

Internacionalização *Born Global*: perspectivas para um novo modelo de desenvolvimento das empresas nacionais

Diego Rafael de Moraes Silva

diego.rafael.silva@usp.br

Observatório da Inovação e Competitividade – USP
Área temática: 5 - Ciências Sociais e Desenvolvimento

Resumo:

Nos últimos anos do século XX ocorreram grandes transformações que atingiram o ambiente de negócios. A globalização se intensificou, dando origem a mercados mais competitivos e interdependentes pautados em mudanças tecnológicas de ritmo rápido e continuado. Tais mudanças, por sua vez, tanto criaram novas oportunidades quanto trouxeram ameaças competitivas para os mercados domésticos. Esta recente aceleração da globalização afetou, especialmente, as empresas de menor porte na medida em que, num primeiro momento, tais empresas acompanharam a expansão das redes de grandes multinacionais como subcontratadas para, num segundo momento, tornarem-se também competidoras na disputa pelo mercado global. O desenvolver deste processo possibilitou o surgimento de empresas de alto potencial que já eram criadas com a intenção de serem internacionais. Inseridas neste contexto surgem, portanto, as empresas chamadas de *Born Global*: empresa jovem, de porte pequeno ou médio, empreendedora, e que está engajada nos negócios internacionais virtualmente desde sua fundação. Entretanto, apenas as mudanças no ambiente global de negócios não poderiam sozinhas explicar totalmente o fenômeno *Born Global*, já que empresas que seguem o modelo “tradicional” de internacionalização não deixam de surgir ainda nos dias de hoje. Tendo isto em mente, este estudo visa identificar os determinantes do surgimento e da forma de integração das empresas *Born Global* brasileiras no mercado internacional, assim como do significado desse processo para o desenvolvimento nacional, com o intuito de fornecer base empírica para a formulação de políticas governamentais direcionadas à internacionalização das empresas brasileiras, com foco no fenômeno *Born Global*.

Palavras-chave: globalização; internacionalização; desenvolvimento; *Born Global*

Abstract:

In the last years of the twentieth century, great changes occurred that reached the business environment. Globalization has intensified, resulting in more competitive and interdependent markets guided by technological changes and continued rapid pace. Successively, such changes have created both new opportunities and competitive threats to home markets. This recent acceleration of globalization has especially affected the smaller companies to the extent that, at first, these firms followed the expansion of networks as subcontractors to large multinationals and, then, also become competitors in the race for global market. The development of this process allowed the emergence of high-potential companies that were already created with the intention of being international. In this context, therefore, the firms called *Born Global* arise: young, small or medium-sized, entrepreneurial companies, which are engaged in international business virtually since its inception. However, only changes in the global business environment could not fully explain the *Born Global* phenomenon since companies that follow the "traditional" model of internationalization still occur today. Thus, this study aims to identify the determinants of the emergence and form of integration of Brazilian *Born Global* companies on the international market as well as the significance of this process for national development in order to provide empirical basis for policy formulation directed to the internationalization of Brazilian companies, focusing on the *Born Global* phenomenon.

Keywords: internationalization; globalization; Born Global; development

I – Introdução

Na presente introdução, primeira seção deste trabalho, apresentaremos a definição do problema que nos propomos a estudar e justificaremos o tema escolhido, tanto do ponto de vista da relevância em estudá-lo quanto do ponto de vista do papel que a sociologia pode desempenhar em tal discussão e suas possíveis contribuições. Como a pesquisa acerca da internacionalização precoce das empresas ainda é um tema bem recente (sobretudo no Brasil), o foco deste estudo estará voltado essencialmente para os aspectos teóricos de tal debate, os quais serão abordados na segunda seção deste trabalho. Este enfoque se deve ao fato de que há certa dificuldade em adquirir subsídios para empreender uma discussão sobre os aspectos práticos desta temática, devido a sua incipiência. Na terceira seção abordaremos quatro pontos-chave: 1) Modelagem Conceitual – no qual apresentaremos, à luz das teorias já discutidas, a escolha conceitual que delinea as decisões metodológicas posteriores do estudo; 2) Propósito do Estudo – no qual delimitaremos o objetivo do presente estudo; 3) Hipóteses – no qual serão pensadas algumas hipóteses relevantes derivadas do modelo conceitual e do referencial teórico a serem verificadas posteriormente; 3) Metodologia – no qual serão descritos os procedimentos que foram adotados para empreender o presente trabalho; 4) Estudos de caso – no qual apresentaremos dois casos de empresas brasileiras que, aparentemente, passaram por rápido processo de internacionalização, para, posteriormente, analisá-los à luz da metodologia adotada. A quarta seção será aquela em que desenvolveremos nossas análises a partir dos resultados obtidos, testaremos as hipóteses elaboradas e formularemos propostas e recomendações para ações gerenciais e, principalmente, governamentais referentes à problemática da internacionalização precoce. A quinta seção, por fim, está destinada a apresentar nossas conclusões finais do estudo.

i. Definição do Problema

O final do século passado nos presenteou com uma nova conjuntura internacional. Novidades como o fim da guerra fria, a competição entre novos centros de poder, a globalização da produção e do comércio, o surgimento de novos padrões de mobilidade de capital externo e de novas correntes ideológicas marcaram os anos derradeiros do século XX tal como pautaram o florescer do novo século. No que se refere particularmente às mudanças no âmbito econômico, é notável a crescente integração dos mercados de bens/serviços e de capital, seguida por uma ascendente internacionalização da produção e uma remodelagem das formas de especialização produtiva. A intensificação deste processo deu origem a mercados mais competitivos e interdependentes fundados em transformações tecnológicas de ritmo rápido e continuado. Uma série de mudanças nas tecnologias, organizações econômicas e práticas sociais de produção no ambiente da informação em rede deram origem a novas oportunidades de se fazer e trocar informações, conhecimento e cultura (BENKLER, 2006).

Mathews (2002) considera a intensificação da globalização nos últimos anos como a intensificação das atividades das empresas multinacionais de forma interligada em diversas cadeias de produção interdependentes. Segundo o autor, este processo impôs às empresas um novo elemento estratégico: a necessidade de adequar o seu modelo de negócio à possibilidade de se inserir nas redes de produção internacional. Este olhar em direção ao movimento global a partir do prisma temático da internacionalização dos negócios é especialmente interessante na medida em que fornece elementos que claramente nos possibilitam enxergar uma mudança de paradigma advinda do novo ambiente global.

Na discussão acadêmica, uma determinada linha de pensamento, conhecida como Teoria Comportamental do Processo de Internacionalização (ou Modelo de *Uppsala*), sustentou desde os anos 70 posição hegemônica como modelo explicativo da internacionalização das empresas (DIB, 2008). Segundo os autores desta corrente, existiria um “caminho natural” a ser trilhado pelas empresas rumo sua instalação em mercados estrangeiros. Este caminho seria caracterizado por um processo gradual de tradução dos incrementos de aprendizado internacional em compromissos crescentes com os novos mercados (JOHANSON; VAHLNE, 1977). É importante ter em mente que durante décadas este modelo obteve sucesso nas explicações dos casos de internacionalização. Porém, no final do século passado a

literatura começou a identificar casos que desafiavam a capacidade explicativa da Teoria Comportamental: empresas caracterizadas por apresentar internacionalização precoce e acelerada, rompendo o padrão gradual até então hegemônico (DIB, 2008). O modelo, enfim, parecia estar esgotado, demandando uma revisão das teorias de internacionalização à luz do novo ambiente global dos mercados.

A adoção prematura de modelos internacionais de negócios é provavelmente viabilizada por, *grosso modo*, tendências globais que reduziram substancialmente os custos de transação da expansão externa, tais como: globalização dos mercados; avanços em tecnologias da informação e comunicação; aprimoramento dos métodos de produção; desenvolvimento dos transportes e logística internacional. Estas tendências tanto criaram novas oportunidades para empreendedores quanto trouxeram ameaças competitivas aos mercados domésticos, caracterizando, portanto, uma nova configuração para os negócios internacionais. No entanto, parece haver um consenso na literatura acerca da insuficiência destas para explicar totalmente os processos de internacionalização prematura por si sós. Um forte indício que corrobora a necessidade de se descartar a monocausalidade dos fatores ambientais na explicação dos processos de internacionalização precoce é o fato de que, mesmo neste contexto reconfigurado do ambiente global de negócios, ainda existam casos que seguem o modelo dito “tradicional” de internacionalização, ou seja, o modelo incremental da Teoria Comportamental do Processo de Internacionalização (RIALP; RIALP; URBANO; VAILLANT, 2005). É evidentemente necessário, portanto, voltar a atenção para dentro das próprias empresas e para o ambiente institucional de cada país em busca de fatores distintivos capazes de explicar o comportamento deste novo tipo de firma.

