

Fatores-chave para o sucesso das *Born Global*: comparação entre a teoria e a prática*

Key factors for success of Born Global: comparison between theory and practice

Ari Melo Mariano¹
Rosario Garcia Cruz²
Maíra Rocha Santos³
Filipe Santos Falcão⁴
Tarcilla Mariano Mello⁵

Resumo

O fenômeno *Born Global* trata-se de um modelo empresarial orientado para o mercado internacional desde sua fundação. Este artigo científico tem como objetivo comparar a teoria sobre as principais etapas a serem seguidas para o sucesso das *Born Global* e a prática por meio do estudo de caso. A teoria foi apresentada após a realização de pesquisa na literatura, em que foram encontrados 421 trabalhos dispostos nas bases de dados *Scielo* e *Web of Science*, revelando as contribuições sobre o tema. Também foi realizada uma entrevista com 228 indivíduos inseridos no contexto de negócios internacionais a respeito das *Born global*, seus conceitos e exemplos de empresas que adotam essa tipologia. Os resultados revelaram que apenas 3% conheciam uma terminologia que está em uso há mais de 20 anos e, no estudo de caso, em uma empresa *Born Global* Espanhola, foram ratificados vários pontos da literatura como a importância de fatores como o comprometimento com o mercado, formação alianças estratégicas, experiência no mercado internacional, riscos, entre outros descritos. E foram sugeridos novos rumos como empresas apátridas.

Palavras-chave: Globalização. Internacionalização. Obstáculos. Fatores-Chave. *Born Global*.

Abstract

Born Global phenomenon is a business model oriented to international market since its foundation. This paper aims to compare theory and practice (through case study) about main steps to follow for success of Global Born. This theory was presented after conducting research in the literature, in which were found 421 works arranged in Scielo databases and Web of Science, revealing contributions on the subject. Also an interview with 228 individuals within the context of international businesses regarding global Born was held, its concepts and examples of companies that adopt this type. The results revealed that only 3% knew a terminology that is in use for over 20 years and, in the case study, in a Born Global Spanish company, were ratified several literature points to the importance of factors such as commitment to the market, forming strategic alliances, experience in the international market risks, among others described.

Keywords: Globalization. Internationalization. Obstacles. Key Factors. Born Global.

* Recebido em: 12/04/2016.

Aprovado em: 30/05/2016.

¹ Centro Universitário de Brasília – UniCEUB – Administração – DF. E-mail: mktmariano@gmail.com.

² Universidade de Sevilha – Marketing Internacional – Espanha. E-mail: rosacruz@us.es.

³ Centro Universitário de Brasília – UniCEUB – Comissão Própria de Avaliação – DF. E-mail: rp.maira@gmail.com.

⁴ Spark Comunicação – Pesquisa e Desenvolvimento – DF. E-mail: filipe@sparkcomunicacao.com.

⁵ Núcleo de Apoio e Desenvolvimento à Pesquisa – Pesquisa Aplicada – DF. E-mail: taimello@hotmail.com.

1 Introdução

O termo globalização é discutido em debates contemporâneos em razão das mudanças no cenário mundial, principalmente o econômico. O comércio internacional se apresenta em escala progressiva na economia, no sistema produtivo e no cotidiano do indivíduo (CALDAS; AMARAL, 1998).

Com os avanços e mudanças da economia, muitos empresários posicionam suas estratégias empresariais com o intuito de ganhar competitividade. Porém, o mercado antes nacional, agora toma proporções internacionais, o que faz com que as empresas passem a agir em diversos mercados. Esses mercados são incógnitas pelos fatores culturais, emocionais e formas distintas de se comunicar, comercializar e distribuir, o que faz da internacionalização um reaprender organizacional.

Segundo Nosé Junior (2005, p. 182), Internacionalização é o:

momento em que a empresa inicia suas atividades no comércio internacional, mais precisamente principiando sua participação nas exportações. Quando uma empresa pratica a importação, está, de certo modo, internacionalizando-se. Mas sua real internacionalização só ocorre efetivamente quando passa a exportar.

Embora a literatura sobre internacionalização seja clara quanto às etapas que as empresas seguem em seu processo de internacionalização, existem novos fatores ofertados pela tecnologia que criam lacunas em relação à maneira de internacionalizar-se de algumas empresas. Uma dessas lacunas organizou-se por meio de características comuns para oferecer um novo conceito no mercado internacional: as *Born Global*.

Born Global, segundo Gabriellson (2004 apud DIB, 2008, p. 81), “são empresas que desde a sua criação possuem o desejo de se internacionalizar de forma rápida, tendo sucesso neste processo dentro de dois ou três anos”. Assim, as chamadas *Born Global* começaram a ganhar espaço juntamente às grandes empresas numa conjunção internacional.

Assim, entender as *Born Global* ajuda a entender esse novo cenário. Desse modo se faz necessário, em um mercado em constante mudança, compreender se a teoria mapeada até o momento é compatível com a prática, surgindo o seguinte questionamento: os fatores-chave para o sucesso de uma empresa *Born Global* apresen-

tados na literatura estão alinhados com a prática deste tipo de empresa?

Este estudo se justifica, cientificamente, pelo número de publicações e citações a respeito do tema ano a ano (Anexos A e B). Percebe-se que, em 2009, o tema chegou a um alto número de publicações e, nos anos seguintes, apesar de uma queda em relação a 2009, o tema se sustenta em crescimento e as citações seguem um aumento progressivo. Ao aumentar o número de publicações e citações, sugere-se que seja um tema de importância científica. Quanto à justificativa social, o tema é de importância pela possível melhoria das empresas quando se trata de mercado internacional, que pode ocasionar em desenvolvimento do setor e geração de empregos. Quanto à pertinência do tema em relação a sua importância para a administração, o estudo justifica-se por se tratar de um fenômeno relativamente novo, que contribui com uma visão de novas etapas da internacionalização e o sobre o entendimento dos fatores-chave desse fenômeno.

