004; MORT e WEERAWARDENA, 2006);
- Mais que 50% das vendas totais oriundas das atividades internacionais [para empresas originadas de países com economias domésticas pequenas e abertas, como a Finlândia] (GABRIELSSON, SASI e DARLING, 2004; GABRIELSSON, 2005);
 - Vendas internacionais oriundas do continente de origem (por ex., Europa): Born International;
 - Vendas internacionais oriundas de fora do continente: Born Global;
 - Mais que 75% das vendas totais deveriam ser oriundas das atividades internacionais [para empresas oriundas de mercados domésticos pequenos, como o da Nova Zelândia] (CHETTY e CAMPBELL-HUNT, 2004).

O estudo de empresas que não possuam receitas internacionais, mas, não obstante, tenham parte de sua cadeia de valor internacionalizada é algo raro na literatura. Importadores não têm sido vistos como representantes do fenômeno *Born Global*, mas como meros agentes das empresas exportadoras, talvez por ser mais interessante estudar a geração de riqueza para um dado país via sua exportação. Uma exceção é o estudo de Oviatt e McDougall (1994), que apresentou modelo mais abrangente incluindo os importadores.

Modo de Entrada e Escopo das Atividades Internacionais. Boa parte dos autores não aborda a questão do modo de entrada. Entretanto, de modo similar ao preconizado pelo Modelo de Uppsala, o modo de entrada em mercados internacionais por uma *Born Global* parece ser mesmo via exportação de seus produtos (cf., por exemplo, Knight e Cavusgil, 2004).

Em estudo sobre firmas de alta tecnologia no Reino Unido, Burgel e Murray (2000) exploraram a questão do modo de entrada adotado pelas start-ups, chegando às seguintes conclusões:

- A decisão do modelo de entrada é necessariamente um trade-off entre os recursos disponíveis e as necessidades de suporte do consumidor;
- Questões da inovação da tecnologia e da experiência histórica de canal da firma em seu mercado doméstico são determinantes particularmente fortes da escolha do modo. Empresas que vendem produtos que incorporam tecnologias inovadoras, bem como aquelas abordando mercados grandes, e start-ups que já usam intermediários em seus mercados domésticos tendem a confiar mais em distribuidores estrangeiros. A exportação direta, em contraste, é escolhida quando os gerentes apresentam experiência internacional de trabalho prévia ou quando um produto requer uma significativa adaptação específica aos clientes.

Para Gabrielsson, Kirpalani e Luostarinen (2002), a literatura ainda apresentava uma lacuna em relação ao estudo do uso de canais múltiplos em negócios internacionais. Em seu estudo, os autores descobriram que, conforme as empresas tornavam-se mais internacionalizadas, aumentava a tendência de buscar cooperação com outras partes e de formar alianças, o que as levava a selecionar canais de vendas híbridos. Eles acreditavam que estes resultados poderiam ser válidos para as *Born Globals*, empresas para as quais a entrada rápida em mercados, os processos de penetração e busca de escala seriam necessários para o sucesso global. Com isto, seriam buscadas precocemente alianças estratégicas e o uso de canais múltiplos.

Os modos de entrada podem ser classificados em ativos e passivos, sendo que os do tipo ativo dominariam no caso das *Born Globals*, segundo McNaughton (2003). Uma descoberta interessante de seu estudo foi que uma mesma empresa poderia utilizar-se dos dois tipos de entrada, simultaneamente. Por exemplo, uma empresa canadense focando seus esforços em

desenvolver mercado nos Estados Unidos através de um agente (modo ativo) ao mesmo tempo em que atende diretamente pedidos não solicitados de países europeus (modo passivo).

Em relação ao escopo das atividades internacionais efetivamente realizadas pela firma, Oviatt e McDougall (1994) propuseram uma taxonomia que está representada na Figura 7, combinando esta característica com a abrangência geográfica da internacionalização, apresentada a seguir na seção 2.4.2.5. Oviatt e McDougall (1994) apontaram uma distinção importante que parece ser aplicável entre as empresas genericamente chamadas de *Born Global*. De acordo com o modo de entrada nas atividades internacionais, algumas empresas são start-ups globais apenas para exportação ou importação, enquanto outras empresas desde o início fariam investimentos internacionais diretos, passando a coordenar diversas atividades internacionais.