Tendo em vista as considerações tecidas até agora, definimos o problema objeto deste trabalho como o estudo dos determinantes do surgimento e da forma de integração das empresas que seguem esse novo e acelerado processo de inserção nos mercados externos. A denominação utilizada aqui para tais empresas será a de *Born Global*, a qual será justificada na seção de referencial teórico. Como indicado acima, atenção especial será dedicada à análise das estruturas internas dessas empresas, bem como ao ambiente institucional no qual elas usualmente se desenvolvem. Espera-se, dessa forma, que consigamos responder minimamente até o final deste estudo algumas perguntas como: de que maneira definir se uma empresa poderia ser considerada uma *Born Global*? Como prever (se é que é possível fazê-lo) quais novas empresas teriam mais chances de assumir este comportamento? É desejável a um país fomentar o surgimento deste tipo de empresa? Caso positivo, como fazê-lo e quais as políticas para as necessidades específicas das empresas?

ii. Justificativa do Tema

a) Relevância do Objeto

Seguindo os passos de Dib (2008), elencamos aqui seis razões para que o fenômeno da internacionalização precoce das empresas seja estudado com o devido esmero a partir dos prismas teóricos e práticos. Segue abaixo uma breve descrição de cada uma destas razões.

Primeiramente, por meio de uma sucinta análise da literatura é possível identificar a existência de um número grande e crescente de empresas que poderiam ser classificadas como *Born Global*. Ou seja, isto é um indicativo de que a velocidade e a complexidade da internacionalização das empresas estão aumentando ao redor do mundo, o que leva alguns autores a acreditar que, mais do que ser a exceção, as empresas com esse tipo de comportamento tenderiam a se tornar a norma entre as empresas ativas nos mercados internacionais num futuro próximo (KNIGHT, 1997). Assim, a necessidade de compreender este fenômeno, que está se tornando cada vez mais paradigmático, demonstra-se latente.

Numa segunda instância, também por meio da literatura especializada é possível identificar a dificuldade dos autores em explicar o fenômeno de internacionalização precoce à luz das teorias tradicionais. Enquanto não existe nenhum arcabouço teórico consolidado que explique este tipo de processo de internacionalização, os autores muitas vezes ainda recorrem aos modelos tradicionais para explicar os diferentes casos, mesmo que estes já tenham demonstrado sua impotência explicativa frente

aos novos fenômenos. Faz-se necessário, portanto, ampliar o escopo da literatura disponível sobre o tema, com vistas a consolidar um arcabouço teórico confiável para subsidiar as discussões.

Em terceiro lugar, vários autores da literatura especializada mostraram que muitas das empresas *Born Global* possuem perfil competitivo e apresentam enorme potencial para crescimento, diferenciando-se das empresas voltadas apenas para os mercados domésticos (por ex., RENNIE, 1993; MOEN, 2002). Ou seja, tais empresas parecem trazer com elas grande impulso para inovação e crescimento econômico em diversos tipos de economia, o que aumenta ainda mais a relevância de seu estudo.

Uma quarta razão refere-se ao fato de que os empreendedores e gerentes das empresas *Born Global* deparam-se, pela própria natureza deste tipo de empresa, 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. Neste sentido, o conhecimento das estratégias e atitudes mais adequadas pode significar a diferença entre o crescimento rápido ou o fracasso irreversível. Sendo assim, um aprofundamento do estudo deste tipo de empresas parece ser de extrema relevância para que estas possam ser mais bem cultivadas.

Em quinto lugar, mesmo parecendo que as políticas públicas de promoção da atividade exportadora tenham influência significativa sobre as firmas que visam exportar e empreender negócios internacionais, a literatura especializada aponta, contudo, que as políticas governamentais de promoção das atividades internacionais não têm sido adequadas às necessidades específicas das empresas *Born Global* (por ex., MOEN, 2002; BELL, McNAUGHTON; 2000). Assim, parece claro que os governos precisam de mais e melhores informações sobre esse novo tipo de empresa para poderem formular adequadamente políticas de estímulo à internacionalização.

Em sexto e último lugar, existe a esperança de que o fenômeno *Born Global* possa ajudar países em desenvolvimento, tais como o Brasil, a enfrentar o desafio da internacionalização de suas empresas. Dib (2008) acredita que, dadas as condições globais que estimulam e catalisam o surgimento das empresas *Born Global*, os empresários e executivos brasileiros possuem uma nova chance de superar as barreiras geográficas, linguísticas e culturais, acelerando a internacionalização de suas empresas. Desta forma, para o caso brasileiro, o estudo das empresas de internacionalização precoce permite vislumbrar uma possibilidade de “atalho” para o maior envolvimento do país com os negócios internacionais.

Como pode ser visto pelo que foi exposto acima, razões para empreender um estudo sobre o fenômeno *Born Global* não faltam. Além disto, a urgência demandada de novos trabalhos deste tipo é iminente. Desta forma, parece-nos imperativa a relevância do estudo que pretendemos desenvolver nas próximas páginas, o que nos dá total confiança e apoio para seguir em frente.

b) O Papel da Sociologia

Durante muito tempo, a ideia de que o conhecimento deveria também ser tratado como uma construção social foi relegada pelo pensamento dominante nas ciências. Só recentemente a geração de conhecimento novo passou a ser concebida como inerentemente constituída por uma sequência de conflitos, controvérsias, alianças e separações manifestadas no entorno social e técnico, fazendo com que a trajetória de uma inovação nem sempre seja transparente (ARBIX, 2007). A tensão entre o novo e o “tradicional” marca a dinâmica das instituições, organizações e sociedade como um todo. O problema é que, por muito tempo, isso não foi reconhecido.

A dificuldade de se reconhecer a relevância desses laços sociais intrínsecos à geração de conhecimento pode, muito provavelmente, ter sido responsável pelo relativo estranhamento da economia em relação à sociologia no que se refere ao tema da inovação em décadas passadas. Como nos diz Arbix (2007), nos últimos quarenta anos temas como “desenvolvimento”, “mercado de trabalho”, “ciência”, “tecnologia” e “inovação” foram apresentados como se fizessem parte, por excelência, do universo de reflexão da economia. A sociologia, por sua vez, contentou-se com a dimensão do ensaio historiográfico, com finalidades descritivas e opinativas, concedendo, em muitos casos, consentimento a sua marginalização na discussão dos temas supracitados.

Pesquisas recentes, no entanto, trouxeram a sociologia de volta a essa discussão. Fligstein (2002), por exemplo, é enfático ao afirmar que as estruturas sociais e institucionais não foram geradas

espontaneamente na sociedade de mercado. Estas seriam, pelo contrário, projetos históricos de longa duração que nasceram das crises que sacudiram todas as sociedades industriais. O ponto do autor é o de que o desenvolvimento econômico é algo explicitamente dependente do modelo de competição, do capital, do trabalho, da ciência, da tecnologia e de um vasto conjunto de fatores sociais que só ganham sentido quando analisados sistematicamente (FLIGSTEIN, 2002). Logo, a necessidade de ampliar horizontes, combinar lógicas distintas e integrar ferramentas e conhecimento bate à porta da sociologia, bem como da própria economia (ARBIX, 2007).

Como pode ser visto pela discussão empreendida acima, o desafio da sociologia no tema da geração de conhecimento é mostrar caminhos pelos quais as sociedades possam se apropriar dos benefícios da inovação; seja por meio de aperfeiçoamento institucional, mudanças no sistema de incentivos ou mesmo estímulo à pesquisa e desenvolvimento. Por meio da reconstrução social de objetos tecnológicos ou práticas inovadoras, por exemplo, aprendemos que uma inovação jamais poderá ser avaliada com parâmetros exclusivamente tecnológicos ou econômicos. Para se transformar num fato econômico, a inovação precisa provocar impacto social, estabelecer relações que transcendam sua condição e racionalidade de objeto ou prática em si (ARBIX, 2007). Enfim, é preciso compreender a inovação também como um produto social.

Sendo assim, parece claro que a temática do surgimento de novas formas e processos de organização e internacionalização das empresas, compreendidos como práticas inovadoras, demanda o envolvimento da sociologia para que se alcance um modelo explicativo de maior potência. É bom manter em mente que o fenômeno que se pretende abordar neste estudo – a internacionalização precoce das empresas – está intimamente ligado a processos de inovação e geração de conhecimento, uma vez que, como pode ser visto na literatura, este tipo de negócio desenvolve ativos particulares de conhecimento, os quais garantem o desenvolvimento de capacidades organizacionais que sustentam a internacionalização precoce e o desempenho superior em diversos mercados estrangeiros (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Logo, é fundamental a análise deste fenômeno a partir do prisma sociológico.

II – Referencial Teórico

Apesar de, aparentemente, ser algo simples o que visa explicar o arcabouço teórico acerca da internacionalização das empresas – procura de novos mercados; procura de localizações com baixos custos de matérias primas e mão de obra ou com infra-estrutura adequada; evitar barreiras comerciais ou ainda aproveitar incentivos governamentais – estes fenômenos são de fato mais complexos e variados do que se imagina. Fez-se, portanto, necessário o desenvolvimento de teorias complexas capazes de agir como facilitadoras do planejamento estratégico das empresas e das políticas públicas.

Uma vez que o enfoque desse estudo se dará sobre os aspectos teóricos da discussão das empresas *Born Global* – isto devido à incipiência do debate e, por conseguinte, à falta de elementos empíricos para se realizar um estudo com outro foco – faremos um esforço neste capítulo de levantamento do debate teórico acerca do tema, contrastando algumas das abordagens chamadas “tradicionais” da internacionalização das empresas (abordagens comportamentais) com o arcabouço teórico do fenômeno *Born Global*.

i. Abordagens Comportamentais da Internacionalização

a) Modelo de Uppsala

O trabalho de Johanson e Vahlne (1977), que consolidou o chamado Modelo de *Uppsala*, teve crucial contribuição para solidificar a abordagem comportamental no estudo da internacionalização de empresas. O modelo que foi construído por eles visava ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas do processo de internacionalização, cobrindo justamente a lacuna deixada pelas abordagens econômicas neste âmbito. A ênfase do modelo se encontrava sobre a empresa individual, frisando

principalmente dois pontos: 1) sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações externas; 2) seu comprometimento sucessivamente crescente com os mercados estrangeiros. Assim, o processo de internacionalização não seria apenas o resultado de uma alocação ótima de recursos, como é o caso na maioria das abordagens econômicas, mas também, e principalmente, o de um processo incremental (DIB, 2008).

