

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LEONARDO LOPES ESCUDERO

**FENÔMENO DAS EMPRESAS *BORN GLOBALS* E FATORES PARA
INTERNACIONALIZAÇÃO: Uma análise teórica do processo e estratégias de
marketing de expansão**

CURITIBA

2023

LEONARDO LOPES ESCUDERO

**FENÔMENO DAS EMPRESAS *BORN GLOBALS* E FATORES PARA
INTERNACIONALIZAÇÃO: Uma análise teórica do processo e estratégias de
marketing de expansão**

Artigo apresentado à disciplina de Monografia como requisito
parcial à conclusão do Curso de MBA de Marketing, Setor de
Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Paulo Padro

CURITIBA

2023

FENÔMENO DAS EMPRESAS *BORN GLOBALS* E FATORES PARA INTERNACIONALIZAÇÃO: Uma análise teórica do processo e estratégias de marketing de expansão

Leonardo Lopes Escudero

RESUMO

O artigo aborda as tendências e teorias do processo de internacionalização, e o crescimento do fenômeno de empresas *born globals*. Internacionalização esta vinculada às mudanças econômicas, científicas e tecnológicas que marcaram as últimas décadas do século XX, período que emergem novas formas de negócios, assim como também, inovações nas metodologias e estratégias das empresas.

O estudo, de caráter exploratório e descritivo, baseou-se na revisão documental e bibliográfica do processo de internacionalização, conceito *born globals*, principais iniciativas e estratégias do marketing internacional, e descrição de principais riscos na expansão. Dentre as conclusões do estudo, diante dos avanços tecnológicos, não é mandatória a abertura de uma sede no exterior para ser internacional. Também compreende que existem algumas tendências e práticas de sucesso no processo de internacionalização destas empresas que já nascem globais, como o impacto da empresa contar com empreendedores com experiência de gerenciamento internacional e a necessidade do serviço prestado pela empresa passe por uma adaptação cultural. Interessante visualizar que o processo que antes era longo, estas empresas apresentaram uma rápida estruturação para expansão e adaptações necessárias.

Em um mundo globalizado, faz-se mais comum a existência de *born global* e novos projetos de internacionalização, assim, com as tendências identificadas pode-se orientar de forma estratégica aqueles empreendedores que desejam explorar o mercado internacional.

Palavras-chave: Internacionalização. Born Global. Empreendedorismo Internacional.

1. INTRODUÇÃO

O que geralmente imaginamos são empresas maduras com grande capacidade de produção, detentoras de uma cadeia produtiva já bem estruturada e empresa de origem em economias estabelecidas, que decidem (e são bem sucedidas) expandir internacionalmente - conquistando novos mercados. Essa realidade vem se transformando nos últimos 30 anos devido ao processo de globalização, avanço de tecnologia e ferramentas para uma gestão internacional. Se é investigado um fenômeno que indica as principais mudanças que estão ocorrendo nos negócios internacionais: o recente aparecimento de empresas que se internacionalizam de maneira acelerada desde sua fundação ou em poucos anos após sua origem. Período de crescimento doméstico dura em média 2.1 anos. Quando, para empresas tradicionais, o período doméstico é dez vezes maior (LUOSTARINEN; GABRIELSSON, 2002). Estudos apontam que tais empresas estão aparecendo em grande número e em diferentes regiões do mundo, se comportando de maneiras diferentes de multinacionais tradicionais, caracterizando “novas espécies de negócios internacionais” (MATHEWS; ZANDER, 2007). Na última década, vemos empresas de tecnologia obtendo grande sucesso competitivo em seus negócios internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004; OVIATT; MCDOUGALL, 1994). O fenômeno *born global* tem sido relatado, principalmente em setores de alta tecnologia, e tem requerido novos entendimentos teóricos sobre a atuação internacional de empresas nascentes e pequenas. Empresas consideradas *born global* não são restritas a empresas de setores de base tecnológica, como geralmente imaginamos, porém acabou se tornando mais recorrente e mais analisado (DOMINGUINHOS; SIMÕES, 2001; RIALP; KNIGHT, 2005). Dib & Rocha (2008) apontaram que o fenômeno das *born globals* não ocorre frequentemente nos países em desenvolvimento e, por isso, há menos estudos sobre este conceito nesses países, inclusive no Brasil (SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010).

Empreendedores, sendo parte de *born globals* ou de empresas tradicionais contarão com grandes riscos quando explorarem oportunidades de internacionalização. Compreender os fatores que levam para o sucesso, em suas diversas variações, é um tema relevante para o mercado e também para o empreendedor (MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994). Este artigo busca entender o quanto das teorias de internacionalização de empresas estão presentes no

conceito de "born global" e como isso se relaciona ao surgimento de novas empresas que iniciam sua atuação já internacional. Entender que estas empresas por já visualizarem seu mercado total como internacional, diferente de empresas nos moldes tradicionais. Também, como serão suas estratégias de marketing internacional, ações de localização, gerenciamento global e globalização de produtos. As teorias tradicionais de internacionalização têm limitações para explicar o fenômeno, o que instiga a tentar entender quais são os recursos necessários e as competências internas que levam uma empresa a ser born global. Investigar questões relacionadas aos tomadores de decisão, sua articulação interna na empresa e também com seu ambiente externo - principalmente com o ambiente de negócio do país de origem (REZENDE; VERSIANI, 2009; CARNEIRO; DIB, 2007).

Com relação à sua estrutura, este artigo é composto por seis partes, além desta introdução. A próxima apresenta um referencial teórico com relação ao conceito e às teorias de internacionalização de empresas, apresentadas as principais perspectivas que podem influenciar a internacionalização das empresas. Em seguida, o conceito e características de empresas born globals. Na parte quatro, é explorado conceito e ações de marketing internacional e depois, seus riscos presentes quando internacionalizada. Por fim, são apresentadas as conclusões gerais do estudo.

2. REVISÃO TEÓRICA - Internacionalização e expansão

Processos de internacionalização e expansão de empresas é uma movimentação presente no mercado há bastante tempo, mas sempre relevante na discussão profissional e acadêmica. Sendo discussões sobre motivos, fatores e intenções de empresas e também, oportunidades de expansão. Mesmo com vários exemplos e sendo temas de estudos, o tema é de grande complexidade e apresentará riscos para empresas que estão neste processo. Olhando na perspectiva corporativa, entende-se que internamente é um tema que conta com um longo processo e que, para alcançar resultados, deve ser trabalhado de maneira contínua - disponibilidade de recursos e necessária capacidade para tal movimentação.