Abrangência Geográfica da Internacionalização. Vale notar a crítica feita por Hordes, Clancy e Baddaley (1995) ao uso do termo “global”. Segundo estes autores, tal termo seria muitas vezes empregado de maneira inadequada, referindo-se a firmas com alcances internacionais mais restritos do que a arena global. Por exemplo, uma empresa europeia que só atuasse em outros países da comunidade europeia, ou uma firma brasileira que só exportasse para países do Mercosul. Nesse sentido, indicaram que os termos “internacional” ou “multinacional” seriam mais adequados. Também Rasmussen, Madsen e Evangelista (2001) comentaram esta questão, ao afirmar que algumas empresas chamadas de *Born Global* na Dinamarca seriam na verdade *Born German* ou *Born European*. Em seu estudo no mercado finlandês, Gabrielsson, Sasi e Darling (2004) criaram duas categorias: *Born Internationals*, que se internacionalizavam dentro de seu continente de origem (no caso, a Europa) e *Born Globals*, que obtinham parte substancial de sua receita fora deste continente. Em suma, muitos autores empregam o termo *Born Global* referindo-se a firmas com alcances internacionais mais restritos do que a arena global. A questão da abrangência da internacionalização parece ser uma dimensão potencial para uma taxonomia das *Born Globals*, com firmas restritas a um único mercado externo, outras focadas em determinada região geográfica do mundo e outras ainda com abrangência global. Alguns autores, como Chetty e Campbell-Hunt (2004), consideram como *Born Globals* reais apenas empresas envolvidas com mercados por todo o mundo. Gabrielsson (2005) defendeu que as *Born Globals* finlandesas fossem divididas em três grupos:

- Iniciantes internacionais – total de vendas internacionais ainda abaixo de 50% das vendas totais;
- Já internacionalizadas – total de vendas internacionais acima de 50% das vendas totais; e
- Empresas globais – vendas internacionais fora do continente europeu (globais) acima de 50% das vendas totais.

Oviatt e McDougall (1994) propuseram uma taxonomia que distingue diferentes tipos de novos empreendimentos internacionais de acordo com o número de atividades da cadeia de valor que são coordenadas em uma dimensão da matriz e de acordo com o número de países na outra dimensão. Dessa matriz resultam três arquétipos principais de empresas: novos criadores de mercados internacionais e start-ups focadas geograficamente ou globais.

Conforme já visto, parece haver uma correlação, até certo ponto óbvia, entre começar mais cedo o envolvimento com as atividades internacionais e ter como resultado uma participação mais elevada das exportações nas receitas totais da empresa. McNaughton (2003) pesquisou também a relação entre a idade da empresa e o número de mercados internacionais servidos. Ele identificou em sua amostra de firmas exportadoras no mercado canadense que as empresas mais antigas atendiam mais mercados internacionais, correlação que não existia quando a variável deixava de ser a idade e passava a ser o tamanho das empresas. Já o tempo

entre fundação da empresa e sua primeira atuação internacional não parecia afetar o número de mercados atendidos. Por sua vez, tanto empresas em indústrias que possuíam pequeno mercado doméstico quanto aquelas em indústrias muito internacionalizadas ou com produtos intensivos em conhecimento ou com patentes atendiam a maior número de mercados internacionais.

Kuivalainen e Sundqvist (2004) buscaram na literatura evidências de uma possível distinção entre as *Born Globals*. Para os autores, existiriam *Born Globals* “verdadeiras” – aquelas que seguiram um caminho de atuação realmente global – e *Born Globals* “aparentes” – que ficaram mais concentradas em uma mesma região do planeta. Sua hipótese era que *Born Globals* de escopo mais amplo teriam características mais distintas em relação às empresas tradicionais do que *Born Globals* que atuassem apenas dentro da mesma região como, por exemplo, a Europa Ocidental ou a América do Norte. A hipótese acabou não sendo adequadamente verificada na prática, pois, embora tenham sido apontadas diferenças em termos de estatísticas descritivas, o que pareceu é que a correlação com o tamanho foi muito mais forte e que o estudo, ao “tirar um instantâneo” da situação das empresas finlandesas, mostrou que empresas maiores atuam em mais países, são mais lucrativas, já não procuram tanto mercados novos etc. A análise estática feita não permitiu prever que tipo de empresa iria seguir um caminho ou outro e deixou a dúvida se não seria só uma questão de tempo para as *Born Globals* “aparentes” tornarem-se *Born Globals* “verdadeiras”.