O modelo postula que a falta de conhecimento sobre mercados externos é um relevante empecilho para o desenvolvimento de negócios internacionais, e que tal conhecimento é adquirido principalmente (e justamente) por meio do empreendimento destes mesmos negócios internacionais. O processo de internacionalização da empresa teria início assim que seu mercado doméstico estivesse próximo da saturação, devendo ela galgar novas alternativas. Logo que ingressasse no mercado estrangeiro, a empresa seria confrontada por maiores incertezas e buscaria situações de mercado as mais próximas possíveis das que lhe fossem familiares.

Johanson e Vahlne (1977) apresentaram duas grandes proposições para o modelo: 1) a ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica”¹ entre os países alvo e o país de origem; 2) o desenvolvimento se daria por meio de estágios sequenciais em ordem incremental de comprometimento de recursos. Dessa forma, naturalmente a lógica de internacionalização seguiria, *grosso modo*, o seguinte padrão: as empresas primeiramente iriam explorar seus mercados domésticos; depois lentamente começariam a exportar, podendo essa atividade inicial de exportação ser indireta, via agentes intermediários; com o passar do tempo seriam estabelecidas subsidiárias de vendas; por fim, o aumento do comprometimento com o mercado externo teria seu ápice com o estabelecimento de unidades de produção no exterior (DIB, 2008). Haveria, porém, três exceções ao processo de comprometimento crescente feito em pequenos passos tal como preconizado pelo modelo: a) quando as firmas possuísem muitos recursos, as consequências do comprometimento seriam menores; b) quando as condições de mercado fossem estáveis e homogêneas, o conhecimento de mercado relevante poderia ser adquirido de outras maneiras; c) quando a firma possuíse experiência considerável em mercados com condições similares, poderia generalizar sua experiência para outro mercado específico (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Poucos autores contestaram a afirmação do Modelo de *Uppsala* de que a internacionalização de uma empresa deveria ser associada a um processo. Porém, uma outra afirmação do modelo, a de que o padrão de internacionalização deveria ser o de comprometimento incremental, foi muito questionada pela literatura. Esses questionamentos deram origem a importantes desafios a serem enfrentados pelo modelo, tais como: a necessidade de se considerar o conceito de distância psíquica no nível individual em vez de fazê-lo apenas no nível nacional; a existência de processos de internacionalização descontínuos e aleatórios; o importante papel desempenhado tanto pelas *networks* quanto pelos empreendedores. Em geral, as críticas recebidas pelo Modelo de *Uppsala* podem ser resumidas em seis grupos principais: 1) o modelo seria muito determinístico; 2) o modelo seria relevante apenas em relação aos estágios iniciais da internacionalização, quando a falta de conhecimento de mercado e de recursos ainda seriam fatores limitadores; 3) uma generalização dos processos de internacionalização de indústrias e mercados teria conduzido ao fato de que a falta de conhecimento de mercado não fosse mais vista como fator limitador ao processo de internacionalização; 4) o mundo tornara-se mais homogêneo, o que levaria novas empresas a desejarem e serem capazes de entrar diretamente em mercados maiores; 5) o modelo não leva em consideração as interdependências entre os mercados de diferentes países; 6) por fim, o modelo não seria válido para empresas de serviços (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

b) Perspectiva de *Networks*

Esta abordagem consiste no estudo das redes de negócios ou contatos na arena internacional. Foi considerada uma evolução natural do Modelo de *Uppsala*, uma vez que compartilham a mesma base conceitual. A premissa comportamental é, de fato, a mesma dos teóricos de *Uppsala*. Os autores dessa abordagem destacam-se por buscar fazer um paralelo entre os processos de internacionalização de firmas

¹ Somatório de fatores que atrapalhariam o fluxo de informações entre os geradores de oferta e de demanda, tais como o idioma, a cultura, o sistema político e o nível educacional de cada mercado.

e a existência de redes de negócios e contatos dentro das diversas indústrias, estabelecidas muitas vezes em cadeias de suprimento ou para criação de valor. Em vez de considerarem que o processo de internacionalização ocorre entre uma empresa e um mercado em certa medida “anônimo”, os autores focaram as relações entre as empresas de uma rede de negócios, as quais envolvem, dentre outras coisas, dependência de recursos externos, tempo e esforços para construção de parcerias e desenvolvimento de relações de conhecimento e confiança mútua (DIB, 2008).

No que se refere ao processo de internacionalização das empresas, os autores dessa abordagem acreditam que esse processo significa que a empresa estabelece e desenvolve posições em relação a contrapartes em redes estrangeiras. Desta perspectiva considera-se que os próprios mercados devam ser encarados como redes. Logo, a internacionalização dependeria tanto da própria empresa quanto do mercado, ou seja, da rede, em que ela se insere. É frisado que atuar em conjunto com os demais integrantes de uma rede é um modo efetivo de superar a escassez de recursos e, paralelamente, promover o aprendizado entre os participantes (GABRIELSSON; KIRPALANI, 2004). Em suma, a perspectiva das *networks* fundamenta-se na concepção de que empresas são dependentes de recursos controlados por outras empresas e que, desse modo, a força motriz para a internacionalização seria o desejo de se utilizar recursos disponíveis em *networks* internacionais de forma a se alcançar os objetivos da empresa.

Por fim, é importante ter em mente que a teoria de *networks* está sujeita às diferenças culturais. Uma vez que o corpo de estudos sobre *networks* foi desenvolvido para sociedades predominantemente governadas por normas impessoais (EUA e UE, por ex.), em sociedades relacionais, dominadas por relações pessoais, seria de se esperar que as relações entre empresas sejam baseadas também nas relações já existentes entre os indivíduos. Em países orientais, por exemplo, as *networks* provavelmente sofreriam forte influência de clãs familiares em sua formação.

ii. A Abordagem *Born Global*

a) Uma Trajetória Errante de Definições

A primeira questão a se abordar nessa seção deve ser a origem do termo *Born Global*. Segundo Dib (2008) e Rasmussen e Madsen (2002), o termo foi cunhado em 1993 por Michael W. Rennie a partir de uma pesquisa sobre empresas australianas, no livro “*Global Competitiveness: Born Global*”, para designar empresas exportadoras de produtos de alto valor agregado, pequenas e médias e que tinham por característica principal não ter seguido um processo lento e gradual de envolvimento com o comércio internacional, mas, praticamente desde o início de suas operações, já terem nascido globais (RENNIE, 1993). Outros autores já haviam criado termos diferentes para designar esse fenômeno², que também já era referido sem termo específico pela imprensa especializada em negócios antes mesmo de sê-lo feito pelo meio acadêmico. Porém, *Born Global* foi a expressão mais retomada pela literatura, mesmo que com definições diferentes daquela de Rennie (1993), o que nos levou a optar por utilizá-la em detrimento das demais para fazer referência às empresas que passaram por processos de internacionalização precoce.

A literatura sobre as empresas *Born Global* é baseada em perspectivas limitadas do conceito, o que torna praticamente impossível chegar a conclusões realmente abrangentes sobre sua ocorrência. Dib (2008) chama atenção para o fato de que parece existir grande necessidade até mesmo de arcabouços teóricos e terminologias consistentes para levar adiante as investigações acerca do tema. Na tentativa de encontrar um padrão de definição e caracterização das empresas *Born Global*, Dib (2008) empreendeu uma exaustiva revisão da literatura apontando as características mais recorrentes do processo de internacionalização *Born Global* e da empresa em si que segue tal processo. Segue abaixo um conjunto de tabelas adaptadas a partir do trabalho de Dib (2008) com os determinantes e características do fenômeno de internacionalização precoce, das empresas *Born Global* e do empreendedor típico deste tipo de empresa, tal como foi levantado pelo autor na revisão da literatura empreendida.

² Em 1989, por exemplo, Ganitsky falara em “exportadores inatos” e McDougall em “*International New Ventures (INV's)*” (apud Dib, 2008).

Tabela 1 – Fatores que afetam o processo de internacionalização *Born Global*

Tendências Globais	Fatores Ambientais do País	Fatores específicos da Indústria	Fatores específicos da Empresa	Fatores individuais do Empreendedor
Homogeneização dos mercados globais	Políticas governamentais de incentivo à internacionalização	Existência de cadeias de suprimento globais	Posse de ativos únicos	Experiência de trabalho no exterior
Avanços nos transportes e comunicação	Mercado doméstico saturado	Mercados de nicho globais	Inserção numa <i>network</i>	Educação no exterior
Capacitações pessoais mais elaboradas	Mercado doméstico restrito no espaço	Características industriais	Produtos inovadores	Conhecimento técnico
Etc	Etc	Etc	Etc	Etc

Fonte: Adaptado de Dib (2008).

Tabela 2 - Principais características do processo de internacionalização das empresas *Born Global*.