Com tal complexidade e tempo para o processo de internacionalização, vale-se reforçar o que se é estudado e analisado neste momento. Buscando

entender a dimensão que é a expansão de empresas, o artigo de Jorge Carneiro e Luis Antonio Dib (2007) explica:

“Entender por que as empresas se internacionalizam e que produtos ou atividades são alvo deste processo tem sido desafio constante para as pesquisas na área de negócios internacionais. Este, no entanto, não é o único desafio. Também se quer conhecer quando esta decisão é tomada dentro da evolução de uma empresa. Busca-se prever para onde – qual país ou região – uma empresa doméstica se expandirá em primeiro lugar e, depois, como continuará seu processo de expansão internacional”

Na pesquisa contamos com diversas abordagens para internacionalização de empresas, mas o que irá variar são os focos dados em cada abordagem (SOUSA; FINELLI, 2012). Focos estes que podem ser vistos em três perspectivas das teorias sobre internacionalização: Econômicos; Comportamental; e Cultural.

Na perspectiva econômica, a internacionalização de empresas é abordada de maneira objetiva a recursos, tendo em vista aspectos mercadológicos e transacionais no exterior (SOUSA; FINELLI, 2012). Inseridos na perspectiva comportamental a análise do processo de internacionalização é baseado no modelo proposto pela Escola de Uppsala que irá investigar as competências subjetivas necessárias a organizações (REZENDE; VERSIANI, 2009), experiência internacional dos tomadores de decisão e modo de formação do corpo estratégico (HONÓRIO, 2009). Enquanto na perspectiva cultural, são discussões sobre a influência da cultura do país de origem da empresa em diversos campos, como: práticas organizacionais e de gestão; escolhas da estratégia de internacionalização; e impacto de ações governamentais nos processos de internacionalização (REZENDE; VERSIANI, 2009).

Quando a expansão é discutida a partir da perspectiva econômica, a Teoria do Poder de Mercado se destaca. A Teoria do Poder de Mercado surge a partir de um trabalho Seminal de Hymer (1960/1976), que apresentava que empresas teriam a necessidade de expandir para novos mercados a partir do atingimento do limite de crescimento doméstico. Isto é, Hymer entende que empresas e indústrias estariam crescendo em seu mercado doméstico com fusões e aquisições (aumentando capacidade de produção), e então, atingiria um momento em que a empresa não poderia continuar neste ritmo de crescimento tendo a necessidade de começar a

explorar possibilidades de expandir para mercados internacionais (CARNEIRO; DIB, 2007). Empresas irão para o mercado externo em busca de um maior controle. Para isso, a forma que seria mais apropriada é de expandir ao exterior por meio de investimentos diretos. O que geraria altos custos fixos na operação e podendo encontrar barreiras em mercado que seja distinto do de origem. Desenvolvida por Vernon (1966), a teoria do ciclo do produto propõe que empresas inovem nos mercados domésticos e produzam os seus produtos maduros em países em desenvolvimento, para então ter melhores retornos pois a empresa aproveitaria de os locais do mundo que proporciona-se menores custos (SILVA, CHAUVEL; e BERTRAND, 2010).

Outra teoria duas teorias que se associam à perspectiva Econômica são: A Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético. A Teoria da Internalização associa-se à Teoria dos Custos de Transação (SILVA, CHAUVEL; e BERTRAND, 2010), e dedica-se a esclarecer a relação entre custos e benefícios de se coordenarem atividades econômicas transnacionais internamente por meio da gestão da firma ao invés de externamente por meio do mercado. (CARNEIRO; DIB, 2007). Descrito pelas autoras (SILVA, CHAUVEL; e BERTRAND, 2010):

“Partindo-se da premissa da existência de imperfeições nos mercados, as firmas agem na busca pela maximização de seus lucros. Com esse objetivo, a empresa que se internacionaliza passa a optar racionalmente entre a internalização (hierarquização) de atividades econômicas conduzidas em diferentes países ou por lidar com as imperfeições de mercado (via joint ventures ou licenças, por exemplo). No primeiro caso, surge a empresa multinacional. Segundo os citados autores, o fluxo de produtos intermediários é responsável por conectar uma série de atividades inerentes à produção da maioria de bens e serviços. Dentre os produtos intermediários, estão não somente os materiais semiprocessados que perpassam indústrias. Assim, para Buckley e Casson (1976), a internalização das imperfeições típicas dos mercados externos conduz para a formação das empresas multinacionais”

Ressalta-se que , a Teoria da Internalização não aborda explicitamente qual seria o racional por trás da decisão de internacionalização. E sim, focada em entender os custos das transações envolvidas, se preocupa com o grau com que as atividades internacionais serão feitas internamente à organização (SILVA, CHAUVEL; e BERTRAND, 2010).

Já o Paradigma Eclético (ou teoria de OLI) é apresentado nos trabalhos de Dunning (2001) que identifica três conjuntos de vantagens que servirão como motor a esse fenômeno. As vantagens são definidas pelo autor como: a capacidade de as competências essenciais da firma (matriz) atuarem como um diferencial frente a concorrentes estrangeiros (O – ownership); o aproveitamento dos benefícios da localização, sejam custos de mão de obra, transportes ou maior adaptação e integração com o mercado estrangeiro (L – localization); e a diminuição de custos de transação, reduzindo-se a incerteza e ampliando a possibilidade de atuação direta na oferta e nos mercados (I – internalization). No entanto, segundo o autor, seu principal foco é esclarecer a produção internacional de todas as empresas de determinado país ou região. O Paradigma Eclético aponta duas razões principais para as empresas iniciarem operações em países estrangeiros: busca de mercado – aumento de receitas, através de suas vantagens competitivas e busca de eficiência – redução de custos, através de produção em lugares de baixo custo. Além dessas razões, são sugeridas mais duas: busca de ativos estratégicos e busca de capacitações fora do país sede (REZENDE; VERSIANI, 2009). De certa maneira, Carneiro e Dib (2007) afirmam que o Paradigma Eclético é um “arcabouço analítico amplo”, capaz de envolver tanto as imperfeições de mercado causadas pelo crescimento da empresa em seu mercado doméstico (Teoria do Poder de Mercado), quanto o fato de as organizações internacionalizarem-se com vistas ao aproveitamento das imperfeições dos mercados estrangeiros (Teoria da Internalização) (SILVA; CHAUVEL; BERTRAND, 2010).