Um outro aspecto a ser analisado por pesquisas futuras é o impacto de variáveis geográficas como incerteza ou hostilidade nos países origem ou destino das *Born Globals*. A incerteza se refere ao grau de instabilidade e turbulência ambiental ao longo do tempo e reflete a dificuldade de se prever as mudanças. Já a hostilidade está relacionada à extensão da escassez de recursos ambientais e ao grau de competição pelos mesmos (DIMITRATOS, LIOUKAS e CARTER, 2004).

Vale citar ainda o estudo de Ibeh et al (2004) sobre as chamadas “micromultinationals”. A diferença entre estas e as *Born Globals* reside no fato das primeiras não serem definidas pela velocidade de entrada em mercados internacionais. As micromultinationals não ficariam restritas apenas às atividades de exportação de uma PME típica, adotando modos mais avançados de controle e gerenciamento de atividades de valor nos mercados externos. Para os autores, o estudo de tais empresas constituiria um esforço separado dentro da área de negócios internacionais. Como tal, permanecerá fora do escopo do presente estudo.

CONCEITUAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DA BORN GLOBAL

As primeiras definições operacionais importantes na pesquisa de *Born Globals* dizem respeito ao universo que se pretende pesquisar. Em linha com o que vem sendo pregado pela literatura acerca do fenômeno, decidiu-se delimitar este universo a empresas de porte médio ou pequeno, estabelecidas a partir do ano de 1990 e comuns em setores de alta tecnologia, embora sua incidência tenha sido verificada em outros setores. Estas características estão resumidas no Quadro 1, bem como a indicação dos principais autores a apontá-las. Vale ressaltar que os casos brasileiros publicados em Rocha et al (2004) e Rocha et al (2007) enquadram-se nesta delimitação.

Quadro 1 – Universo das empresas *Born Global*

Característica das <i>Born Globals</i>		Principais autores
Porte	Médio ou pequeno (PMEs).	Rennie, 1993; McDougall, Shane e Oviatt, 1994; Knight, 1997; Bell, McNaughton e Young, 2001; Etemad, 2004; Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Gabrielsson, 2005.
Estabelecimento da empresa	A partir de 1990, com o advento da globalização, dos avanços tecnológicos etc.	Knight, 1997; Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002; Knight, Madsen e Servais, 2004.
Concentração	Mais comuns em setores de alta tecnologia, embora não exclusivamente.	Rennie, 1993, Oviatt e McDougall, 1997, Madsen e Servais, 1997; Autio, Sapienza e Almeida, 2000; Loane, 2006.

Fazendo-se um esforço para caracterizar, a partir de seu surgimento, o processo de internacionalização típico de uma *Born Global* conforme apontado por grande parte da literatura, foram selecionadas as características resumidas no Quadro 2, acrescentando-se a variável de localização geográfica no mercado brasileiro. Ao lado de cada característica foram citados os autores mais significativos a apontá-la, ressaltando-se sempre a ausência de um padrão totalmente aceito para a precisa caracterização do fenômeno. A única característica compartilhada por praticamente todos os autores citados foi o fato de as *Born Globals* estudadas não terem seguido um padrão lento e gradual para sua internacionalização, conforme pregado pelas teorias de estágios tradicionais, como o Modelo de Uppsala.

Gabrielsson e Kirpalani (2004) apontaram que a variedade de critérios usados em estudos sobre *Born Globals* para definir este tipo de empresa tornou-se um problema em relação à possibilidade de comparação dos resultados obtidos. Dominginhos e Simões (2004), em sua revisão da literatura, identificaram dezesseis diferentes maneiras de se caracterizar o processo de internacionalização de uma *Born Global*. Para eles, tornou-se essencial que se faça um consenso sobre o assunto, para que os diferentes estudos possam ser mais bem comparados e se acumule conhecimento compatível no campo. A definição operacional proposta por eles faz algumas escolhas dentre as características apontadas na literatura. A intenção foi atingir uma definição que combinasse um escopo relativamente estreito com alguma flexibilidade para acomodar especificidades das diferentes indústrias, incorporando três dimensões principais dentre as citadas no Quadro 2: tempo, geografia e relevância das operações internacionais. A definição proposta foi: “uma empresa que, num horizonte de tempo de até três anos desde sua fundação, realiza negócios em pelo menos dois continentes e gera um mínimo de 25% de seu faturamento no exterior” (p.26).