Características das empresas <i>Born Global</i>	
Início das Atividades internacionais	"Logo após a fundação", sendo a "moda" da literatura três anos, embora existam indicações de até oito anos ou mais
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
Modo de Entrada	Flexível, tipicamente mais ativo como, por exemplo, o uso de agentes (embora também possa existir o atendimento de pedidos não solicitados)
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
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
Motivações para internacionalização	Empresas <i>Born Global</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
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

Fonte: Adaptado de Dib (2008).

Tabela 3 - Principais características entre as empresas *Born Global* típicas

Características das empresas <i>Born Global</i>
Posse de ativos singulares (reputação da empresa, conhecimento profundo do mercado e do produto, e conhecimento técnico ou científico)
Maior capacidade de inovação

Especialização ou foco, estratégias de nicho no mercado global
Forte orientação ao consumidor
Uso de diferenciação do produto como uma fonte de vantagem competitiva
Posse de vantagem tecnológica relevante na arena global
Uso mais ativo da tecnologia da informação (incluindo a Internet)
Forte uso de parcerias
Importância das <i>networks</i>
Importância de estar inserido num <i>cluster</i> geográfico

Fonte: Adaptado de Dib (2008).

Tabela 4 - Principais características do empreendedor *Born Global* típico

Características do empreendedor <i>Born Global</i>
Forte orientação internacional e/ou visão global
Experiência internacional de trabalho anterior à fundação da empresa
Educação no exterior
Maior tolerância ao risco
Conhecimento técnico ou científico, o qual permite o desenvolvimento de conceitos inovadores e singulares
Relacionamentos pessoais e profissionais abrangentes e profundos (<i>network</i> pessoal, social)

Fonte: Adaptado de Dib (2008).

b) Incongruências com as Abordagens Tradicionais

Primeiramente, é importante termos em conta que as evidências apontadas pela literatura acadêmica, revistas de negócios e consultorias empresariais sobre os novos processos de internacionalização não implicam que as teorias tradicionais estejam totalmente equivocadas. Isto dado que, em primeiro lugar, devemos situar essas teorias em seus contextos históricos e temporais para melhor compreender sua eficácia; em segundo lugar, também é sabido que essas teorias ainda se aplicam em alguns casos de empresas ou indústrias, refutando a tese de que elas já teriam caído em obsolescência (OVIATT; McDOUGALL, 1994). O significado das evidências seria, por outro lado, o de que as teorias tradicionais teriam se tornado menos aplicáveis em número crescente de situações.

O crescimento agudo destas situações também nos deixa certo de que não são as empresas *Born Global* simplesmente anomalias, como sugerem alguns teóricos das abordagens tradicionais. Pelo contrário, devido ao grande número de casos que vem sendo identificados nos últimos anos, parece que tais empresas estão se tornando cada vez mais a regra, e não a exceção.

III – Etapas do Estudo

i. **Modelagem Conceitual**

Frente ao desafio de explorar um tema de pesquisa ainda incipiente, iremos adotar um modelo conceitual claramente delimitado para o estudo do fenômeno *Born Global*. Rialp *et al* (2002) acreditam que o uso de apenas um arcabouço teórico para explicar as empresas *Born Global* é reducionista e poderia até inibir desenvolvimentos teóricos futuros. É muito mais promissor, segundo os autores, o uso múltiplo ou combinado das teorias e arcabouços existentes para explicar o fenômeno de modo mais holístico. Tendo em conta essa relevância, optaremos nesse trabalho por adotar o modelo conceitual proposto por

Dib (2008), que tem por característica ser composto a partir de um levantamento exaustivo de teorias da literatura.

Adota-se, portanto, a seguinte definição operacional para empresas *Born Global*: empresa que, num horizonte de tempo de até cinco anos desde sua fundação, já realizou negócios em pelo menos um mercado internacional. Pode-se argumentar, no entanto, que esta é uma definição um tanto quanto arbitrária que passa pelo crivo apenas do pesquisador e não possui nenhuma legitimação exterior. Reconhecemos que, de fato, tal crítica faz sentido. Porém, levando em consideração o fato de que o fenômeno *Born Global* foi recentemente identificado e de que, portanto, a literatura específica sobre empresas *Born Global* ainda é escassa e pouco desenvolvida, recordamos que os autores envolvidos neste tema sequer chegaram a um consenso sobre quais características definem uma empresa *Born Global* e quais são os determinantes deste processo de internacionalização. Percebemos que o problema é ainda mais profundo quando damos conta de que não existe na literatura uma definição operacional precisa do que seja uma empresa *Born Global*.

Diante deste panorama, como afirmam Rasmussen e Madsen (2002), existem dois caminhos para os pesquisadores: entender *Born Global* como um conceito abrangente sob o qual diferentes tipos de empresa poderiam ser estudados ou escolher uma definição empírica precisa, mesmo que arbitrária, a partir das pesquisas já empreendidas para que se possa desenvolver um trabalho com um mínimo de relevância em termos de impactos práticos. Neste estudo optamos pela segunda alternativa, uma vez que, das nossas prioridades de resultados do trabalho, obter relevância em termos de impactos práticos é o principal objetivo.

ii. Propósito do Estudo

Como já foi dito acima, o principal objetivo deste trabalho é ser relevante em termos de impactos práticos. Com isso queremos dizer que procuraremos construir recomendações para políticas públicas a partir das análises empreendidas aqui. No entanto, para tal devemos estar convencidos de que os processos de internacionalização precoce trazem consigo contribuições positivas para o desenvolvimento da economia de um país, bem como para a nação na sua totalidade. Melhor dizendo, é importante mesmo reconhecer que em si a internacionalização das empresas é favorável a um país – algo, de fato, contra-intuitivo no senso comum. Faremos um esforço, portanto, nos próximos parágrafos para esclarecer essas ideias.

Arbix (2007) indica que, na maioria dos casos, a relação entre estratégias de inovação e estratégias de internacionalização é de mão dupla para as empresas. Ou seja, tanto a inovação contribui para o processo de internacionalização da firma, quanto as atividades internacionais otimizam o desenvolvimento de capacidades inovativas da empresa. No mesmo sentido, a estratégia de internacionalização contribui para a inovação na medida em que coloca as empresas em novos mercados, em contato com outros padrões de competitividade, outros produtos, novos processos produtivos e outras técnicas de comercialização. Assim, tanto esses novos conhecimentos servem de fonte de informação para a inovação, quanto a própria sobrevivência da empresa no mercado externo exige muitas vezes inovações.

Parece clara, portanto, a relação entre internacionalização e desenvolvimento das capacidades inovativas da firma. Mas também é preciso manter em mente que o desenvolvimento das empresas está intimamente atrelado ao desenvolvimento da economia nacional como um todo, uma vez que empresas inovadoras e desenvolvidas remuneram melhor a mão-de-obra, empregam pessoal com maior escolaridade e, logo, geram empregos de melhor qualidade (ARBIX, 2007). No mais, estas empresas também apresentam maior dispêndio em treinamento da mão-de-obra relativamente ao faturamento, impulsionando a qualificação da mão-de-obra doméstica. Dessa forma, fica evidente que, ao menos indiretamente, a internacionalização das empresas é uma potencial geradora de bem-estar social para o país.

iii. Hipóteses

Tendo em conta o referencial teórico levantado, em especial os blocos de fatores ligados à abordagem *Born Global*, desenvolveremos abaixo algumas hipóteses a serem testadas pelos estudos de caso que serão utilizados neste trabalho. Cada uma das hipóteses fará referência a blocos específicos de fatores apresentados anteriormente (vide Tabelas 2, 3 e 4). Sendo assim, teremos uma hipótese ligada a fatores do processo de internacionalização *Born Global* (Tabela 2); uma hipótese ligada a fatores da empresa *Born Global* (Tabela 3); uma hipótese ligada a fatores do empreendedor *Born Global* típico (Tabela 4); e, por fim, uma hipótese ligada a fatores das *networks*, que, apesar de não possuir no levantamento da literatura uma tabela própria, mostraram-se reincidentes nos diferentes blocos, o que nos levou a também estabelecer uma hipótese para esse tipo de fator.

Apesar de haverem diversas variáveis possíveis para se criar as hipóteses, escolheremos apenas uma de cada bloco de fatores devido ao fato de que seria inviável para o escopo deste estudo tratar todas elas. É importante também não se esquecer de que os estudos de caso serão condicionados pela delimitada definição operacional de *Born Global* adotada no modelo conceitual do presente estudo, tal como também o serão as hipóteses aqui desenvolvidas.

Hipótese 1 – derivada dos fatores ligados ao processo de internacionalização *Born Global*:

Empresas *Born Global* apresentam maior grau de internacionalização de suas atividades de valor.

Hipótese 2 – derivada dos fatores ligados à empresa *Born Global*:

Empresas *Born Global* escolhem mais estratégias de especialização, tendo como alvo nichos nos mercados globais.

Hipótese 3 – derivada dos fatores ligados aos empreendedores *Born Global* típicos:

Empresas *Born Global* possuem empreendedores com maior conhecimento técnico ou científico que permite o desenvolvimento de conceitos inovadores e singulares.

Hipótese 4 – derivada dos fatores ligados às *Networks*:

Empresas *Born Global* utilizam mais parcerias e estão mais integradas em *networks* internacionais.

iv. Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho focou principalmente a leitura de textos da literatura especializada. Uma vez que a discussão sobre empresas *Born Global* ainda está nos seus primeiros passos, especialmente no caso do Brasil, preferimos trabalhar com o enfoque voltado mais para a discussão teórica, o que nos levou a optar por não colher dados primários para esse trabalho.