Uma vez delimitado o problema e sua importância, o objetivo geral deste trabalho é comparar a teoria sobre as principais etapas a serem seguidas para o sucesso das *Born Global* e a prática por meio do estudo de caso. Para melhor alcance do objetivo geral, este foi dividido nos seguintes objetivos menores, ou específicos: apresentar as etapas de internacionalização; delimitar o conceito de *Born Global*; mapear os fatores-chave apontados pela literatura sobre o desempenho satisfatório das *Born Global*; identificar o grau de conhecimento a respeito da *Born Global* por especialistas, empresários e acadêmicos e; comparar os fatores-chaves do sucesso das *Born Global* relacionados na literatura com os fatores-chaves indicados pela prática na implementação desse tipo de empresa.

Para alcançar esses objetivos, se utilizou o método exploratório por meio de estudo de caso em uma empresa *Born Global* e entrevista estruturada a 228 profissionais, docentes e estudantes das áreas de conhecimento em questão. O estudo de caso foi aplicado a uma empresa tipificada *Born Global* que comentou os pontos levantados pela literatura.

2 Referencial teórico

2.1 Globalização

A Globalização é um feito e influencia todo pro-

cesso mundial em diversas escalas. “A globalização é um processo contínuo e acelerado que, principalmente a partir da década de 1990, impulsionou mudanças em âmbito mundial, nunca antes imaginados [...]” (NOSÉ JUNIOR, 2005, p. 25).

Nosé Júnior (2005) também relata que a globalização revolucionou costumes e processos em todos os setores mundiais, como a economia, finanças, cultura, tecnologia, comunicação e, principalmente, os setores de informação e transmissão de dados, evoluindo de um aspecto econômico para se transformar em um fenômeno cultural e social. As transformações – sejam elas econômicas, sociais ou políticas –, desenrolam-se com rapidez. Os costumes estão mais uniformes e seguindo um padrão mais globalizado. A informação está cada vez mais acessível para as pessoas – inclusive, por meio da internet, que se tornou uma grande ferramenta da globalização.

Dessa forma, o conceito de globalização pode ser considerado como uma forma mais desenvolvida e mais complexa da internacionalização, das trocas de produtos e conhecimentos. Nesse âmbito, é possível dizer que o conceito pode ser aplicado, também, para a distribuição e o consumo, os quais estão alinhados a uma estratégia mundial, e esta, voltada para o mercado global (SANTANA, 1999).

Então, pode-se dizer que a globalização possui forte influência nas transformações do mundo desde o começo da humanidade, sejam esses avanços tecnológicos, em pesquisa e desenvolvimento, como na forma em que o mundo age. Esse fenômeno possibilitou a evolução mercadológica, em que foram criados os blocos econômicos uma rápida resposta dos países, podendo movimentar seus recursos, buscando ganho gradativo do lucro de suas empresas, melhorando capacidade de obter informações de qualquer lugar do mundo em questão de segundos por diversos meios, principalmente pela internet.

Todo esse processo alterou a demografia das empresas, em seus tamanhos, idade – expressa pelo tempo de existência e tipologia.

2.1.1 Tipos de Empresa

O significado da palavra globalizada relacionado à empresa é corriqueiramente confundido com apenas “fazer negócio no exterior”. Utilizando uma definição mais técnica, a palavra, segundo Rhinesmith (1993), pode ser

entendida como um estágio de desenvolvimento da estrutura, na estratégia e na cultura organizacional de forma a arranjar a vida empresarial.

Na literatura disponível, autores como Keegan e Green (1997), Yip (1989) e Ruiz (2011) chegam a citar mais de dez tipos de empresa, como doméstica, regional, internacional, regional internacional, multilocal, transnacional, entre outras, sendo esses modelos caracterizados pelas diferentes formas de atuar no mercado internacional. As diferentes formas de atuação podem acontecer por meio de abertura de filiais em outros países, operações de importação ou exportação, de franquias, entre outras, não dependendo da intensidade que se atua neste mercado.

Desde uma perspectiva integradora, será utilizado o modelo com cinco formas diferentes de empresas operarem no cenário global (Figura 1) e, para algumas dessas empresas, seu estágio atual é uma forma de se desenvolver para um estágio mais complexo. Para outras, é o estágio mais adequado para a sua forma de fazer negócios. São estas: Empresa Doméstica, Exportadora, Empresa Internacional, Empresa Multinacional e Empresa Global.

Observando a Figura 1, pode-se sugerir que a tipologia está relacionada ao tipo de abordagem *versus* o tipo de mercado em que a empresa vai realizar suas operações. O fator comum entre essas empresas é o de possuírem estratégia definida para o mercado-alvo. Todos esses modelos possuem estratégia única para determinado mercado, como uma ressalva para a doméstica que, diferentemente de todos os outros modelos, não possui estratégia internacional, limitando-se, apenas, a atender pedidos de exportação. Esse modelo não busca o mercado internacional, mas a consolidação no mercado doméstico. À medida que a empresa se internacionaliza, sua estrutura e a estratégia adotadas avançam na mesma proporção.

Uma empresa normalmente começa em seu mercado doméstico e muitas nunca realmente chegam a ir mais adiante. Porém, uma empresa, a partir do momento que segue seu curso natural, em tempos de influência de fatores globais, acaba por passar por etapas de internacionalização.