Na perspectiva da Teoria Comportamental, vale entender o Modelo da Escola de Uppsala, Networks e Empreendedorismo Internacional.

No Modelo proposto pela Escola de Uppsala, tem como intenção demonstrar, de maneira explicativa, que o processo de internacionalização se dá em etapas. A empresa disposta a este processo de expansão de mercado cresce de maneira gradual através de aquisições, fusões, aumento de capacidade, construção de conhecimento sobre mercados externos e de operações regentes nestes novos mercados. Assim, através de estágios sequenciais, a empresa irá se desenvolvendo e criando maturidade em sua operação internacional (CARNEIRO; DIB, 2007).

Networks, como o próprio nome já diz, o foco são redes. A teoria se baseia em empresas aproveitarem de suas redes, conexões para ampliar mercados e também, aperfeiçoar relacionamentos dentro da rede. A empresa utilizaria de sua

rede para seguir participantes da sua rede e utilizar de modos antes operados neste processo de internacionalização. A partir de suas conexões, empresas iriam para o exterior não como um movimento explícito de busca de mercado, mas sim para acompanhar clientes (surgimento de demanda em outro mercado), parceiros de negócios ou até mesmo competidores; como resposta a pressões da rede ou mercado doméstico. Na perspectiva de *Networks* qualquer produto ou serviço poderia ser internacionalizado desde que esteja alinhado com os interesses das relações já estabelecidas ou a serem desenvolvidas (CARNEIRO; DIB, 2007).

Já a perspectiva de Empreendedorismo Internacional visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou startups através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Sendo uma escolha determinada pelo tomador de decisão, a teoria não parece colocar quaisquer restrições ao que poderia ser internacionalizado. E também não limitante a empresas recém-criadas, pois empresas já consolidadas poderiam contar com um novo corpo executivo que definirá sobre a internacionalização. Empreendedorismo Internacional também busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais (ZAHRA, 2005).

Exemplos destas perspectivas de como empresas estariam internacionalizando seus produtos. Na visão de empreendedorismo internacional, o perfil do empreendedor definirá a abordagem em um novo mercado. Perfil “técnico” inclinará a aceitar as demandas ou pedidos externos que poderiam levar a empresa a exportar seus produtos ou licenciá-los. Perfil estrutural irá expandir através de fusões e aquisições de processos já consolidados - explorar uma estrutura já desenvolvida no mercado escolhido. E o empreendedor de marketing tentará alcançar novos consumidores a partir de ações (push) e criará novos canais de distribuição (CARNEIRO; DIB, 2007).

Na teoria de *Networks*, a escolha do país é baseada nos acordos estabelecidos ou planejados com sua rede internacional. A rede de negócios permite à empresa mitigar riscos percebidos na internacionalização. Enxergamos muitas vezes essas dinâmicas em empresas que fornecem serviços e o cliente, que possui uma relação mais estreita, solicita que o fornecedor atue em outra região para a resolução de alguma questão.

Baseado em etapas e escalas, a tomada de decisão no Modelo de Uppsala leva em consideração o tamanho potencial de um mercado e a “distância psíquica”. Explanado no artigo de Carneiro e Dib:

“Se o entendimento do tamanho do mercado é direto, podendo um mercado potencial ser considerado grande ou pequeno, o entendimento da distância psíquica é mais complexo. Ela pode ser influenciada (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 308), por “fatores prevenindo ou perturbando os fluxos de informação entre a empresa e o mercado”. Por exemplo, o idioma, a cultura, o sistema político e o nível educacional do mercado internacional. Assim, as empresas iriam para mercados “próximos” do seu mercado doméstico, desde que economicamente atrativos.”

Perspectivas necessárias para lidar com a crescente complexidade dos processos de internacionalização de novas empresas. Especialmente quando analisamos empresas denominada born global, que ainda se discute fatores internos e nem tanto externos (RIBEIRO; OLIVEIRA JR; BORINI, 2012), mas ainda não sendo adequadamente explicado pelas teorias existentes (CARNEIRO; DIB, 2007).

A questão que permanece em grande parte sem resposta é por que alguns novos empreendimentos optam por se internacionalizar desde o início, enquanto outros escolhem o caminho tradicional de desenvolver primeiro seus mercados domésticos. A experiência anterior dos fundadores, a sua experiência internacional e o reconhecimento de oportunidades de negócios internacionais, seguida do nível de integração global da indústria em que uma empresa opera – estas são algumas das razões que mais têm sido apontadas como possíveis explicações. Talvez a maneira mais crítica de olhar para essa questão seja do ponto de vista do corpo executivo da empresa. Outro fator importante para a internacionalização foi a necessidade de atender clientes globais ou multinacionais, predominantes em indústrias de alta tecnologia. Afinal, os negócios estrangeiros são geralmente muito mais difíceis do que os negócios domésticos.

3. O FENÔMENO BORN GLOBAL

Para definirmos o que são essas empresas, geralmente, born globals são empresas que desde sua origem buscam uma competitividade agressiva a partir de recursos internacionais e canais de vendas em diversos países. Em uma definição

mais quantitativa, a partir do texto de Sheppard e McNaughton (2010), utiliza-se a definição de Knight and Cavusgil (1996) para descrever que born globals são “empresas que atingiram pelo menos 25% de suas vendas em mercados estrangeiros em um período entre dois a 3 anos após sua criação”. Dib & Rocha (2008) também observaram essas definições incluindo as percentagens do faturamento da empresa provenientes do mercado internacional, que podem variar conforme os estudos (RIBEIRO, 2012). Tornando este tema e fenômeno extremo interesse para pesquisa e curiosidade para entender como empresas se tornam corporações internacionais (como as Big Techs) de maneira tão rápida.

O termo “*born global*” é apresentado na década de 90, quando um estudo conduzido na Austrália sobre exportadores de produtos de alto valor agregado. Essas empresas chamaram atenção de pesquisadores e Rennie (1993) batizou tais empresas de “born global” (CARNEIRO; DIB, 2007). O estudo descreve a existência de pequenas empresas que não haviam iniciado o processo de expansão de forma gradual, mas, mesmo competindo com empresas maiores, conseguiram ter sucesso em novos mercados. Sendo assim, essas empresas já haviam nascido globais (DIB, 2007).