Em princípio, empreendemos um levantamento de informações na imprensa nacional para buscar casos de empresas brasileiras que houvessem passado por processos de internacionalização precoce. Porém, como esse levantamento não foi bem sucedido, utilizaremos casos apresentados pela própria literatura especializada para fazer nossos estudos de caso. Os estudos de caso serão úteis para o teste das hipóteses formuladas na seção anterior, bem como para apresentar questões profícuas para se pensar o “estado da arte” da relação entre as empresas *Born Global* e as políticas públicas no Brasil. Em suma, nossa análise será realizada a partir de textos da literatura acadêmica e de dois estudos de caso selecionados dessa mesma literatura.

Vamos nos deter principalmente no empenho de desenvolver um estudo baseado na terceira e sexta razão de se abordar o fenômeno *Born Global*, tal como apresentadas na nossa seção de relevância do objeto, ou seja: evidência de grande impulso para inovação e crescimento econômico inerente às empresas *Born Global*; e, no caso brasileiro, possibilidade de “atalho” para maior envolvimento de nossas empresas nos negócios internacionais via processo de internacionalização *Born Global*. Neste sentido, nossas análises percorrerão o seguinte caminho: i. a relação entre inovação e as empresas *Born Global*; ii. o processo de internacionalização *Born Global* e o desenvolvimento econômico e social nacional; iii. análise dos estudos de caso; iv. a questão das *networks*; v. implicações para as políticas públicas.

Espera-se, a partir dessa metodologia, possibilitar o desenvolvimento de relevantes reflexões e recomendações para os formadores de políticas públicas, a serem apresentadas na seção de análise.

v. Estudos de Caso

O objetivo inicial de concepção da presente seção era o de apresentar casos inéditos para se analisar. Porém, como não conseguimos identificar por meio de informações da imprensa empresas *Born Global* brasileiras ainda não estudadas pela literatura, optamos por usar dados secundários; ou seja, utilizaremos estudos de caso já abordados e desenvolvidos por outros trabalhos para testar nossas hipóteses e fornecer subsídios empíricos para a discussão e formulação das nossas conclusões e recomendações. Assim, foram escolhidos dois estudos de caso advindos de diferentes trabalhos acadêmicos para subsidiar nossa discussão.

Mesmo sendo pequena a literatura dos estudos de caso das empresas *Born Global* brasileiras, fizemos um esforço para selecioná-los a partir de trabalhos diferentes e garantir que as empresas fossem de setores econômicos diferentes, primando por uma generalidade na discussão ao invés de fazê-la de forma setorial. Essa decisão se deve ao fato de que, no presente trabalho, estamos fazendo uma discussão sobre empresas *Born Global* em geral, o que demanda que nossas hipóteses e recomendações sejam testadas e formuladas a partir de uma base minimamente pluralística. Segue abaixo uma breve apresentação dos estudos de caso que utilizaremos nessa pesquisa com os dados e informações mais pertinentes para o desenvolvimento de nosso trabalho.

a) O Caso Recepta

Felizardo (2010) desenvolveu um estudo de caso sobre a empresa Recepta Biopharma (Recepta), uma empresa brasileira de biotecnologia dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento de anticorpos monoclonais (mAbs, sigla em inglês) utilizados no tratamento do câncer. O autor identificou que a empresa Recepta seria um caso de *Born Global* devido ao fato de ela ser fruto de uma parceria internacional bastante precoce. A empresa não se internacionalizou após sua consolidação, mas já nasceu a partir de um acordo de licenciamento de mAbs fechado entre o Instituto Ludwig de Pesquisas sobre o Câncer (*Ludwig Institute for Cancer Research – LICR-NY*) e a PR&D Biotech (empresa brasileira de biotecnologia anterior à Recepta). O acordo entre os dois atores, essenciais para a formação da Recepta, fez com que a empresa operasse em nível internacional ainda em sua gestação, antes mesmo de seu nascimento. Essa característica faz com que a Recepta esteja dentro da nossa definição operacional de *Born Global* e possibilita que a trabalhe como um estudo de caso para essa pesquisa.

O autor cita o trabalho de Melén e Nordman (2008) sobre o modo de internacionalização das empresas *Born Global* do setor de biotecnologia da Suécia, segundo o qual os processos de internacionalização de empresas intensivas em conhecimento seguiriam os seguintes caminhos: i. Empresas que se internacionalizaram por meio da exportação direta; ii. As que o fizeram via exportação por meio de intermediários estrangeiros; iii. As que se internacionalizaram por meio de licenciamentos e pela abertura de franquias; iv. Empresas que se internacionalizaram por meio de alianças estratégicas e *joint ventures*; e v. Aquelas que se internacionalizam por meio de filiais de produção. Felizardo (2010) acredita que o processo de internacionalização da Recepta aproxima-se de pelo menos dois dos cinco pontos frisados acima: 1) a empresa fez uma aliança estratégica com o LICR, que tornou-se parceiro e sócio do projeto desde seus primórdios; 2) houve o licenciamento de quatro mAbs para a Recepta, os quais vieram do LICR e já estavam num estágio de desenvolvimento bastante avançado na cadeia de pesquisa de biotecnologia nos Estados Unidos. Nesse sentido, segundo o autor, pode-se enquadrar a Recepta como um caso de internacionalização precoce por conta da transferência de conhecimento voltada para alimentar um longo processo de pesquisa.

Por fim, é importante frisar que o autor enfatiza sua crença na concepção de que o modelo de parcerias e estruturação da pesquisa e desenvolvimento (P&D) em rede como o implementado pela Recepta deveria ser mais explorado no país, pois abre a possibilidade de elevar o patamar da pesquisa e

das empresas de base científica fundamentais para o desenvolvimento do conhecimento e da nação como um todo.

b) O Caso Fujitec

Rocha *et al* (2004) apresentam o estudo de caso da empresa brasileira Fujitec, do setor de software. Criada no ano de 1991 no Ceará, esta empresa tem como principal área de negócios o desenvolvimento de software e hardware para a validação de cartões, com foco na área de automação e bilhetagem. Dois dos três sócios fundadores são engenheiros com pós-graduação no Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA). Segundo os autores, os dirigentes da empresa perceberam que seu negócio encontrava-se inserido num mercado restrito, surgindo daí a ideia da expansão para o exterior. A Fujitec fez sua primeira parceria internacional em 1994 com um fornecedor suíço; portanto, três anos após sua fundação, estando dentro da nossa definição operacional de *Born Global*. Os sócios da empresa acreditavam que a aproximação com esta firma suíça possibilitaria a formação de uma *network* internacional, o que, de fato, ocorreu. Segundo os autores, no ano de 2004 a empresa faturava cerca de quatro milhões de dólares, sendo que metade advinha dos negócios internacionais.

Um ponto levantado pelos autores deste estudo de caso é especialmente interessante e merece destaque: o fato desta empresa de *software* ter surgido no Ceará, um estado sem tradição tecnológica no país, sobretudo no início da década de 1990. Entretanto, é essencial ter em mente que foi justamente ali que se formou um *cluster* regional de empresas de *software* fortemente apoiado e estimulado pelo governo local. Esse fato é interessante na medida em que grande parte da literatura existente sobre o tema realça o relevante papel exercido por parcerias e *networks* na internacionalização das empresas *Born Global*. A Fujitec, portanto, seria mais um caso a confirmar essa impressão da literatura acadêmica.

IV – Análise dos Resultados

i. A Inovação e as Empresas *Born Global*

Um dos pontos que a literatura especializada enfatiza fortemente é a relação que supostamente existe entre inovação e as empresas *Born Global*. Acredita-se que o crescimento da *Born Global* esteja positivamente associado a grandes habilidades inovadoras (MADSEN; SERVAIS, 1997). Vários autores argumentam que, apesar da escassez em termos de recursos tangíveis (capital financeiro, físico etc.) inerente a maioria dos novos negócios, as empresas *Born Global* se destacam por utilizar atividades de inovação, conhecimento, dentre outros recursos intangíveis para alcançar precocemente considerável sucesso no comércio exterior (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Além disso, alguns autores afirmam que a internacionalização em si mesma pode ser considerada uma ação inovativa (CASSON, 2000); assim, as empresas *Born Global* seriam inerentemente inovadoras. Porém, devemos olhar melhor para dentro da própria firma *Born Global* em busca das características que a fazem intrinsecamente voltada para a inovação.

Nos estudos de comércio exterior, acredita-se que o conhecimento fornece vantagens peculiares que facilitam a entrada e operação em mercados externos. Nesse sentido, o mais importante recurso em termos de conhecimento seria aquele que é único e inimitável, refletindo os diferentes caminhos trilhados por cada empresa individualmente. Especula-se que as capacidades desenvolvidas pela empresa emergem por meio da integração destes conhecimentos específicos e essas, por sua vez, estão associadas ao desenvolvimento de rotinas empresariais e competências organizacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Como já foi visto antes, as empresas *Born Global* estão, de certa maneira, mais empenhadas no desenvolvimento do conhecimento de tipo tácito, uma vez que, em boa parte dos casos, elas não dispõem de ativos tangíveis para desenvolver seus negócios. Assim sendo, esse maior empenho asseguraria o sucesso dessas firmas, bem como o desenvolvimento de suas capacidades inovativas. No entanto, ainda

assim resta explicar de onde vem essa disposição para um maior empenho em desenvolver conhecimento específico, ou, por assim dizer, ativos intangíveis.