Figura 1 - Tipos de empresa em relação ao mercado

Tipos de Empresa				
Doméstica	Exportadora	Internacional	Multinacional	Global
Organização que atua somente dentro do seu país de origem, utilizando de fornecedores domésticos em que sua produção e seus serviços são incluídos no mercado para clientes do seu país. O conhecimento tradicional é forte ao ponto de não buscarem capital no exterior. Porém, existe uma nova forma de empresa doméstica, em que a captação dos recursos é de forma global para a produção e venda no mercado doméstico.	Empresa que é bem-sucedida no âmbito nacional. Esta vende ou dispõe seus produtos e serviços no exterior, mas opera, inicialmente, a partir dos sentidos de competitividade e vantagem doméstica. Esse modelo não possui muitas informações sobre as condições mercadológicas e, na maioria das vezes, opera por meio de agentes ou distribuidores. É um modelo que tende ao oportunismo de forma que se transfere de país para país, regida pelas tendências e acontecimentos que não estavam previstos. A intenção estratégica comercial deve ser desenvolvida em uma base global, porém sua estrutura e habilidades organizacionais não precisam ser direcionadas de forma global, podendo somente encontrar um representante em cada país para lidar com suas necessidades.	Esse modelo de empresa suplementa suas vendas e sua distribuição internacional com a fabricação localizada. Com uma sede, as operações internacionais geralmente são responsabilidades de uma divisão ou diretoria internacional, que permite que os não envolvidos nessas operações continuem com seus negócios domésticos. A visão estratégica é localizada na matriz, onde se opera a distribuição de recursos, transferência de tecnologia como principais atividades da sede. A tomada de decisão é transferida para o cenário local ou nacional e as operações domésticas são mantidas relativamente isoladas. "A companhia internacional é internacional em suas operações e estratégia empresarial, porém somente a sua".	É o estágio de desenvolvimento subsequente ao da empresa internacional. Estas são dedicadas aos seus negócios internacionais ao ponto de possuir réplicas de suas empresas domésticas em vários países e mercados. Tem como um dos objetivos parecer uma organização multidoméstica, assim, pode obter vantagem competitiva doméstica, complementando suas operações com os recursos, habilidade e tecnologias que são captados de forma global.	A continuação de uma empresa internacional ou multinacional podendo possuir sede fora do seu país de origem. Estas não se isolam na dimensão internacional ou constroem réplicas de suas empresas, estas dividem os recursos de forma global para alcançar o melhor mercado com um produto de alta qualidade, com um custo mais baixo. Empresas globais organizam constantemente seus recursos e capacidades para que não existam bloqueios e barreiras nacionais ou regionais para seus produtos e mercados em potencial. Tem como objetivo alcançar e fazer parte de mercados antes que seus concorrentes estejam habilitados a explorar estas oportunidades. "Como resultado, a velocidade e a flexibilidade, assim como a capacidade de recuperação empresarial, tornam-se fatores-chave na sua gestão bem-sucedida".

Fonte: Adaptado de Rhinesmith (1993, p. 47).

Assim, as diferentes abordagens dos mercados internacionais servem de base para entender a internacionalização.

2.2 Internacionalização

A internacionalização de uma empresa pode ser entendida como uma evolução gradual na medida em que a empresa obtém conhecimento a respeito do mercado internacional. Quanto maior conhecimento dos mercados, maior é a sua participação nele.

Para Goulart (1996 apud DALMORO, 2008, p. 60), "a internacionalização passou a ser um processo crescente e continuado de desenvolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem". Portanto, a internacionalização deve ser entendida como uma estratégia que permite que as empresas atinjam o modo de acesso mais adequado dentro do mercado.

Segundo Rocha (2003 apud DALMORO, 2009, p. 25), a internacionalização pode ocorrer de duas formas:

a internacionalização para dentro ocorre quando a empresa passa a realizar operações de importações, ou mesmo quando obtém licença de

fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. Já a internacionalização para fora ocorre quando esta passa a realizar exportações, realiza concessão de licenças ou franquias e investimento direto no estrangeiro. As duas opções podem ocorrer distintamente, contudo, quando estas ocorrem combinadas, permitem um maior aprofundamento do processo de internacionalização.

A expansão costuma ser de forma continuada, com incremento progressivo de recursos, compromissos e estratégias para o âmbito internacional. É imprescindível realizar um estudo aprofundado sobre o país-alvo da internacionalização. Esse planejamento deve obedecer a etapas.

2.2.1 Etapas da Internacionalização

O processo de internacionalização pode implicar riscos para uma organização, pois o mercado internacional é rodeado de incertezas. A falta de conhecimento e a dificuldade em obtê-lo acabam por se tornar um dos obstáculos para o processo de internacionalização. Uma das formas de romper esse obstáculo é por meio de um processo bem planejado, seguindo etapas progressivas.

O tamanho da empresa não é um fato inibidor para a sua internacionalização, ou para entrar no mercado exportador. Requisitos como a criatividade, qualidade, compromisso, seriedade e honestidade são fatores importantes para fazer parte desse mercado.

A internacionalização é, portanto, uma consequência de tomadas de decisão incrementais de uma empresa, com o objetivo de poder se adaptar as variações do cenário, de modo a instalar fora de seu país as atividades que, dentro da cadeia de valor, estão mais próximas ao consumidor final e, a partir deste momento, valorizar o seu compromisso.