Mort e Weerawardena (2006) utilizaram a mesma definição de tempo e o mesmo percentual de faturamento, mas excluíram a exigência de negócios em mais de um continente, provavelmente porque, no caso Australiano ao contrário do Europeu, fazer negócios internacionais já praticamente implique que os mesmos sejam fora da Oceania. Lembrando que Bloodgood, Sapienza e Almedia (1995) argumentaram que as atividades internacionais entre novas empresas teriam sido bem menos comuns no caso dos Estados Unidos devido à geografia do país, pode-se fazer um paralelo com o caso brasileiro. Enquanto um novo empreendimento norte-americano operando num raio de 500 milhas a partir de sua base ainda poderia estar dentro das fronteiras do país, uma empresa européia com o mesmo escopo geográfico poderia ter de lidar com cinco ou seis países diferentes. Assim, nesta pesquisa, dadas as características do mercado brasileiro, não será colocada ênfase na questão geográfica, pois se entende que o grau de dificuldade de uma empresa brasileira internacionalizar-se é muito maior do que o de uma empresa européia.

Quadro 2 – Principais características do processo de internacionalização das *Born Globals*

Característica das <i>Born Globals</i>		Principais autores
Início das atividades internacionais	“Logo após a fundação”, sendo a “moda” da literatura três anos, embora existam indicações de até oito anos ou mais.	Knight e Cavusgil, 1996; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001; Rasmussen e Madsen, 2002; Zucchella, 2002, Gabrielsson, Sasi e Darling, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Gabrielsson, 2005.
Relevância das atividades internacionais	Uma fração das vendas totais deveria ser oriunda das atividades internacionais, sendo a “moda” da literatura pelo menos 25%, com variações para menos ou mais.	Knight, 1997; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001; Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002; Knight e Cavusgil, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Mort e Weerawardena, 2006.
Modo de entrada	Flexível, tipicamente mais ativo como, por exemplo, o uso de agente (embora também possa existir o atendimento de pedidos não solicitados).	Bell e McNaughton, 2000; Burgel e Murray, 2000; Gabrielsson, Kirpalani e Luostarinen, 2002; McNaughton, 2003; Knight e Cavusgil, 2004; Zheng e Khavul, 2005.
Escopo das atividades internacionais	Quanto maior o número de atividades da cadeia de valor coordenada entre diferentes países, mais <i>Born Global</i> a empresa seria.	Oviatt e McDougall, 1994; Autio, Lummaa e Arenius, 2002.
Abrangência geográfica	Quanto maior a abrangência geográfica em relação ao número de países (ou ainda a diferentes continentes), mais <i>Born Global</i> a empresa seria.	Oviatt e McDougall, 1994; Kuivalainen e Sundqvist, 2004; Gabrielsson, Sasi e Darlong, 2004; Gabrielsson, 2005; Zheng e Khavul, 2005.
Motivações para internacionalização	<i>Born globals</i> teriam motivações mais ligadas a uma estratégia clara e proativa, buscando ser internacional desde a fundação e assumir posição de destaque em mercados de nicho globais.	Bell e McNaughton, 2000; Chetty e Campbell-Hunt, 2004, Rocha <i>et al</i> 2004.
Dispersão geográfica dos clientes no mercado doméstico	Especificamente no caso brasileiro, empresas com atuação nacional teriam maior propensão a se internacionalizar do que empresas que ainda não atuassem em outras regiões do país.	Estudo de casos brasileiros em Rocha <i>et al</i> (2004) e Rocha <i>et al</i> (2007).

Pelo mesmo motivo, pode ser questionada a definição operacional do percentual de receitas oriundas das atividades internacionais. Iglesias e Motta Veiga (2005) mostraram os resultados de uma pesquisa entre exportadores brasileiros em que eram levantadas várias dificuldades para se investir em comercialização no exterior, inerentes ao ambiente de negócios brasileiro. Os estudos dos casos das empresas de *software* Fujitec, Xseed e Ivia descritos em Rocha *et al* (2004) e Rocha *et al* (2007) também mostraram que a percentagem do faturamento proveniente das atividades internacionais variou substancialmente, dependendo do período examinado. Por se tratar de empresas pequenas, com pouca capacidade de atender à demanda, a atuação internacional era maior ou menor dependendo do projeto específico de que a empresa se ocupasse no momento. Também o tempo decorrido entre a fundação da empresa até a primeira venda internacional, em decorrência das características do mercado brasileiro, foi maior do que a média européia.