Knight e Cavusgil (2004) se propõem a elucidar essa questão olhando para as capacidades organizativas da empresa *Born Global*. Os autores afirmam que, enquanto empresas já fundadas há certo tempo normalmente enfrentam uma substancial burocratização dos seus negócios que constrange suas atividades inovadoras, empresas recém-fundadas são mais flexíveis, menos burocráticas e, geralmente, possuem condições internas que estimulam a inovação. Uma característica chave das empresas *Born Global* seria, portanto, justamente a falta de uma herança administrativa profundamente enraizada no seu cerne, dando flexibilidade para que estas desenvolvam práticas administrativas já voltadas para o mercado externo. As firmas fundadas há certo tempo, por outro lado, quando almejam internacionalizar-se necessitam antes “desaprender” as rotinas de operações domésticas para só depois fazê-lo (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Os autores ressaltam que esse processo de “desaprendizado” é especialmente difícil para as empresas anteriormente fundadas, o que dá uma grande vantagem comparativa para as firmas “recém-nascidas” com foco na internacionalização.

Esta flexibilidade das firmas “jovens” realça a habilidade para transformar produtos e processos inovadores em atividades comerciais que sustentam um desempenho superior nos negócios. A “juventude” dessas empresas estaria interligada com abordagens empreendedoras e inovadoras de se fazer negócios. Essa cultura inovativa intrínseca às empresas *Born Global*, por sua vez, engendraria capacidades específicas adequadas para a obtenção do sucesso em mercados externos (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Dessa forma, torna-se compreensível que, prescindindo dos recursos tangíveis (como capital financeiro e físico) os quais empresas anteriormente fundadas já tiveram tempo para desenvolver, as empresas *Born Global* foquem no uso de recursos intangíveis (como conhecimento e capacidades organizativas) para vencer os obstáculos da inserção em mercados estrangeiros. Knight e Cavusgil (2004), portanto, sugerem que as empresas *Born Global* são altamente inovadoras e possuem capacidades inerentes que geram uma valiosa coleção de estratégias organizacionais propícias para o desenvolvimento no mercado externo. Os autores concluem que a natureza fortemente inovadora dessas firmas as sustenta na geração de tipos particulares de conhecimento, os quais dirigem o desenvolvimento de capacidades organizacionais que, por sua vez, asseguram a internacionalização precoce e o desempenho superior em diversos mercados exteriores. Fica estabelecida, assim, uma relação positiva entre a inovação e as empresas *Born Global*, tal como fora enunciado pela terceira razão para se estudar o fenômeno *Born Global* na nossa seção de relevância do objeto.

ii. Um “Catalisador” para o Desenvolvimento Nacional?

O reconhecimento do peso da inovação para a prosperidade econômica atingiu um patamar de grande consenso entre empresariado, governo e academia no mundo contemporâneo. Segundo Arbix (2007), em grande medida essa realidade se deve aos resultados positivos que os processos de inovação introduziram nas economias avançadas, sendo em muitos casos diretamente responsáveis por saltos na competitividade e na qualidade do sistema produtivo.

Ao olharmos para a história, percebemos que as sucessivas ondas de desenvolvimento (as famigeradas Revoluções Industriais) foram amplamente baseadas na introdução de inovações, ou seja, de mudanças tecnológicas e/ou organizacionais responsáveis por transformações estruturais na economia e na sociedade que alteraram seus padrões de consumo e produção, geração e distribuição de renda, bem como formas de ocupação e gestão do processo produtivo. Sabe-se que o resultado dos processos de desenvolvimento esteve associado à capacidade demonstrada por cada país de promover a qualificação tecnológica de suas empresas, conduzindo-as a ampliar sua participação no comércio exterior, intensificar seus investimentos em tecnologia e inovação e fortalecer suas posições no mercado doméstico (ARBIX, 2007). Logo, torna-se evidente a importância da inovação para o desenvolvimento de qualquer país.

Tendo esse panorama em vista e mantendo em mente o que já foi apresentado nesse estudo sobre a relação positiva entre inovação e empresas *Born Global*, faz todo o sentido pensar esse novo processo de

internacionalização como um potencial “catalisador” para o desenvolvimento de uma nação como o Brasil, que urge por um choque de inovação e competitividade na sua economia. Como já vimos antes, a internacionalização em si de qualquer firma e em qualquer estágio de crescimento desta já é algo positivo, na medida em que existe em grande parte dos casos uma relação de mão dupla entre internacionalização e inovação. Porém, no caso da internacionalização via processo *Born Global*, o ganho em termos de desenvolvimento da firma e da economia como um todo é ainda maior, uma vez que existem evidências de que o caráter inovador é intrínseco às empresas *Born Global*, as quais, na verdade, não se tornam inovadoras, mas sim nascem com essa característica.

Com o que foi apresentado, chegamos à conclusão de que o fenômeno *Born Global* deve, de fato, ser encarado como uma possibilidade de “atalho” para a geração de dinamismo e competitividade na economia brasileira, já que, como está claro, ele “pula” várias etapas na formação de empresas nacionais inovadoras e competitivas, corroborando a sexta razão para o estudo do fenômeno *Born Global* apresentada na nossa seção de relevância do objeto.

iii. Análise dos Estudos de Caso: Testando as Hipóteses

O objetivo dessa seção é verificar as hipóteses formuladas nesse estudo à luz dos estudos de caso por nós apresentados. Nosso intuito é averiguar se (1) a literatura que levantamos de fato encontra comprovação empírica em casos reais e (2) em que medida esses casos podem nos oferecer mais subsídios para aprofundar e sofisticar a discussão sobre empresas *Born Global*. Segue abaixo o teste das hipóteses.

Hipótese 1: Empresas *Born Global* apresentam maior grau de internacionalização de suas atividades de valor.

Resultado (Recepta): Devemos, em primeiro lugar, ter em mente que a Recepta se internacionalizou numa fase extremamente precoce. Tratou-se da internacionalização do próprio processo de pesquisa, de mAbs como potenciais drogas emergentes e não como produtos prontos (FELIZARDO, 2010). A parceria firmada entre Recepta e LICR não transfere produtos, não há uma relação tradicional de exportação/importação de bens prontos para o consumo, mas licencia-se conhecimento que tem o potencial de gerar retornos no futuro. Além do licenciamento dos mAbs, configurou-se também um sistema constante de troca de informações e conhecimento entre cientistas brasileiros e estrangeiros. Como o tempo de maturação de pesquisas com mAbs é de cerca de 12 anos, a Recepta ainda trabalha para ter um produto. Até o momento, portanto, não há comercialização ou geração de lucro. Assim sendo, podemos dizer que a Recepta possui a maior parte de suas atividades da cadeia de valor coordenadas com o LICR, em Nova Iorque – EUA. Logo, a Hipótese 1 recebe suporte empírico do caso Recepta.

Resultado (Fujitec): Rocha *et al* (2004) chamaram atenção no caso Fujitec para a relação desenvolvida com uma parceira australiana, sendo que a Fujitec passou a representá-la aqui e ser representada por ela em outros mercados. Esta representação rendeu frutos em termos de contratos para a empresa na Itália, nos EUA e no Equador. Pode-se dizer, portanto, que existe uma próspera coordenação das atividades de valor da Fujitec com a empresa australiana, o que garante razoável suporte empírico para a Hipótese 1.

Hipótese 2: Empresas *Born Global* escolhem mais estratégias de especialização, tendo como alvo nichos nos mercados globais.

Resultado (Recepta): A apresentação do estudo de caso da Recepta nos mostra o quão específico é o nicho no qual ela se insere. Além de ser uma empresa de um setor já bastante restrito, como é o caso da biotecnologia, a Recepta também se especializou mais ainda voltando-se para a pesquisa de anticorpos monoclonais (mAbs). Dessa forma, acreditamos que o caso Recepta também fornece suporte empírico para a Hipótese 2.

Resultado (Fujitec): Como já vimos antes, no caso da Fujitec a decisão de se expandir para o mercado externo veio da percepção dos próprios dirigentes de que os negócios da empresa estariam inseridos num

mercado restrito – a área de automação e bilhetagem no setor de software. Assim, acreditamos que o caso Fujitec também fornece suporte empírico para a Hipótese 2.

Hipótese 3: Empresas *Born Global* possuem empreendedores com maior conhecimento técnico ou científico que permite o desenvolvimento de conceitos inovadores e singulares.

Resultado (Recepta): Pelo menos um dos fundadores da Recepta é emblemático em termos de formação técnico-científica: Fernando Perez. Perez é engenheiro eletrônico pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (1967), mestre em Física pela Universidade de São Paulo (1969) e doutor pela Escola Politécnica de Zurique (1973). Foi professor titular do Departamento de Física Matemática do Instituto de Física da USP e Diretor Científico da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) de 1993 a 2005. Membro da Academia Brasileira de Ciências e da Academia de Ciências do Mundo em Desenvolvimento (TWAS). Comendador e Grã-Cruz da Ordem do Mérito Científico e Tecnológico. A formação de Perez, portanto, nos fornece evidência razoável o bastante para corroborar a Hipótese 3.