Durante a decisão de realizar operações comerciais internacionais, existem diversos motivos que baseiam e explicam as razões para se internacionalizar. Essa disposição corresponde a uma necessidade experimentada pela empresa, uma necessidade que, por sua vez, torna-se um impulsor e acaba tornando-se uma motivação. Esses impulsores podem ser tanto fatores internos quanto externos. Como fator externo, estão, por exemplo, as contingências ambientais; e, entre os internos, a disponibilidade de uma vantagem competitiva. García Cruz (2002) relata que existem motivos e obstáculos enfrentados por empreendedores quando estes buscam se internacionalizar. Em seu estudo, são citados os mais decorrentes e importantes motivos e obstáculos encontrados no processo de internacionalização.

Dentre os motivos para a internacionalização de uma empresa, para facilitar o entendimento, podem-se agrupar os motivos por fatores como financeiros, que estão ligados diretamente a motivos como a redução de custos, riscos e a maximização de lucro. Fatores estratégicos, no que se diz ao alcance dos objetivos da empresa dentro do mercado internacional e Fatores Competitivos, no sentido de buscar vantagens competitivas em relação aos concorrentes dentro desse mercado caracterizado pela alta concorrência.

Em relação ao fator financeiro, pode-se citar a procura de mercados mais amplos para explorar economia em escala, indústrias que dependem dos avanços tecnológicos sofrem diversas mudanças em sua estrutura, provocando modificações em relação ao tamanho da empresa que, por sua vez, procuram mais compradores para seus produtos, de forma a alcançar o tamanho mínimo para custear pesquisa e desenvolvimento para uma base maior. A saturação do mercado, em que não há demanda suficiente para a sua produção, forçando então o

empreendedor a procurar novos mercados, mesmo que distantes. A aparição de novos mercados extremamente atrativos, como a China que possui uma população bastante numerosa, pode ser visto como um motivo para a internacionalização. A Organização pode ter o objetivo de se internacionalizar simplesmente pela diversificação do risco, em que empresas buscam diversificar o risco de operar no mesmo mercado, em que o país está submetido a diversas circunstâncias. É uma maneira de não concentrar o sucesso da empresa em um só país. Outro motivo, para um empreendedor se internacionalizar, é a busca por acesso fácil a avanços tecnológicos e a matéria-prima, ou expandir as operações para onde a mão de obra é mais barata, como uma forma vantajosa de diminuir os custos.

Em relação aos fatores estratégicos, a procura por mercados menos competitivos, ou em uma etapa diferente do ciclo de vida do produto ou serviço, pode ser conveniente para o empreendedor exportar para outros países onde o produto ainda não é bastante conhecido, como uma forma enfrentar muitos concorrentes e taxa de crescimento mercadológico baixo. Países com alto déficit comercial praticamente forçam seus governos a incentivar a exportação, com o objetivo de obter dinheiro para comprar o que o país necessita. Também, aproveitar a capacidade ociosa de produção.

Por sua vez, nos motivos relacionados à competitividade, acompanhar um cliente importante em sua aventura internacional, em que o foco do negócio da empresa está concentrado a um reduzido número de clientes, a decisão ocorre quando um cliente decide entrar no mercado internacional ou, simplesmente, pelo motivo de o executivo possuir vocação internacional. Ter de lidar com concorrentes do exterior, como uma reação perante a investida de um concorrente internacional que ameaça sua posição local e causa prejuízo ao fluxo de caixa da empresa.

Para facilitar o entendimento, podem-se agrupar os obstáculos por fatores financeiros, estratégicos e competitivos. García Cruz (2002) descreve os principais obstáculos para o processo de internacionalização.

Em relação aos fatores financeiros, podem-se citar as dificuldades financeiras, a dificuldade em identificar oportunidade negócio nos mercados internacionais, falta de mão de obra qualificada, fortes concorrentes internacionais e a dimensão escassa.

Estrategicamente, a postura desfavorável por parte da direção; a burocracia excessiva e a dificuldade em en-

contrar e interpretar as leis e regulamentos governamentais são obstáculos encontrados por executivos quando estes buscam a internacionalização de suas empresas.

Por competitividade, os principais obstáculos encontrados por executivos que buscam a internacionalização são a falta de conhecimento cultural e como fazer negócio em outros países; a dificuldade em encontrar distribuidores e meios de distribuição; a adaptação e fornecimento dos produtos exportados e competência dos novos países industrializados são exemplos que afetam a competitividade no mercado internacional.

Durante o processo de internacionalização (Figura 2), García Cruz (2002) relata que as etapas mais comuns são: i) Exportação Ocasional ou Passiva, em que a empresa se limita a atender aos pedidos de exportação como se estivessem vendendo em seu mercado doméstico, assim o comprador é quem toma todas as decisões a respeito do produto, entre elas, a logística, o controle de qualidade, distribuição e comunicação. Não existe uma estratégia exportadora. Assim, a empresa não conhece os canais de distribuição, marca, o preço praticado. Portanto, não existe, também, uma estrutura voltada para operações internacionais; ii) Exportação Ativa ou Experimental, onde a empresa está decidida a começar o processo de internacionalização. Etapa onde a empresa não possui muita experiência na internacionalização. Portanto, procura mercados parecidos com seu mercado doméstico com o objetivo realizar o menor número de adaptações possíveis. A direção se envolve, cada vez mais, com as operações internacionais; iii) Consolidação de Exportações, em que a empresa já possui maior grau de experiência em conflitos e arrisca atingir mercados mais distantes. As vendas internacionais tornam-se mais importantes e representam maior proporção no volume da empresa. A estrutura empresarial evolui para poder suportar uma maior implicação do mercado internacional. Nesse caso, a empresa já conta com uma divisão ou departamento internacional; iv) Estabelecimento de Subsidiárias Comerciais, onde um maior compromisso com os recursos financeiros, materiais e humano é necessário e a empresa possui certa experiência com conflitos; v) Estabelecimento de Subsidiárias de Produção, onde as empresas aproveitam de vantagens competitivas em custos e adaptam-se às exigências locais. Nessa fase, as empresas utilizam de variados modos de penetração no mercado, buscando atender as exigências de cada um. A maior parte das atividades da cadeia de valor já está internacionalizada.