As born globals são fruto de um cenário competitivo caracterizado por um mundo globalizado e mais dinâmico. Esse fenômeno de expansão acelerada apenas possibilitado pela grande e rápida inovação tecnológica que vemos, e pela diminuição dos custos de transportes (PACHECO & FARIAS, 2007). Geralmente, por serem empresas jovens e de porte pequeno ou médio (pois surgiram há pouco tempo), pensamos em startups de tecnologia. Porém, não são exclusivamente empresas presentes em setores de alta tecnologia. São companhias que focam nichos de mercado e contam com tomadores de decisão com experiência de internacionalização e relacionamentos profissionais abrangentes (RIBEIRO, 2012). Vale ressaltar que empresas que nascem globais vêem seu mercado como todo o globo desde seu início, diferente de empresas tradicionais que enxergam como complemento do mercado de sua operação doméstica.

Na perspectiva cultural, pode-se entender que empresas são “forçadas” a expandirem porque se encontram em mercados saturados e pequenos, como o Reino Unido. Em outras palavras, caso uma empresa atue em um setor com potencial de mercado interno muito limitado ou pensa em iniciar negócios em um mercado com pequena demanda, internacionalizar-se rapidamente parece ser uma

boa estratégia. (SHEPPARD; MCNAUGHTON, 2010). A internacionalização destas empresas não é uma questão de escolha, mas sim de necessidade para o crescimento (e sobrevivência) da companhia. Fatores externos fazem com que compreendamos quando empresas globais terão motivadores distintos para tomada de decisão para uma expansão. As razões para o surgimento de empresas globais serão diferentes para empresas de grandes mercados, como os Estados Unidos, mercados médios, como Reino Unido, e pequenos mercados, como Nova Zelândia (SHEPPARD; MCNAUGHTON, 2010).

As empresas globais também dependem de suas *networks*, estabelecendo desde o início acordos que irão permitir acesso a financiamento, formas de processar e receber pagamentos, acesso a recursos, novos mercados e credibilidade (RIBEIRO, 2012). Estratégias de entrada no mercado são cruciais para empresas Born Global. Como para essas empresas a expansão é originada desde o início, empresas contam com menores recursos e enxuta estrutura para uma penetração de mercado massiva (SHEPPARD; MCNAUGHTON, 2010). O que vemos é empresas optarem por estratégias que irão consumir poucos recursos e a medida que forem crescendo, irão investir no mercado inserido. Por exemplo, desenvolvendo parceiros como canais de vendas e com crescimento, já teriam um programa de parceiros para controlar vários canais de distribuição. Acrescentando em sua operação um intermediário que conheça do mercado que queira expandir e já possua ferramentas para poder transacionar produtos da empresa. Entende-se aqui que o custo da operação será diferente dos demais mercados (mercado de origem) que a empresa atua - e tudo isso deverá ser levado em conta no momento de comercialização do produto ou serviço internacionalizado. As estratégias de entrada desses Born Globals deverão ser mais variadas, agressivas e de larga escala além das fronteiras nacionais.

Oviatt e McDougall (1994) identificam sete características de sucesso dessas empresas: visão global desde sua fundação; executivos e tomadores de decisão com experiência em negócios internacionais; rede de negócio e cooperação internacional; alta tecnologia e estratégia de marketing conectadas para definição de comercialização; entendimento dos fatores externos que influenciaram a operação como, cultura, conhecimento do mercado estrangeiro e organização empresarial; localização geográfica (distância psíquica); aproveitamento de oportunidades de mercado (SHEPPARD; MCNAUGHTON, 2010).

4. ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA EXPANSÃO EM NOVOS MERCADOS

Quando pensamos em um cenário de Internacionalização tradicional, visualizamos que empresas podem, de maneira gradativa, construir a operação de expansão. São investimentos graduais e à medida em que a empresa vai crescendo em novos mercados. Por outro lado, as empresas born globals possuem um grande desafio de criar, planejar, construir e acompanhar as operações desde sua origem (GRONROOS, 1999). Essas empresas globais se apoiam na utilização de tecnologia desde sua concepção e na medida que expande são necessários investimento em novas plataformas, software ou produtos que auxiliem no gerenciamento.

Pensando que empresas globais expandiram desde sua origem ou em um período curto, born global não deve se fechar a demandas externas e oportunidades em novos mercados. Claro que há necessidades mais específicas para lançamentos de produtos ou serviços em novos países, porém vemos empresas Born Globals utilizando de metodologia *growth* para iniciar com estratégias menos avançadas para alcançar um mercado mais cedo (GRONROOS, 1999). Exemplos seriam quando empresas, de início, não traduzir o site ou ainda ofertar serviços em moeda estrangeira. Tendo maior demanda e resposta do mercado é quando a empresa irá buscar traduções de produtos e materiais de marketing, e também algum parceiro financeiro que possa processar pagamentos neste novo mercado.

Processos de localização são parte essencial para expansões bem sucedidas. O produto deverá ser adaptável para que possa ser lançado nos países, assim, alinhado com cada especificação necessária que tenha no país escolhido. Passando para um alinhamento entre produto e marketing, vemos no início de planejamento de marketing e vendas é considerar um executivo que irá gerenciar e trabalhar em acordos no local selecionado para expansão - exemplo, contratação de Country Manager ou envio de algum executivo interno da companhia. Gronroos (1999) em uma pesquisa que realiza comenta, que os tomadores de decisão irão realizar a contratação (ou definição) do responsável pelo novo mercado deverá ser alguém que seja participativo em pesquisas e no desenvolvimento dos produtos.

Com esses pontos definidos e mais esclarecidos para a empresa, podemos identificar três maneiras de empresas expandirem para novos mercados: surgimento de demanda e seguindo o cliente; busca de novos mercados ativamente; e, marketing digital e expansão online. Estas maneiras de penetração de mercado não

são totalmente exclusivas ou excludentes uma das outras (GRONROOS, 1999). Grande parte da literatura (e maiores exemplos que temos de mercado) sugere que a principal maneira de operar em um novo mercado é através da demanda de clientes (ERRAMILLI; RAO, 1990). Porém, o avanço tecnológico estabeleceu uma nova forma de internacionalização porque, hoje, os clientes podem comprar produtos ou serviços de outros países em seu domicílio. Clientes em potencial geram a demanda de serviços de outros países e esperam que a empresa prestadora do serviço entregue uma solução para que possa entregar no mercado de escolha do cliente. É bastante similar ao movimento de seguir o cliente, mas a diferença é um cliente que já está na sua base e o relacionamento (teoria Networks) proporciona a possibilidade de expandir junto ao seu cliente. O que difere do outro processo é que é um cliente novo, em um mercado novo, que gera a demanda para operar em seu país. Esta nova forma de operar, entende-se que são países ou mercados que têm acesso a este nível de tecnologia e capacidade de operação. Assim, aproveitando a oportunidade e demanda de mercado para internacionalizar, diversificando serviços e buscando novos mercados.