Tudo isto considerado, talvez uma definição operacional para empresas *Born Global* operando a partir do Brasil deva considerar um horizonte de tempo de até cinco anos desde sua fundação e a realização de negócios em pelo menos um mercado internacional, mesmo

que dentro da América do Sul. Quanto ao percentual mínimo de receita oriunda das atividades internacionais, acredita-se que deva variar entre indústrias. Por exemplo, em indústrias com base em projetos temporários, como eventualmente é a de *software*, este percentual pode oscilar muito de um ano para o outro, conforme encerram-se determinados projetos.

Hipóteses Propostas

O Quadro 3 a seguir apresenta as hipóteses derivadas das características ligadas ao processo de internacionalização que, segundo a revisão da literatura feita anteriormente, seriam resultantes do fenômeno *Born Global*.

Quadro 3 – Hipóteses derivadas das características do Processo de Internacionalização

Características	Hipóteses
Velocidade	Ha: Empresas <i>Born Global</i> iniciam suas atividades internacionais num período de tempo mais curto após a fundação do que empresas tradicionais.
Relevância das atividades internacionais	Hb: Empresas <i>Born Global</i> possuem percentual maior de suas receitas oriundo do exterior do que empresas tradicionais.
Modo de entrada	Hc: Empresas <i>Born Global</i> usam maior variedade de modos de entrada do que empresas tradicionais.
Escopo das atividades internacionais	Hd: Empresas <i>Born Global</i> apresentam maior grau de internacionalização de suas atividades de valor do que empresas tradicionais.
Abrangência geográfica	He: Empresas <i>Born Global</i> apresentam maior abrangência geográfica de atuação (em relação ao número de países ou ainda a diferentes continentes) do que empresas tradicionais.
Motivação para globalização	Hf: Empresas <i>Born Global</i> apresentam motivações estratégicas mais proativas para o processo de internacionalização do que empresas tradicionais.
Dispersão geográfica dos clientes no mercado doméstico	Hg: Empresas de atuação nacional apresentam maior chance de se tornarem <i>Born globals</i> do que as de atuação local.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho procurou contribuir para ampliar o conhecimento sobre um campo de estudos ainda relativamente pouco explorado por meio de pesquisa empírica. Um objetivo geral deste estudo foi identificar as características que diferenciam o processo de internacionalização que se enquadra na categoria *Born Global* de um processo de internacionalização mais tradicional. Acredita-se que a discussão sobre a operacionalização do fenômeno foi consideravelmente mais abrangente e teoricamente fundamentada do que pode ser encontrado na grande maioria dos estudos na área e, com isto, tenha coberto uma lacuna nos textos empíricos sobre o tema.

Recomendações para Pesquisas Futuras

A grande recomendação de pesquisa é o teste das hipóteses aqui formuladas via uma *survey* para discriminar as empresas segundo as características de seus processos de internacionalização. Além de pesquisas quantitativas via *surveys*, outra possibilidade para pesquisas futuras consiste numa série de estudos de casos em profundidade, especialmente com empresas *Born Global* brasileiras, empresas que ainda seguem o modelo tradicional e empresas que deixaram de atuar no mercado internacional. Acredita-se que existam diferentes caminhos e caracterizações possíveis sob estas denominações mais gerais.

Outro campo promissor para estudos, embora bastante desafiador, consiste em comparar as operacionalizações do fenômeno *Born Global* que façam sentido vis-à-vis as realidades de