Figura 2- Tipos de Internacionalização



Fonte: Adaptado de García Cruz (2002).

Assim, percebe-se que a internacionalização é um processo complexo, em que as etapas são definidas e possuem características distintas. Internacionalizar-se exige, no mínimo, uma exposição no mercado internacional ou rede internacional, como a internet. Dessa forma, mesmo que não possua estrutura alguma, uma empresa pode realizar exportação de forma ocasional. No que se trata de estratégia e da estrutura empresarial, estas são proporcionais à medida que a empresa se internacionaliza. Ao passo que a empresa se torna cada vez mais internacional, exige maior experiência e, também, uma divisão ou departamento internacional que, por sua vez, será responsável por criar estratégias, tal como para alcançar objetivos internacionais, pesquisar sobre a cultura e a forma de fazer negócio no mercado-alvo, tornar a empresa mais competitiva e transpor conflitos e barreiras, sejam estas regionais ou internacionais. Buscar alcançar um mercado antes da concorrência se torna um fator-chave. Nesse processo complexo, surgem, também, empresas que não se encaixam na tipologia já desenvolvida anteriormente pela literatura, sugerindo a necessidade de novas tipologias, como é o caso das *Born Global*.

2.3 Born Global

Durante a década de 1980, um novo termo surgiu na literatura a respeito de empresas internacionais e no tema de internacionalização empresarial (CANTO, 2013).

As *Born Global* podem ser definidas como empresas que, desde a sua formação, possuem interesse em ter grande parte de suas receitas resultantes da venda de seus produtos no mercado internacional. Assim, sua caracte-

rística marcante não é o seu tamanho, mas a velocidade em que esta se torna internacional. Dessa forma, o termo *Born Global* torna-se um tanto enganoso, pois essa empresa não nasce global desde o início, mas sim aumenta o seu nível de internacionalização rapidamente após sua formação. Em outras palavras, a empresa não nasce internacional, mas, por meio de sua rápida inserção em âmbito mundial, ela pode ser denominada *Born Global*.

De acordo com Hamza e Zulfiqar (2011), o termo *Born Global* foi dado para empresas de porte médio e pequeno que obtiveram sucesso no mercado internacional, exportando produtos e serviços de alto valor agregado com pouco tempo de experiência desde a sua fundação. Estudos realizados na Austrália reconheceram que essas empresas não obtiveram sucesso somente em seus negócios internacionais, mas também em competitividade contra grandes empresas.

Essas empresas possuem aspectos que permitem utilizar os recursos disponíveis de maneira mais eficiente. Porém, a maturidade, em nível elevado, é uma necessidade para que possam atuar em âmbito internacional. É de suma importância uma orientação empreendedora global, com objetivos e visão global desde sua fundação, para que o sucesso possa ser alcançado. A intangibilidade, *know-how* dos gestores e eficiência são, também, características marcantes das *Born Global* (CANTO, 2013). Pode-se dizer que esse tipo de empresa, geralmente, é fundada por empreendedores que possuem experiência

no mercado internacional, que aproveitam de descobertas consideráveis, de modo a criar um processo, uma tecnologia, um produto inovador, ou até mesmo, uma nova forma de fazer negócio.

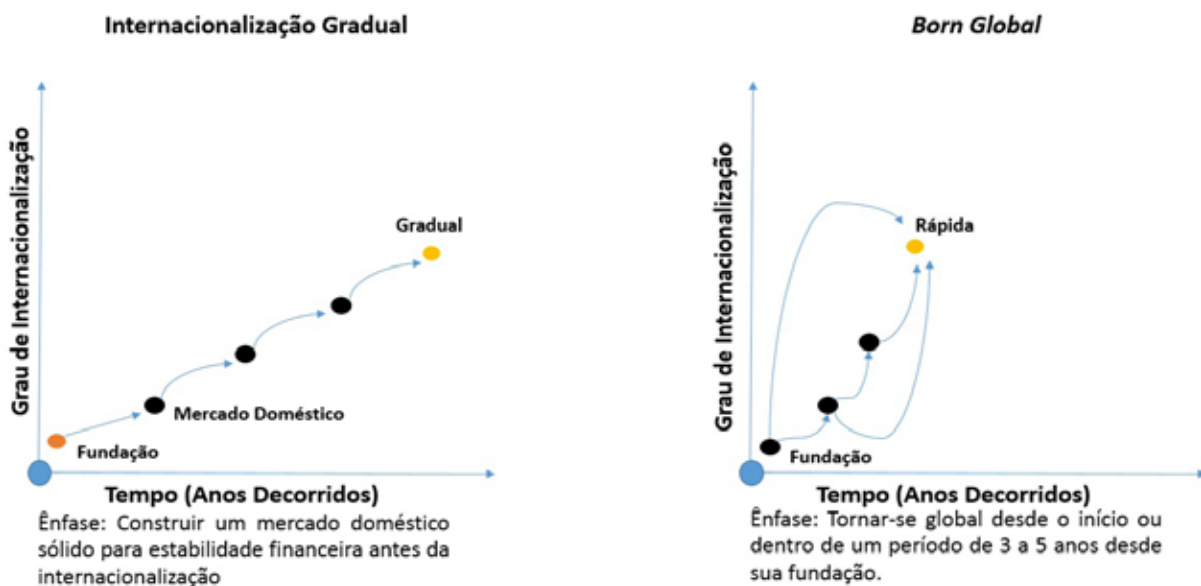
Rannie (1993 apud DIB, 2009, p. 76) relata que “as *Born Global* não construíram seu caminho ao comércio internacional de forma lenta, mas que, ao senso comum, essas empresas já nasceram globais”.