Christian Gronroos (1999) traz um ótimo exemplo que tem como principal estratégia a expansão online, mas que também enxergamos, de maneira conjunta, algumas perspectivas e estratégias já descritas:

“Online marketing (ou eletrônico) como estratégia de internacionalização significa que a empresa de serviços estende sua acessibilidade por meio do uso de tecnologia eletrônica avançada. A Internet fornece às empresas uma forma de comunicar suas ofertas e colocá-las à venda, e uma forma de coletar dados sobre os hábitos e padrões de compra de seus clientes, e contar com parceiros de rede para realização de entregas e para receber pagamentos. A livraria eletrônica Amazon.com é um bom exemplo de empresa que internacionalizou seus serviços usando o marketing eletrônico. Ao lançar este conceito de livraria teve de ter em conta o interesse pelos seus serviços que automaticamente se desenvolveria fora das fronteiras nacionais. Ao usar o marketing eletrônico, a empresa não está vinculada a nenhum local específico. O serviço pode ser administrado de qualquer lugar do globo e ainda atingir clientes em um vasto mercado internacional que, por exemplo, estejam conectados à Internet e o analfabetismo eletrônico pode dificultar a utilização da oferta eletrônica. No entanto, mesmo uma empresa que opte pela internacionalização por meio do

marketing eletrônico não consegue administrar suas operações de serviços totalmente sozinha. Nos mercados externos tem, por exemplo, de contar, pelo menos, com serviços postais e de entrega. A possibilidade de a empresa de serviços controlar esses parceiros de rede pode ser muito limitada.”

Uma empresa que planeja tornar seus serviços disponíveis internacionalmente terá como início do desenvolvimento deste novo mercado em seu país de origem e com equipe interna, mas assim que ajustado para o novo mercado a oferta do serviço será sempre local. Mesmo sendo uma estratégia apenas online (GRONROSS, 1990).

A localidade do potencial cliente é um dos fatores que pode determinar o mercado que a empresa irá expandir. Levando isso em consideração, é necessário que a estratégia da expansão leve em consideração o custo do cliente na determinação de preço e modelo de venda que irão utilizar (GRONROOS, 1999). De maneira recorrente analisamos empresas que possuem uma operação internacional que se inicia com parceiros revendedores e aos poucos irão investindo em uma venda direta. Independente do modelo de venda escolhido pelo corpo executivo, marketing deverá ter a iniciativa de desenvolver uma marca (trabalho de branding) global, a qual irá gerar resultados para a venda direta tanto quanto para venda através de canais. As empresas born globals perceberam que quando não possuem todo recurso necessário para desenvolvimento da própria marca neste novos mercados, é necessário coordenar com parceiros e canais. A partir desta da construção desta marca de presença global se deriva demais ações de marketing e vendas, que incluíram; abertura de contatos com principais potenciais clientes, abertura de novos canais, relacionamento com cadeia produtiva (como logística) e investimentos de marketing, publicidade. (GRONROOS, 1999).

A formação de alianças estratégicas são extremamente comuns neste processo de internacionalização. Além desta parcerias, Born globals tendem a terceirizar ações e iniciativas que não são essenciais (*core business*). Born global explora a seu favor o fato de que empresas maiores e mais estabelecidas, muitas vezes, são incapazes de adaptação e ajuste rápidos o suficiente para atender às demandas constantes de mudança dos mercados globais. Por outro lado, a flexibilidade não é apenas uma vantagem, mas também uma causa de desafios em termos de dependência financeira (MADSEN; SERVAIS, 1997). O tamanho e o

conjunto de recursos das empresas born globals costumam ser bastante limitados. Eles alavancam seu equilíbrio particular de pontos fortes e fracos com alianças estratégicas, *joint ventures* ou outras formas organizacionais semelhantes, de modo a desenvolver um conjunto de rotinas fixas para atender a nichos de mercado onde sua flexibilidade é valiosa (MOEN, 2002).

5. RISCOS

Como comentado da perspectiva do empreendedorismo internacional, compreensão dos fatores que influenciam a decisão do executivo responsável, vale ressaltar que estamos levando em consideração empresas que decidiram internacionalizar. Seja seguindo o cliente ou explorando novos mercados. Porém, é claro que empresas podem optar por ignorar o interesse estrangeiro em suas ofertas e, possivelmente, perder novos mercados de tamanho considerável. Pensando nessas empresas, esta parte do artigo busca trazer alguns dos riscos envolvidos no processo de internacionalização e o que born globals poderão enfrentar.

Começamos trazendo exemplificações e explicações mais visuais para, em seguida, discorrer alguns pontos mais relevantes. Sendo assim, Grönroos (1999) descreve os três principais riscos e problemas que born globals enfrentam, em sua pesquisa são eles:

1. Recursos destinados para Vendas e Marketing tem, tradicionalmente, sido negligenciado por empresas que estão expandindo para novos mercados. Sendo o caso de empresas Born Globals são em sua maioria em verticais de tecnologia (72% dos casos Finlandês) e criados por especialistas em tecnologia, esta situação é aguçada em Born Globals.
2. Os recursos financeiros necessários para um marketing global são, excepcionalmente, altos em Born Globals. Para efeito de comparação, o investimento em marketing poderá ser duas vezes maior que desenvolvimento de um produto de tecnologia ou maior que vinte vezes para um produto de alta qualidade para consumidores.
3. Devido ao atraso ou demora de contratação de time de vendas e marketing, os impactos são: muito tempo para ter propriedade sobre

um produto complicado; demora em construir um planejamento efetivo dos esforços de vendas e marketing; demora em gerar vendas que cubram os custos da operação internacional; e demora para começar e criar uma marca global.