diferentes países ou indústrias. Embora este tipo de empresa seja fruto de uma nova realidade global, parece haver ainda espaço para receber as influências do ambiente nacional e das particularidades da indústria de atuação e seus mercados domésticos e internacionais. Tal pesquisa horizontal ainda se beneficiaria de uma perspectiva longitudinal, capaz de contextualizar a evolução das empresas *Born Globals* dentro da evolução dos mercados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUTIO, E.; SAPIENZA, H. Comparing process and *Born global* perspectives in the international growth of technology-based new firms. Frontiers of Entrepreneurship Research, Center for Entrepreneurial Studies: Babson College, p.413-424. 2000.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H.J.; ALMEIDA, J.G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. Academy of Management Journal, 43/5, p.909-924. 2000.
- AUTIO, E.; SAPIENZA, H.; ARENIUS, P. International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms. In: KATZ, J. e SHEPHERD, D. (eds.) Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth, v.8. Elsevier. P.9-42. 2005.
- BELL, J. The internationalization of small computer *software* firms: a further challenge to “stage” theories. European Journal of Marketing, 29/8, p.60-75. 1995.
- BELL, J.; McNAUGHTON, R. *Born global* firms: a challenge to public policy in support of internationalization. In: PELS, J.; STEWART, D. (eds.) Marketing in a Global Economy, conference proceedings. Buenos Aires, Argentina. American Marketing Association (AMA). P.176-185. 2000.
- BELL, J.; McNAUGHTON, R.; YOUNG, S. ‘Born-again global’ firms – an extension to the ‘*Born global*’ phenomenon. Journal of International Management, 7, p.173-189. 2001.
- BLOODGOOD, J.; SAPIENZA, H.; ALMEIDA, J. The internationalization of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes. Entrepreneurship Theory and Practice, 20/4, p.61-76. 1996.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. The future of the multinational enterprise. London: Macmillan. 1976. 116p.
- BURGEL, O.; MURRAY, G. The international market entry choices of start-up companies in high-technology industries. Journal of International Marketing, 8/2, p.33-62. 2000.
- CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. Journal of International Marketing, 12/1, p.57-81. 2004.
- DIMITRATOS, P.; LIOUKAS, S.; CARTER, S. The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. International Business Review, 13, p.19-41. 2004.
- DOMINGUINHOS, P.; SIMÕES, V. *Born globals*: taking stock, looking ahead. Proceedings of the 30th EIBA Annual Conference. Sjubljana, Slovenia: European International Business Academy, 2004.
- ETEMAD, H. Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. Canadian Journal of Administrative Sciences, 21/1, p.1-21. 2004.
- EVANGELISTA, F. Qualitative insights into the international new venture creation process. Journal of International Entrepreneurship, 3, p.179-198. 2005.
- GABRIELSSON, M. Branding strategies of *born globals*. Journal of International Entrepreneurship, 3, p.199-222. 2005.

- GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V.; LUOSTARINEN, R. Multiple channel strategies in the European personal computer industry. Journal of International Marketing, 10/3, p.73-95. 2002.
- GABRIELSSON, M.; SASI, V.; DARLING, J. Finance strategies of rapidly-growing Finnish SMEs: born internationals and *born globals*. European Business Review, 16/6, p.590-604. 2004.
- GANITSKY, J. Strategies for innate and adoptive exporters: lessons from Israel's case. International Marketing Review, 6/5, p.50-65. 1989.
- HORDES, M.; CLANCY, J.; BADDALEY, J. A primer for global start ups. Academy of Management Executive, 9, p.7-11. 1995
- HURMERINTA-PELTOMÄKI, L. Time and internationalization – theoretical challenges set by rapid internationalization. Journal of International Entrepreneurship, 1, p.217-236. 2003.
- HYMER, S. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. Cambridge, Mass.: MIT Press. 1960/1976. 236p.
- IBEH, K.; JOHNSON, J.; DIMITRATOS, P.; SLOW, J. Micromultinationals: some preliminary evidence on an emergent 'star' of the international entrepreneurship field. Journal of International Entrepreneurship, 2, p.289-303. 2004.
- IGLESIAS, R.; MOTTA VEIGA, P. Investimento das firmas brasileiras no exterior: algumas hipóteses e resultados de uma pesquisa entre exportadores. In: HEMAIS, C. (ed.) O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, Volume II, capítulo 7, p.203-227. 2005.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, 8/1, p.23-32. 1977.
- JOLLY, V.; ALAHUTA, M.; JEANNET, J-P. Challenging the incumbents: how high-technology firms start-ups compete globally. Journal of Strategic Change, 1, p.71-82. 1992.
- KNICKERBOCKER, F. Oligopolistic reaction and the multinational enterprise. Cambridge:Harvard University Press. 1973.
- KNIGHT, G. Emerging paradigm for international marketing: the born global firm. 112f. Dissertação (Doctor of philosophy) – Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, Michigan, EUA, 1997.
- KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. The *Born global* firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: CAVUSGIL, S. e MADSEN, K. (eds.) Export internationalizing research – enrichment and challenges, (Advances in International Marketing, 8). Nova York: JAI Press. P.11-26. 1996.
- _____. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. Journal of International Business Studies, 35, p.124-141. 2004.
- KNIGHT, G.; MADSEN, T.; SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. International Marketing Review, 21/6, p.645-665. 2004.
- KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S. International pathways and performance: the difference between *Born globals* and 'truly' *Born globals*. Proceedings of the 30th EIBA Annual Conference. Sjubljana, Slovenia: European International Business Academy, 2004.
- LOANE, S. The role of the internet in the internationalization of small and medium sized companies. Journal of International Entrepreneurship, 3, p.263-277. 2006.
- MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of *Born globals*: an evolutionary process? International Business Review, 6/6, p.561-583. 1997.