Gabrielsson (2004 apud DIB, 2009, p. 81) descreve *Born Global* como: “empresas que desde sua criação, seguem a visão de se tornarem globais e, frequentemente, globalizam seu negócio rapidamente sem um período prévio mais longo de atividades domésticas ou dedicado ao próprio processo de internacionalização”.

A característica que torna a *Born Global* distinta de uma outra empresa não é o seu tamanho, mas o seu processo de internacionalização extremamente rápido. Tornando-se colaboradora do mercado internacional, com menos de três anos desde a sua fundação, faz com que esse modelo de empresa seja diferenciado das outras empresas tradicionais. Essa última característica, salienta que empresas que conseguem alcançar vinte e cinco por cento de vendas internacionais, em um intervalo de dois a três anos, podem ser consideradas *Born Global*. (HAMZA; ZULQIFAR, 2011).

As figuras 3 e 4 demonstram a ênfase que a *Born Global* tem em alcançar o mercado internacional em curto período de tempo.

Figuras 3 e 4 -- Os Determinantes da Performance de Exportação de empresas Born Global



Pode-se observar, por meio das figuras 3 e 4, que as empresas *Born Global* alcançam o mercado internacional em um curto período de tempo, com suas operações.

Esse modelo de empresa, que faz parte do fenômeno empresarial *Born Global*, tem como suas principais características, o foco em se internacionalizar e a alta velocidade em que alcançam este objetivo. Estas empresas não seguem à risca as etapas de internacionalização gradual, diferentemente das empresas tradicionais. As tradicionais seguem as etapas de internacionalização gradual em que o primeiro objetivo é se estabilizar e se consolidar no mercado doméstico para só depois se aventurar na busca pela internacionalização. O processo gradual de internacionalização, conforme a Gráfico 1, exige tempo para que a empresa alcance o mercado global.

Diferentemente das grandes empresas, que possuem recursos suficientes, são de grande porte, possuem capital e competência organizacional, as *Born Global* não são possuidoras de grande quantidade de recursos, ao contrário, são

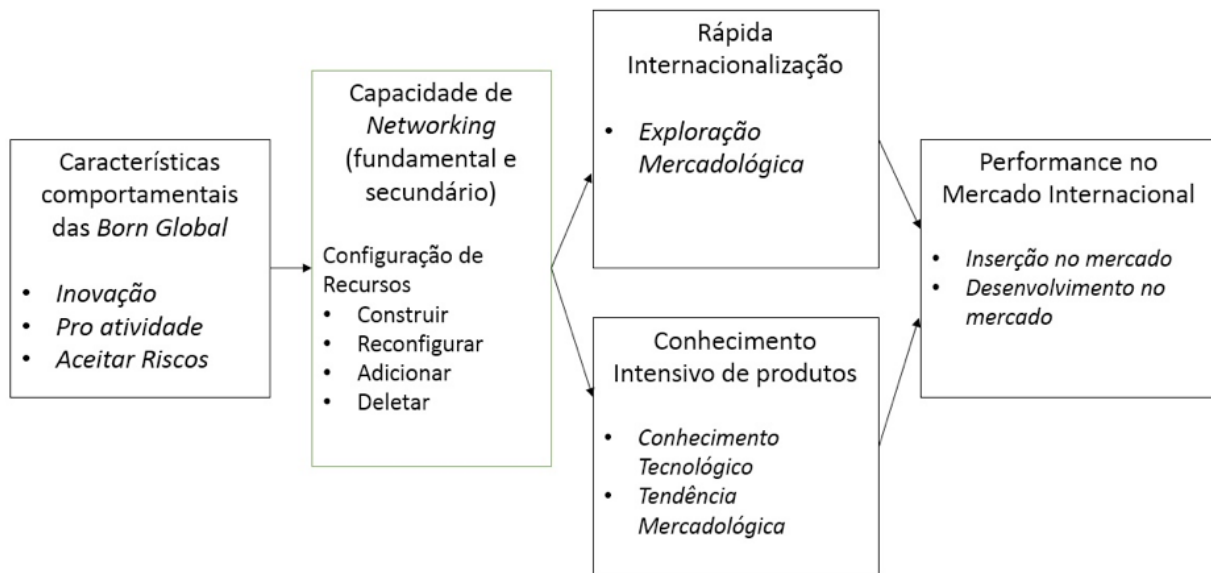
carentes de recursos. *Start-Ups* globais seguem um conceito semelhante ao de *Born Global*. Porém, não seguem o requisito conceitual para serem consideradas como tal.

2.3.1 Internacionalização da *Born Global*

De acordo com Hamza e Zulqifar (2011), empresas *Born Global* possuem diversos desafios no processo de internacionalização, por exemplo, a falta de experiência, são pequenas empresas com recurso humano insuficiente, com um *networking* vulnerável. Diferentemente de uma empresa tradicional, que possui recursos financeiros e humanos, equipamentos entre outros, ou seja, os recursos tangíveis.