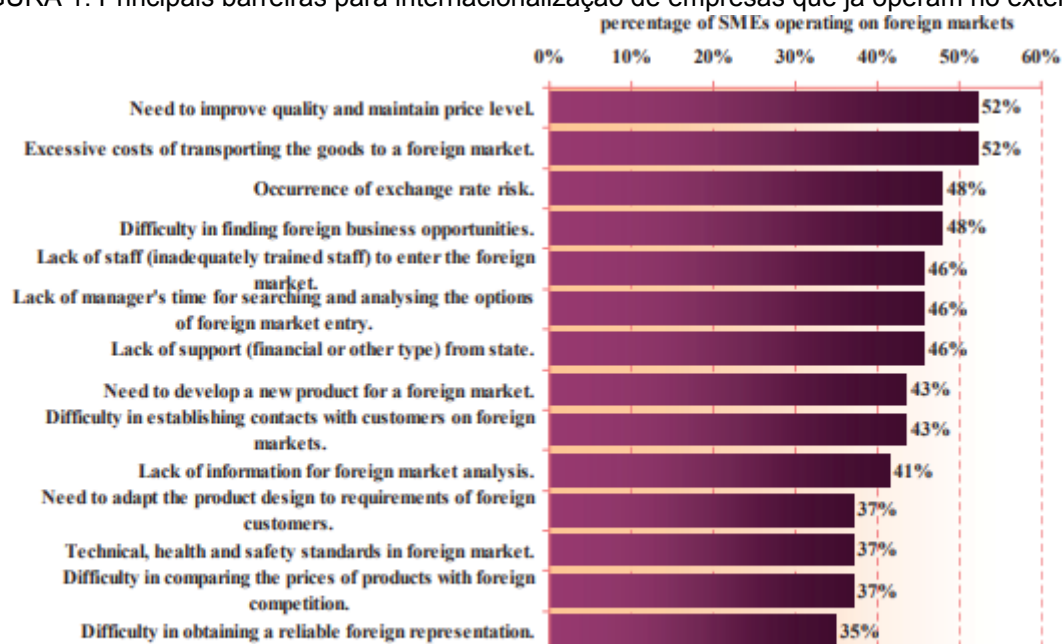
Outro exemplo que o autor traz, ressaltando um outro risco, de empresa é:

"Logística tem sido a razão do fracasso de muitas Born Globals envolvidas em negócios online (ponto.com). A falência da Boxman e a perda de cerca de 80 milhões de euros de capital de risco é um bom exemplo. As páginas da empresa na Internet não funcionavam bem porque a nova tecnologia encomendada à IBM estava atrasada (Helsingin Sanomat, 2002). Além disso, seu concorrente mais forte, a Amazon.com, conseguiu enviar discos de música mais rapidamente dos Estados Unidos do que a Boxman da Suécia."

Exemplo que evidencia logística como principal risco, mas a relevância dessa passagem demonstra como empresas que atualmente a concorrência é global e que é necessário investimentos certos em soluções que auxiliem no gerenciamento da operação.

Partindo de outra referência, o estudo de Kubícková e Toullová (2013) realizado na República Checa para entender quais seriam as principais barreiras e riscos que empreendedores visualizam para um processo de internacionalização, temos os seguintes gráficos:

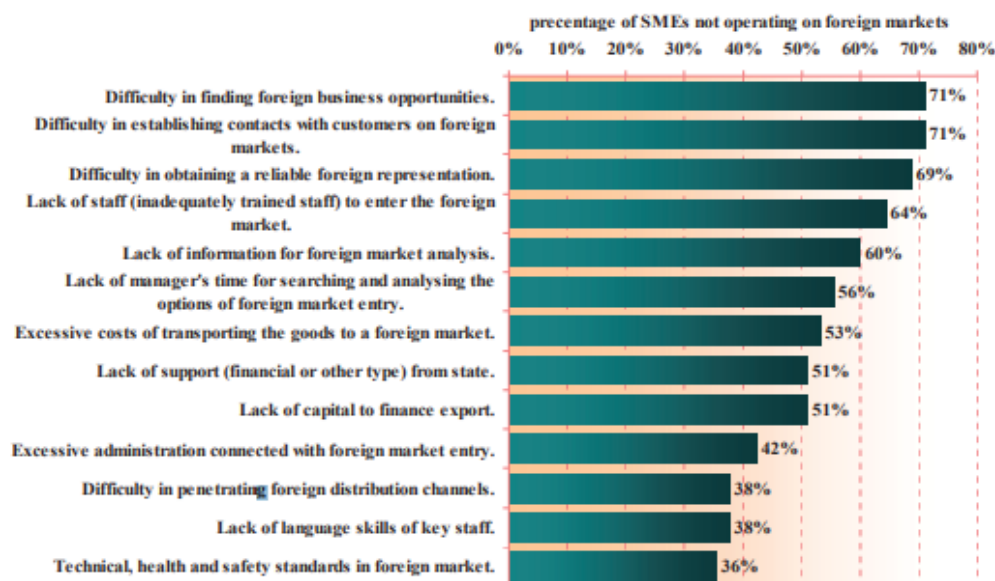
FIGURA 1: Principais barreiras para internacionalização de empresas que já operam no exterior



1: *Key barriers of the internationalization process for SMEs operating on foreign markets*
Source: author's research

FONTE: (Kubícková; Toullová, 2013).

FIGURA 2: Principais desafios para empresas que não expandiram para mercado externos



2: *Key barriers of the internationalization process for SMEs not operating on foreign markets*
Source: author's research

FONTE: (Kubícková; Toullová, 2013).

Figura 3: Principais barreiras para internacionalização, respostas de todas as empresas da pesquisa

I: Key barriers of the internationalization process for all questioned SMEs

	key barrier	responses (%)
1	difficulty in finding foreign business opportunities	59
2	difficulty in establishing contacts with customers on foreign market	57
3	lack of staff (inadequately trained staff) to enter the foreign market	55
4	excessive costs of transporting the goods to a foreign market	53
5	difficulty in obtaining a reliable foreign representation	52
6	lack of information for foreign market analysis	51
7	lack of manager's time for searching and analysing the options for foreign market entry	49
8	lack of support (financial or otherwise) from state	48
9	need to improve product quality while maintaining the current price level	42
10	occurrence of exchange rate risk	37
11	lack of capital to finance exports	37
12	technical, health and safety standards in foreign market	36
13	need to develop new products for the foreign market	34
14	difficulty in comparing the prices of products with foreign competition	34

FONTE: (Kubícková; Toullová, 2013).