- McDOUGALL, P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. Journal of Business Venturing, 4/6, p.387-400. 1989.
- McDOUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. Journal of Business Venturing, 9/6, p.469-487. 1994.
- McNAUGHTON, R. The number of export markets that a firm serves: models versus the Born-Global phenomenon. Journal of International Entrepreneurship, 1/3, p.297-311. 2003.
- MOEN, O. The *Born globals*: a new generation of small European exporters. International Marketing Review, 19/2, p.156-175. 2002.
- MOEN, O.; SERVAIS, P. *Born global* or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. Journal of International Marketing, 10/3, p.49-72. 2002.
- MORT, G.; WEERAWARDENA, J. Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australian *born global* firms. International Marketing Review, 23/5, p.549-572. 2006.
- NIETO, M.; FERNÁNDEZ, Z. The role of information technology in corporate strategy of small and medium enterprises. Journal of International Entrepreneurship, 3, p.251-262. 2006.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. Globalisation and small and medium enterprises. Paris: OECD. 1997.
- OVIATT, B.; McDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. Journal of International Business Studies, 25/1, p.45-64. 1994.
- _____. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. Management International Review, 37/2 (Special Issue), p.85-99. 1997.
- RÄISÄNEN, J. Evolution of internationalization theories related to the *Born global* concept. Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology. 36p. 04/04/2003.
- RASMUSSEN, E.; MADSEN, T. The *Born global* concept. Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference. Athens, Greece: European International Business Academy, 2002.
- RASMUSSEN, E.; MADSEN, T.; EVANGELISTA, F. The founding of the *Born global* company in Denmark and Australia: sensemaking and *networking*. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 13/3, p.75-107. 2001.
- RENNIE, M. Global competitiveness: *Born global*. McKinsey Quarterly, 4, p.45-52. 1993.
- RIALP, A. RIALP, J.; KNIGHT, G. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? International Business Review, 14, p.147-166. 2005.
- RIALP, A.; RIALP, J.; URBANO, D.; VAILLANT, Y. The born-global phenomenon: a comparative case study research. Journal of International Entrepreneurship, 3, p.133-177. 2005.
- RIALP-CRIADO, A.; RIALP-CRIADO, J.; KNIGHT, G. The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry? Proceedings of the EIBA Annual Conference 2002.
- ROBERTS, E.; SENTURIA, T. Globalizing the emerging high-technology company. Industrial Marketing Management, 25, p.491-506. 1996.
- ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam. In: ROCHA, A. e BLUNDI, D. (eds.) As empresas brasileiras na era da internacionalização. Anais do II

- Workshop em Internacionalização de Empresas. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, p.6-15. 29 a 30 de novembro de 2001.
- ROCHA, A.; MELLO, R.; DIB, L.; MACULAN, A. Empresas que nascem globais: estudo de caso no setor de *software*. In: HEMAIS, C. (ed.) O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, volume I, capítulo 7, p.172-221. 2004.
- ROCHA, A. MELLO, R.; PACHECO, H.; MACULAN, A. Ivia: processo de Internacionalização. Anais do EnAnpad 2007. Rio de Janeiro: ANPAD. 2007.
- SINKOVICS, R.; BELL, J. Current perspectives on international entrepreneurship and the internet. Journal of International Entrepreneurship, 3, p.247-249. 2006.
- UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. Small and medium-sized transnational corporations. United Nations: New York. 1993.
- VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics. 80/2. 1966.
- ZAHRA, S.; IRELAND, R.; HITT, M. International expansion by new ventures firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. Academy of Management Journal, 43/5, p.925-950. 2000.
- ZHENG, C.; KHAVUL, S. Capability development, learning and growth in international entrepreneurial firms: evidence from China. In: KATZ, J. e SHEPHERD, D. (eds.) Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth, v.8. Elsevier. P.273-296. 2005.
- ZUCHELLA, A. *Born global* versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case. Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference. Athens, Greece: European International Business Academy, 2002.