O esquema (Figura 5), de Mort e Weerawardena (2006), mapeia os fatores-chave e suas interações para obtenção da *performance* satisfatória das *Born Global*. Pode-se perceber a importância do comportamento do empreendedor de empresa *Born Global* e as características para fazer o *Network* como um fator que impulsiona a *performance* de uma *Born Global*

Figura 5 – Comportamento empreendedor da *Born Global*



Fonte: Mort e Weerawardena (2006).

Nesse contexto a *network* é de suma importância para a internacionalização das *Born Global*, pois, geralmente, esse modelo de empresa é bastante vulnerável, dependendo da comercialização de produtos específicos. A *network* contribui para o sucesso dessas empresas, de modo que ajuda a identificar, por meio de parceiros, novas oportunidades mercadológicas e constrói conhecimento de mercado. Nesse modelo, o comportamento inovador, proativo e de aceitar correr riscos do executivo

em conjunto com uma rede aliada, ou seja, uma *network* ajuda a identificar recursos para explorar o mercado internacional e alcançar conhecimento mercadológico e tecnológico. Ambos são fatores para entrar no mercado internacional e alavancar o desenvolvimento e *performance* da *Born Global* neste mercado.

Percebe-se que empresas que possuem interesse no mercado internacional precisam, primeiramente, identificar e entender o modo de penetração que elas vão

adotar para entrar no mercado internacional. Existem modos como: aquisição, *joint-venture*, licença. Essas escolhas são baseadas em três fatores importantes.

Para que uma empresa escolha a forma de inserção no mercado internacional, é preciso observar fatores como a localização do mercado internacional e, dentro deste o mercado potencial-alvo e o provável risco de investimento, os riscos contratuais e a internacionalização das operações e, por fim, a experiência multinacional e a habilidade de criação de novos produtos e serviços. Esses fatores, se vantajosos, vão determinar a forma de penetração no mercado internacional.

Para as *Born Globals*, as escolhas de entrada no mercado internacional não são fáceis, pois não são flexíveis devido à falta de recursos, dificuldades financeiras, entre outras. Para essas empresas, a Rede Híbrida é uma alternativa para entrar no mercado internacional. Nessa alternativa, colaborações são realizadas com parceiros internacionais e sua rede. Dessa forma, evitam custos altos para se estabelecer no mercado internacional. Porém, essa forma de penetração não é padrão (HAMZA; ZULQIFAR, 2011).

Empresas *Born Global* se utilizem de diversas estratégias para conseguir ingressar no competitivo mercado internacional e, assim, estabilizar sua posição e crescer. A literatura permite enumerar algumas das estratégias utilizadas. A realização de operações de exportações juntamente à busca de modos mais abrangentes de penetração no mercado, como alianças estratégicas, são exemplos de estratégias adotadas por essas empresas. As *Born Global* procuram ter alianças estratégicas com as principais redes, uma vez que melhoram seu negócio.

Segundo Hamza e Zulqifar (2011), existem opções que ajudam na internacionalização das *Born Global*. Assim, i) A primeira opção para as empresas *Born Global* é fazer o investimento em estabelecer uma subsidiária ou algo que esteja ligado ao ramo que a empresa atua, porém no mercado internacional. Pode-se formalizar uma parceria com uma empresa internacional por meio de *joint-venture*, facilitando o processo de internacionalização. ii) A segunda opção seria escolher, por meio de contrato, obter uma licença ou uma franquia. Empreendedores estão entrando no mercado internacional obtendo licenças ou franquias de grandes empresas. iii) A terceira opção é fazer exportação direta ou indireta, pois, estabelecendo a própria subsidiária no mercado internacional, a empresa pode exportar seus produtos e serviços ou por meio de

parceria com uma exportadora internacional. As estudiosas relatam que a opção mais comum adotada é a de exportação.

O modo em que as empresas vão entrar no mercado internacional depende de fatores e opções disponíveis para elas. Não existe um padrão de internacionalização para as *Born Global*. Estas utilizam diferentes métodos para alcançar o mercado internacional. Grande parte das empresas começa exportando produtos e serviços, depois celebrando contratos, entrando em redes híbridas ou *joint-ventures*. Particularmente, o tamanho do seu mercado doméstico e sua capacidade de produção, assim como as influências econômicas e culturais, semelhança do mercado-alvo são fatores que norteiam a decisão de se internacionalizar ou não.

2.3.2 Etapas para o desempenho superior de uma *Born Global*

Segundo Dib (2009), estas empresas são fruto de um cenário extremamente competitivo e mudanças que influenciaram e afetaram o ambiente de negócios.

O compromisso com o mercado, a competência do marketing internacional, o produto ou serviço e a sua qualidade e diferenciação, a atitude internacional proativa e a capacidade de resposta internacional são fatores que podem explicar o desempenho e desempenho internacional de uma *Born Global* (KNIGHT, 1997 apud CANTO, 2013, p. 22).

Assim, a *performance* da organização surge do resultado da relação entre o conhecimento que o gestor possui e a sua gestão. O conhecimento dos mercados internacionais, o conhecimento a respeito das operações que são realizadas nesse âmbito e a forma mais eficiente de realizar essas operações possuem grande impacto na performance da empresa. Assim, pode-se dizer que a *performance* internacional de uma *Born Global* é vista com a eficácia que essa empresa possui em atingir seus objetivos internacionais seguindo suas orientações e sua estratégia.

É necessário adquirir recursos que possam facilitar a identificar as melhores oportunidades e que estas sejam as mais rentáveis. Indústrias que se localizam no mercado internacional também é um fator que se pode levar em consideração, uma vez que o mercado doméstico não é o objetivo desse modelo de empresa. O comportamento proativo dentro do mercado internacional deve ser característica desse modelo de empresa.