Resultado (Fujitec): O fato de, como já foi visto antes, dois dos três sócios fundadores da Fujitec serem engenheiros com pós-graduação no Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) já nos garante suporte empírico por parte do caso Fujitec para a Hipótese 3.

Hipótese 4: Empresas *Born Global* utilizam mais parcerias e estão mais integradas em *networks* internacionais.

Resultado (Recepta): É indiscutível a importância e a intensidade das parcerias no caso Recepta. A empresa desenvolveu uma série de laços e colaborações com diversas organizações brasileiras, tais como: Instituto Butantã, Faculdades de Medicina e Medicina Veterinária da USP, Hospital Sírio Libanês, Hospital das Clínicas da USP, Hospital Alemão Oswaldo Cruz, Instituto Brasileiro de Controle do Câncer, Hospital da Baleia, Hospital das Clínicas da UFMG, Instituto Nacional do Câncer. Além disso, se encontra integrada com uma *network* internacional que possibilita alianças e colaborações com influentes organizações estrangeiras, tais como: *Ludwig Institute for Cancer Research* (NY) e *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Por isso, estamos certos de que o caso Recepta oferece suporte empírico para a Hipótese 4.

Resultado (Fujitec): Como foi apresentado no caso Fujitec, essa empresa conseguiu expandir seus negócios para outras nações principalmente devido às parcerias internacionais estabelecidas, primeiramente com uma empresa suíça e depois com uma australiana, o que possibilitou o desenvolvimento de uma *network* extremamente importante para o sucesso da empresa. Também não podemos esquecer de que, num primeiro instante, foi fulcral para alavancar os negócios da empresa o fato de ela estar inserida num *cluster* regional no Ceará. Dessa forma, temos as *networks* contribuindo para a internacionalização da Fujitec antes, durante e depois do processo ter se consolidado. Sendo assim, também acreditamos que o caso Fujitec fornece suporte empírico para a Hipótese 4.

O fato de todas as hipóteses terem recebido comprovação empírica de ambos os estudos de caso nos deixa certos de que, pelo menos em boa medida, a literatura especializada já está conseguindo captar e explicitar as minúcias do fenômeno *Born Global*, o que demonstra sintomas de maturidade. Além disso, a verificação das hipóteses também nos forneceu interessantes informações para prosseguir o trabalho. A mais atraente delas se refere ao fator das *networks*, o qual será desenvolvido logo a seguir.

iv. A Questão das *Networks*

Para iniciar essa seção, gostaríamos de frisar que, na nossa opinião, o aspecto mais marcante dos estudos de caso foi a relevância das *networks* para o desenvolvimento e internacionalização das empresas estudadas. Além disso, parece haver certa recorrência do tema das *networks* quando se olha para a literatura especializada em empresas *Born Global*. Logo, nos pareceu totalmente relevante aprofundar essa discussão.

A importância de parcerias e *networks* tem sido crescentemente reconhecida, rendendo a estas o status de dignas de maior atenção devido às suas implicações para compreender o comportamento da

empresa, a prática gerencial e, o que é essencial para nós, os processos de internacionalização. A literatura envolvida com este tema argumenta que as empresas não operam isoladas, mas, pelo contrário, através de vários tipos de relacionamentos empresariais com fornecedores, clientes, competidores e outras organizações (WELCH; WELCH; YOUNG; WILKINSON, 1998). Nesse sentido, o modelo de *networks* enfatiza a importância de relações próximas, colaborativas e duradouras entre as empresas e o efeito positivo que essas trazem consigo. Quando se fala de *networks*, portanto, deve-se ter em mente que as relações envolvem considerável investimento ao longo do tempo e representam valiosos ativos para a empresa.

Dentre as diversas habilidades inovadoras que, como vimos, estão associadas às empresas *Born Global*, estaria a capacidade de acessar produtos e conhecimento via parcerias com colaboração próxima em relacionamentos internacionais, envolvendo esforços constantes, integrados e intensos entre atores de diferentes países (MADSEN; SERVAIS, 1997). Desse ponto de vista, a perspectiva das *networks* seria, portanto, complementar à abordagem *Born Global*, e não uma “concorrente” em termos de modelo explicativo.

Um dos resultados do trabalho de Arbix (2007) é a evidência de que a cooperação é possivelmente um elemento chave para as firmas realizarem inovações tecnológicas e se internacionalizarem. Se, portanto, existe uma busca colaborativa e conjunta entre as empresas por informações geradoras de conhecimento, também há espaço para a promoção, por parte do governo, de ações que procurem no exterior informações sobre oportunidades de negócios e que possam ser realizadas de forma compartilhada entre uma agência promotora e grupos empresariais interessados em internacionalizar-se com foco na inovação (ARBIX, 2007).

Tendo essa concepção em mente, procuraremos na próxima seção atrelar a discussão sobre as implicações do fenômeno *Born Global* para as políticas públicas com a discussão sobre políticas de promoção da internacionalização baseadas em *networks*.

v. Implicações para as Políticas Públicas

Tal como foi explicitado ao longo de todo o texto, nossa principal finalidade na execução deste trabalho é produzir algumas reflexões sobre as oportunidades e gargalos na aplicação de políticas públicas para a internacionalização das empresas brasileiras, tendo em foco o processo de internacionalização *Born Global*. Vimos também que existe uma forte relação entre empresas *Born Global* e estratégias de inserção em *networks*. Logo, acreditamos que uma via pertinente para promover esse tipo de processo de internacionalização seria aquela por meio de programas que fomentem a formação de parcerias internacionais. Porém, alguns cuidados devem antes ser tomados.

O primeiro deles se refere à abordagem que a agência governamental promotora de internacionalização deve ter para com este novo tipo de empresa. Sabe-se que, sendo as empresas *Born Global* intensivas em conhecimento ou serviços, elas apresentam profundas diferenças em termos de demandas de políticas públicas quando comparadas àquelas das empresas que seguem processos tradicionais de internacionalização. Entretanto, as atividades correntes da maioria das agências governamentais orientam-se, por ora, mais para as necessidades das firmas tradicionais, uma vez que foram configuradas para apoiar processos tradicionais de internacionalização (BELL; McNAUGHTON, 2000). Portanto, existe um desafio em termos de adequação destas agências para suprir as demandas de empresas voltadas para processos de internacionalização precoce.

Outro cuidado que deve ser tomado se refere à questão de que, incentivar sem restrições a internacionalização das empresas é, no mínimo, impertinente. Isto dado que, principalmente em se tratando de políticas públicas, deve haver foco na aplicação de recursos para que os mesmos sejam otimizados e os desperdícios reduzidos. Além disso, deve haver também preocupação no sentido de direcionar os esforços de internacionalização das empresas nacionais para setores estratégicos e com maior possibilidade de sucesso (McDOUGALL; OVIATT, 1996).

Observa-se, portanto, que empresas com uma visão voltada pra a internacionalização desde seus primórdios representam um desafio e tanto para os formuladores de políticas governamentais

encarregados de apoiar este tipo de processo, bem como para os próprios pesquisadores do tema. Estes atores públicos necessitam entender as necessidades da firma em termos de internacionalização e confrontá-las com programas de suporte eficazes. Ou seja, este entendimento, na verdade, significa fornecer a informação certa para a empresa certa e no momento certo (BELL; McNAUGHTON, 2000).

Com este panorama em mente, podemos partir para a questão mais pontual a ser abordada nessa seção: programas de promoção das *networks*. Como bem observaram Bell e McNaughton (2000), a natureza dos produtos/serviços oferecidos pelas empresas *Born Global*, os quais são, em grande parte, imersos em conhecimento, demanda serviços de pré e pós-venda que possuem, em boa medida, custos elevados. São necessárias visitas frequentes aos clientes e distribuidores (os quais, no caso das empresas *Born Global*, geralmente encontram-se bem distantes) para manter uma boa relação e ter o *feedback* necessário. Neste sentido, mesmo que exista (e de fato existe) apoio por parte das agências brasileiras para que as empresas frequentem feiras internacionais ou eventos do gênero, podendo facilitar um contato ocasional com um potencial parceiro externo, mais importante ainda é a construção de mecanismos de apoio para ajudar as empresas a desenvolver efetivamente e sistematicamente suas *networks* internacionais – o que é claramente uma demanda típica das empresas *Born Global* e está em falta no arcabouço de políticas públicas brasileiro.

É neste contexto que entrariam em cena as políticas de promoção das *networks*, as quais seriam destinadas a promover, criar e perenizar diferentes tipos de contatos e relacionamentos entre firmas, resultando em desenvolvimento de conhecimento e atividade conjunta. Uma ação possível, por exemplo, seria a geração e adensamento de *networks* a partir de grupos esquematizados para esta finalidade, tal como proposto em trabalho de Welch *et al* (1998). Contatos de atores individuais seriam feitos parte do grupo, podendo ser apropriados pelos outros membros. Dessa forma, as empresas teriam, internamente, acesso à *network* umas das outras enquanto fizessem parte desse conglomerado, o que, espera-se, abriria um leque de possibilidades de conexões externas, contribuindo para o adensamento da rede de todos. Um programa com essa finalidade seria propício para o fomento da geração de empresas *Born Global*. Uma vez que, como já foi visto, boa parte dessas empresas já entram no mercado possuindo uma rede densa, estas teriam certamente muito a oferecer e também a receber, pois, o desenvolvimento constante da *network*, fator vital para sua sobrevivência, é imprescindível para tais empresas.