O resultado mostra que as principais barreiras no processo de internacionalização são classificadas como restrições internas relacionadas aos recursos corporativos e suas próprias habilidades do empreendedor. Embora algumas barreiras externas decorrentes do ambiente de negócios dos mercados doméstico e externo estejam listadas entre as principais barreiras, o número dessas barreiras é significativamente menor. Além da identificação das barreiras, também foi necessário determinar os principais fatores de risco no processo de internacionalização, sendo: os principais fatores os riscos comerciais e o risco cambial (Kubícková; Toullová, 2013).

Além desses tópicos apresentados, Grönroos (1999) comenta que neste processo de internacionalização terá sempre a dúvida de que se os clientes irão aceitar produtos e serviços estrangeiros. Há casos onde regulamentações e governos poderão apresentar certa resistência a empresas estrangeiras. O conceito de Tendências etnocêntricas de consumo proposta e estudada por Sharma (1995) é adicionado nessa questão de aceitação de produtos estrangeiros. Tais tendências podem se tornar um problema para empresas que estão se internacionalizando. Etnocentrismo significa que os consumidores optarão por bens ou serviços domésticos por causa de sentimentos nacionalistas. De acordo com Sharma (1995) a abertura a culturas estrangeiras pode apoiar a aceitação de bens e serviços de origem estrangeira enquanto, por exemplo, o patriotismo e o conservadorismo

podem impedir os consumidores de comprar. Os governos que se opõem às empresas de serviços internacionais podem impedir severamente que as empresas estrangeiras entrem no mercado com seus serviços. Nesses casos, a empresa internacionalizada pode ter que desenvolver relacionamentos com instituições governamentais e tratá-los como seus primeiros clientes (GUMMESSON, 1998).

E aqui o autor Gronroos (1999) traz algumas soluções para cada questão que foram apresentadas no início desta parte de Riscos do artigo:

1. Planejamento de estratégias de um marketing global (importância e destinação de recursos para marketing): contratação de pessoas-chaves responsáveis por vendas e marketing; se possível, foco no segmento de nicho, para ser diferenciador no mercado (busca de clientes maiores); adaptabilidade do produto;
2. Ações de vendas e marketing: criação de relacionamento com clientes, canais e parceiros desde início da operação; construção de materiais de marketing específicos para mercado em expansão e definição de produtos destinados à localidade escolhida; definição de orçamento da operação de vendas e sistema de gerenciamento (relatórios).
3. Utilização de estratégias avançadas de marketing: utilização de tecnologia de ponta para vendas e marketing (promoção); preço definido pelo Valor do Cliente; múltiplos canais de marketing e vendas; formação de parcerias e alianças estratégicas.

Como não temos um modelo “correto” para este processo de expansão, o qual empresas estarão em constante dinâmica de acerto e erro, riscos são inerentes ao processo. Empresas born global deverão ser capazes de atender várias frentes do negócio, para não sofrerem impactos substanciais. (GRONROOS, 1999.)

6. CONCLUSÃO

A partir do objetivo de compreender os conceitos e as teorias que descrevem o processo de internacionalização, torna-se possível uma maior compreensão de empresas que já possuem essa atuação global e acompanhar melhor este fenômeno de born globals. Fenômeno ainda porque mesmo com o termo tenha sido apresentado na década de 90, estamos vendo cada vez mais empresas born globals em nosso cenário de negócios. A contribuição deste artigo, primeiramente foi o entendimento de como empresas born globals podem ser constituídas, a partir dos principais fatores de internacionalização acelerada.

Esse estudo evidencia a importância de uma estruturação de operação desde a concepção da empresa e a necessidade de estratégia de marketing global bem aplicada desde seu início. Com essas definições funcionando como guia, será possível para a empresa ter um crescimento global constante e uma construção (consolidação) de uma marca global.

Cabe ressaltar que dentre os estudos analisados, em sua maioria, destaca-se a importância de adaptabilidade do produto ou serviço para que possa ser utilizado em cada mercado escolhido; uma gestão experiente internacionalmente, assim, partindo do corpo executivo as definições da expansão; planejamento e gerenciamento essenciais para acompanhamento da operação. Além disso, investimento em tecnologia para atender a demanda deste mercado extremamente globalizado e competitivo.

Como principal fator para internacionalização, o presente artigo reforça a tendência encontrada na literatura de born globals sobre a experiência gerencial internacional do empreendedor. Fator que pode acelerar o início da expansão ao exterior. O perfil do empreendedor (como sua formação técnica e gerencial, suas experiências acumuladas ao longo de sua carreira profissional empresarial e acadêmica), e as ações do empreendedor (sua capacidade de identificação de oportunidades no exterior, a mobilização e gerenciamento de recursos para a exploração dessas oportunidades, propensão a assumir riscos financeiros e de mercado internacionalmente) são fundamentais para uma expansão de sucesso (RIBEIRO, 2012). Movimentações de empresas com trabalho remoto com contratações em todo o globo, fortalece o mercado de profissionais com experiência

em negócios internacionais. E também, especialização sobre um mercado específico (residência do profissional).

As limitações que podem ser encontradas no presente estudo são as de que seria necessário um estudo de caso ou um corte melhor definido de vertical, por exemplo, para termos mais clareza aos resultados de cada ação proposta por estudos. Por fim, é importante destacar que o processo de internacionalização não é isolado e deve ter um esforço interno relevante para que a gestão possa tomar a decisão de tornar uma empresa global. É fundamental que a empresa esteja sempre atenta aos possíveis riscos e consiga responder às necessidades de cada mercado.

Referências

AMARAL, H. F.; COUTINHO, E. S. Abertura ao capital estrangeiro e desempenho no setor bancário brasileiro no período 2001/2005. *RAE Eletrônica*, v. 9, n. 1, 2010.

AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. Teorias de Negócios Internacionais e a Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 10, n. 28, p. 234-248, 2008.

ANDERSEN, O. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual framework. *Management International Review*, Kiel, v. 37, n. 2, p. 27-42, 1997.

Andersson, S., Danilovic, M., Hanjun, H. Success Factors in Western and Chinese Born Global Companies. *iBusiness*, v. 7(1), p 25-38, 2015

ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. The impact of internationalization with a focus on technological innovation and Brazilian companies' exports. *Dados* (online), v. 48, n. 2, p. 395-442, 2005.