A título de exemplo, Welch *et al* (1998) apresentam uma avaliação do *Australian Joint Action Group* (JAG), programa australiano na linha do que foi proposto acima. Os autores descobriram que uma ampla série de redes formais e informais foi desenvolvida a partir desse programa, possibilitando que os membros envolvidos alcançassem importantes metas de mercado. Porém, não só resultados positivos foram encontrados nessa avaliação. No caso australiano, foi demonstrado que passos positivos podem ser dados por meio de uma série de atividades. Contudo, deve-se levar em conta que a relação intra-grupo não é de toda amistosa, uma vez que é difícil para as empresas lidar com uma situação de exposição de seus trunfos relacionais, ainda mais se existem competidores diretos no grupo.

Outra questão pertinente enfrentada pelo JAG foi como estimular os participantes a dar o máximo em termos de contribuições para o grupo. Welch *et al* (1998) consideraram que isto dependeria da preparação dos próprios participantes para ingressar no programa. Eles necessitariam reconhecer seus potenciais ganhos e estar dispostos a compartilhar sua *network* com os demais membros. A agência promotora do programa pode desempenhar um papel essencial como facilitadora dessas conexões, mas o desenvolvimento das *networks* deve emanar do próprio conjunto.

Outra dificuldade abordada foi a questão de quando a agência promotora deveria deixar de agir como mediadora do grupo, para que este subsistisse por si só. Sabe-se que, quando a *network* e as parcerias estiverem operando efetivamente, talvez a necessidade de uma estrutura formal e encontros regulares (ou seja, o papel da agência) diminua. No entanto, devido à natureza intangível das *networks*, é sempre difícil saber quando esse estágio é alcançado. Os autores acreditam que essa dificuldade só pode ser superada pela experiência da própria agência na formação e condução do grupo, sentindo e percebendo o seu desenrolar, o que forneceria os subsídios necessários para saber quando e como se desvincular.

Por fim, Welch *et al* (1998) apresentam mais uma dificuldade enfrentada pelos programas de promoção das *networks*, que talvez seja a mais complexa: como mensurar os avanços nesse tipo de programa? Inevitavelmente, sempre existirá pressão política por resultados de programas de qualquer espécie. Isto é um empecilho no caso das *networks* por, principalmente, dois motivos: 1) esse tipo de programa não produz resultados no curto-prazo, que são geralmente aqueles mais demandados; 2) os resultados produzidos por programas voltados para as redes são de natureza intangível, diferentemente de programas voltados para exportações, por exemplo. Logo, pode-se perceber que a mensuração deste caso é problemática. Os autores, contudo, sugerem quatro interessantes propostas para superar esse obstáculo: i. como um aumento na coesão do grupo conduz a uma melhor performance na rede, captar essa variação por meio de um exercício de mapeamento periódico, por exemplo, seria um importante indicador; ii. tamanho e composição da grupo estão relacionados com o desempenho na rede, mas a relação não é direta, significando que poucos membros reduziram o potencial de adensamento da *network* tal como membros em demasia enfraqueceria a coesão desta, o que nos indica que mensurar essa relação também forneceria uma boa medida; iii. quanto mais profunda (em termos de número, força e frequência de contatos) as conexões internacionais dos membros do grupo, maior o potencial para desempenho exportador, o que faz da mensuração desta profundidade outro bom indicador; iv. outra medida de sucesso do programa também poderia ser obtida por meio da análise da ligação entre características da rede e atividade exportadora, comparando-se intra-grupo redes de negócios de diferentes níveis com tipos de atividade exportadora.

Como pôde ser visto, existem diversas dificuldades a serem enfrentadas na tentativa de formular políticas governamentais de promoção das empresas *Born Global* via *networks*. Contudo, também vimos que o benefício vale a empreitada. Na contemporaneidade é praticamente inquestionável que um dos mais importantes fatores no desempenho de qualquer empresa é a rede na qual está inserida. Quando uma empresa trabalha colaborativamente com outras ela pode acessar, combinar e compartilhar perícia, recursos e conhecimento de modo que seria impossível fazê-lo isoladamente. Colocando essa característica de encontro com as capacidades inovativas inerentes às empresas voltadas para a internacionalização precoce obtemos um casamento perfeito para se gerar desenvolvimento e prosperidade econômica. Esse aspecto não pode, de maneira alguma, ser deixado de lado, pois, como já foi demonstrado, se constitui numa oportunidade ímpar para o processo de desenvolvimento do Brasil. Dessa forma, acreditamos ser pertinente e urgente aprofundar na discussão dos temas aqui tratados, sendo este estudo apenas mais um passo nessa direção.

V – Conclusões Finais

O presente trabalho buscou trazer contribuições para um campo de estudos por ora incipiente, mas com grande potencial. Concluímos esse estudo com a certeza de que ainda há muito trabalho a ser feito e de que, por mínima que seja, pudemos dar nossa contribuição para um debate tão importante para o país. Conseguimos identificar muitas lacunas a serem preenchidas e muitas dificuldades pela frente. Sabemos que o caminho é árduo, mas também que a recompensa é grande. Também, não há como se esperar menos de um tema que consegue reunir no mesmo esforço sociólogos, cientistas políticos, engenheiros, economistas, administradores, dentre outros profissionais. Devemos, sim, esperar cada vez mais, para não cairmos no erro de acreditar que a mediocridade é uma virtude.

Diante das previsões tão otimistas feitas para o Brasil nos dias de hoje, não podemos deixar-nos dominar pelo comodismo. Pelo contrário, mais alternativas de fomento à inovação no país devem ser colocadas à disposição dos formuladores de políticas públicas. É neste contexto que se faz cada vez mais necessário o desenvolvimento de pesquisas voltadas ao fenômeno *Born Global*. Esta nova abordagem do modo de internacionalização das empresas é uma oportunidade inédita que vai bater à porta do país apenas uma vez enquanto tal. Se esta chance escapar agora, é provável que, da próxima vez que pensarmos em olhar para a importância das empresas *Born Global*, estas já vão ter deixado de possuir seu caráter inédito e tornado-se um padrão, perdendo, assim, todo o “poder de fogo” que possuem hoje.

Enfim, este estudo se encerra com um sentimento estranho que conjuga as noções de “missão cumprida” e “mãos à obra”.

VI – Referências Bibliográficas

- ARBIX, G. (2007). *Inovar ou Inovar: a indústria brasileira entre o passado e o futuro*. 1a Edição, São Paulo, Editora Papagaio.
- BELL, J.; McNAUGHTON, R. (2000). “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): 176-185.
- BENKLER, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. 1st Edition, New Haven, Yale University Press.
- CASSON, M. (2000). *Economics of International Business*. Edward Elgar: Cheltenham.
- DIB, L. A. R. (2008). *O Processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil*. Tese de Doutorado em Administração – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- FELIZARDO, R. G. (2010). “Caso Recepta: redes, parcerias internacionais e arranjo inovador em biotecnologia”. *Relatório de Iniciação Científica*, FAPESP.
- FLIGSTEIN, N. (2002). *The Architecture of Markets*. 1st Edition, Princeton, Princeton University Press.
- GABRIELSSON, M.; KIRPALANI, V. (2004). “Born Globals: how to reach new business space rapidly”. *International Business Review*, 13: 555-571.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. (1977). “The Internationalization Process of the Firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”. *Journal of International Business Studies*, 8/1: 23-32.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. (1990) “The Mechanism of Internationalization”. *International Marketing Review*. 7/4: 11-24.
- KNIGHT, G. (1997). *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born-Global Firm*. Doctor of Philosophy, Department of Marketing and Supply Chain Management, Michigan State University, Michigan, EUA.
- KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. (2004). “Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm”. *Journal of International Business Studies*, 35: 124-141.
- MADSEN, T.; SERVAIS, P. (1997). “The Internationalization of Born Globals: an evolutionary process?” *International Business Review*. 6/6: 561-583.
- MATHEWS, J (2002). *Dragon Multinationals*. 1st Edition, Oxford, Oxford University Press.
- McDOUGALL, P.; OVIATT, B. (1996). “New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: a follow-up study. *Journal of Business Venturing*. 11/1: 23-40.
- MELÉN, S.; NORDMAN, E. (2008) “The Internationalization modes of Born Globals: a longitudinal study”. *European Management Journal*. 27: 243-254.
- MOEN, O. (2002). “The Born-Globals: a new generation of small European exporters”. *International Marketing Review*. 19/2: 156-175.
- OVIATT, B.; McDOUGALL, P. (1994). “Toward a Theory of International New Ventures”. *Journal of International Business Studies*. 25/1: 45-64.

RASMUSSEN, E.; MADSEN, T. (2002). "The Born global concept". *Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference*. Athens, Greece: European International Business Academy.

RENNIE, M. (1993). "Global Competitiveness: *Born Global*". *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. (2002) "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 28th EIBA Annual Conference*. Athens, Greece: European International Business Academy.

RIALP, A.; RIALP, J.; URBANO, D.; VAILLANT, Y. (2005). "The Born-Global Phenomenon: a comparative case study research". *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 133-177.

ROCHA, A.; MELLO, R.; DIB, L.; MACULAN, A. (2004). "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: 172-221.

WELCH, D.; WELCH, L.; YOUNG, L.; WILKINSON, I. (1998). "The Importance of Networks in Export Promotion: Policy Issues". *Journal of International Marketing*. 6/4: 66-82.