ARMAGAN, S.; FERREIRA, M. P. The impact of political culture on firm's choice of exploitation-exploration internationalization strategy. *International Journal of Cross Cultural Management* (online), v. 5, n. 3, p. 275-291, 2005.

ATHREYE, S.; KAPUR, S. The internationalization of Chinese and Indian Firms – trends, motivations and strategy. *Industrial and Corporate Change*, Oxford: Oxford University Press, v. 18, n. 2, p. 209-221, 2009.

AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review* (online), v. 19, n. 5, p. 436-449, 2002.

BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*, 1. ed., Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BEAMISH, P. W. The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda. In: RUGMAN, A. *Research in Global Business Management*, Greenwich, v. 1. JAI Press: 1990.

BORINI, F. M. et al. A relevância de subsidiárias para as multinacionais brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 253-265, 2009.

BUDDE-SUNG, A. E. K. The increasing internationalization of the international business classroom: Cultural and general considerations. *Business Horizons*, Indiana, v. 54, n. 4, p. 365-375, 2011.

CALOF, J.; BEAMISH, P. W. Adapting to Foreign Markets: explaining internationalization. *International Business Review*, London, v. 4, n. 2, p. 115-131, 1995.

CANABAL, A.; WHITE III, G. O. Entry mode research: past and future. *International Business Review*, London, n. 17, p. 267-284, 2008.

CARLSON, S. How foreign is foreign trade: a problem in international business research. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CHANG, J. The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs. *Competitiveness Review: An International Business Journal* (online), v. 21, n. 2, 2011.

COASE, R. The Nature of the Firm. *Economica*, London, v. 4, n. 4, p. 386-405, 1937.

DA SILVA, Itiel Moraes; DAS CHAGAS, Ana Carla Cavalcante; SIQUEIRA, Samara Vieira. Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, v. 7, n. 2, p. 107-136, 2012.

DALLA COSTA, Armando; DE SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo. Estratégias e negócios das empresas diante da Internacionalização. *Ibpex*, 2011.

DALMORO, Marlon. Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, v. 11, n. 1, 2010.

DAL-SOTO, Fábio; ALVES, Juliano Nunes; BULÉ, Anieli Ebling. Análise do Processo de Internacionalização do Modelo de Uppsala: caminhos para as empresas Brasileiras. *Revista Estudo & Debate*, v. 21, n. 1, p. 183-184, 2014.

DE ARAÚJO RIBEIRO, Cláudia Maria Fernandes et al. Estratégias de Inovação das startups Global Borns: Um estudo comparativo com empresas incubadas. *Empírica BR-Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação*,

v. 1, n. 1, p. 2-12, 2015.

DE SOUZA, Eda Castro Lucas; FENILI, Renato Ribeiro. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 33, p. 103-118, 2012.

DOMINGUINHOS, P. M. Entrepreneurs as discoverers: the case of portuguese born globals. *Escola Superior de Ciencias Empresariais (ESCE) Polytechnic Institute of Setubal*, 333-354, 2002.

FOGLIO, Antonio; STANEVICIUS, Vaidotas. Scenario of Glocal Marketing and Global Marketing as an answer to Globalization and Localization action on Glocal Market and Marketing Strategy. *Vadyba Management*, n. 3-4, p 16-17, 2007.

GRÖNROOS, Christian. Internationalization strategies for services. *Journal of Services Marketing*, v. 13, n4/5, p 290-297, 1999.

GUIMARAES, Sonia Karam; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. Internacionalização de micro, pequenas e médias empresas inovadoras no Brasil: Desafios do novo paradigma de desenvolvimento. *Rev. bras. Ci. Soc, São Paulo* , v. 33, n. 97, e339708, 2018.

HONÓRIO, Luiz; RODRIGUES, Suzana Braga. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. SPE, p. 86-98, 2006.

KUBÍČKOVÁ, L; TOULOVÁ, M. Risk factors in the internationalization process of SMEs. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, v. 61, n. 7, p. 2385-2392, 2013.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, Gary A. *Emerging Paradigm for International Marketing: The Born Global Firm*. Department of Marketing and Supply Chain Management, 1997.

LUISTARIEN, Reijo; GABRIELSSON, Mika. Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs. *Annual Conference of the European International Business Academy*, 8-10 Dezembro, 2002.

MOEN, O. The born globals: a new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, v. 19, n. 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.

OVIATT, Benjamin M; MCDOUGALL, Patricia Philippe. Global start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage. *Academy of Management Executive*, v.9, n.2, 1995.

PRANGE, C.; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business (online)*, 46, p. 126-133, 2011.

REZENDE, S. F. L. Multinationals and Interdependence in Internationalisation Processes. *Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 9-31, 2006.

REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. F. Revisitando a pesquisa sobre exportação: a contribuição do enfoque das trajetórias. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 44, n. 3, 2009.

RIALP, A. C.; RIALP, J. C.; KNIGHT, G. A. The phenomenon early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, v. 14, p. 147-166, 2005. RIALP, A.; RIALP, J. Faster and more successful exporters: an exploratory study of born global firms from the resource based view. *Journal of Euro-Marketing*, v. 16, n. 1/2, 71-86, 2007.

RIBEIRO, Fernanda C. F. Born Globals Brasileiras: Estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica. Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 250 p, 2012.

RIBEIRO, Fernanda C. F.; OLIVEIRA JR, Moacir M; BORINI, Felipe M. Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: o Caso das Born Globals Brasileiras, *RAC*, Rio de Janeiro, v.16, n.6, art.6, pp. 866-888, Nov/Dez, 2012.

ROSA, P. R.; RHODEN, M. I. S. Internacionalização de uma Empresa Brasileira: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, ed. 57, v. 13, n. 3, 2007.

RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME internationalization: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development (online)*, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.

SHEPPARD, Michael; MCNAUGHTON, Rod. Born global and born-again global firms: a comparison of Internationalization patterns. *Journal of International Management*, v.7, pp.173–189, 2001

SILVA, R.; CHAUVEL, M.; BERTRAND, H. Internacionalização de pequenas empresas: Um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 26 - Nº 76 - jan-abr/2010.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, p. 190-207, Cambridge, May, 1966.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, Oxford, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

ZAHRA, S. A. A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies* (online), v. 36, n. 1, p. 20-28, 2005.

ZAHRA, S. A.; KORRI, J. S.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, London, v. 14, n. 2, p. 129-146, 2005.