Em relação à literatura disponível, observa-se que os fatores de desempenho de uma *Born Global* estão dire-

tamente ligados à orientação internacional, produtos únicos em sua exportação, competências tecnológica global, orientação global e desenvolvimento de novos produtos para mercados exteriores. Em conjunto com esses fatores, pode-se entender que tempo em que a empresa se torna internacional, pode ser um fator determinante pois, quanto mais rápido a empresa se torna internacional, melhor é o seu desempenho e *performance* no mercado internacional.

Assim que uma empresa se torna internacional, seja *Born Global* ou não, esta fica suscetível às condições da economia internacional e a todas as variações que ocorrem nesse cenário. Assim, fatores como o nível de desenvolvimento de um país-alvo, a cultura que lá existe e a forma de fazer negócio podem ser determinantes para o sucesso deste modelo de empresa. Nesse caso, barreiras culturais, mercadológicas e tecnológicas podem ser vencidas com a ajuda do conhecimento e experiência internacional do empreendedor e sua equipe.

Nos últimos anos, o interesse de se internacionalizar cresceu no meio dos empreendedores e muitas *Born Global* surgiram devido à liderança e à orientação do empreendedor para o âmbito internacional em conjunto com desejo de obter lucro em curto prazo. A característica de empreendedor internacional é de suma importância para esse tipo de empresa, uma vez que realizadas as pesquisas de mercado, adotar uma postura proativa, inovadora e visionária ajuda a equilibrar o fato de não possuir muitos recursos (CANTO, 2013). Essa característica guia a empresa ao desenvolvimento de produtos com alto valor agregado, diferente dos que já estão no mercado, levando, assim, à organização ao êxito no mercado internacional.

Desenvolver produtos únicos, novos serviços ou processos inovadores são, também, fatores considerados para o sucesso de uma *Born Global*, pois a empresa acaba por ser a única a ter tais produtos ou serviços, criando uma estratégia monopolista. É justamente essa estratégia que possibilita a empresa fazer parte do mercado, pois os produtos possuem recursos superiores ao do mercado alvo. Segundo Knight e Cavusgil (2003 apud CANTO, 2013), a inovação conduz ao desenvolvimento de novos produtos, que, por sua vez, tornam-se únicos e importantes para o sucesso da *Born Global*. Em conjunto com o desenvolvimento, adquirir maturidade tecnológica traz qualidade aos novos produtos, superando os do mercado internacional, incrementando a *performance* internacional. Outro fator é a orientação global, que é a caracterís-

tica principal de uma *Born Global*. O desenvolvimento de novos produtos alinhados à estratégia organizacional e mercadológica faz com que a empresa alcance nichos determinados do mercado, também, melhorando sua *performance* no mercado internacional.

3 Metodologia

Foi realizada uma pesquisa qualitativa com o objetivo de explorar o objeto de estudo e apresentar as principais contribuições. Inicialmente, por meio de um levantamento bibliográfico realizado nas bases de dados *Scielo*, *Web of Science* e *Google Acadêmico*, foram encontrados 421 artigos a respeito do tema, em que foram selecionadas as características delimitadoras e fatores-chave para o êxito das *Born Global*. Em uma segunda etapa, foi realizado um estudo de caso com empresa *Born Global*, a fim de descobrir se os fatores levantados eram de fato atuais e verdadeiros na prática. Por fim, foi realizada uma entrevista para averiguar o grau a respeito das *Born Global* em entrevista a profissionais, estudantes e docentes de disciplinas da área

O estudo de caso foi realizado dia 12 de outubro de 2014 em uma empresa *Born Global* espanhola X, fundada no ano de 2011, com sede na cidade de Sevilla, na Espanha. É uma empresa de consultoria, que presta serviços adaptados às necessidades e exigências que as empresas possuem no mundo globalizado. Essa empresa tem consciência de que a internacionalização, a inovação, a competitividade e a orientação mercadológica são fatores que se posicionam de forma sustentável, gerando soluções inovadoras, criativas e integradas. Tem como atividade a criação e concepção de estratégias voltadas para acessar o mercado internacional de forma eficaz, aproveitando as oportunidades identificadas e os pontos fortes da empresa. Possui uma análise rigorosa de informações e utiliza uma metodologia multifuncional, que é a chave para o sucesso estratégico. Foram apresentados os fatores-chave segunda a literatura para apreciação dos responsáveis, que comparou com a experiência prática de sua empresa.

Em um segundo momento, foi realizada a entrevista, do tipo estruturada, entre os dias 10 de outubro de 2014 a 14 de outubro de 2014 em 4 locais, com 228 pessoas, sendo 180 estudantes da área de negócios internacionais e gestão, 37 professores e 11 especialistas, todos escolhidos de forma aleatória. Nessa entrevista se

preguntou a respeito do grau de conhecimento do termo *Born global*, conceito, delimitação e exemplos de empresas.

4 Resultados e Estudo de caso

Para uma melhor didática do estudo, foi decidido apresentar inicialmente os resultados das entrevistas.

Os resultados estão divididos em duas partes. A entrevista, foi realizada a 228 respondentes entre eles 180 alunos do curso de administração de uma instituição X (particular) e Y (pública), 37 professores, sendo 11 do curso de Administração e os outros 4 de Relações Internacionais da instituição X, e, 22 da Y, além de 11 profissionais considerados especialistas e com três perguntas realizadas: se conhece o termo “*Born Global*” e em caso de resposta positiva, qual o conceito do termo e um exemplo de empresa *Born Global*. Os resultados revelaram que o tema referente à *Born Global* não é debatido no meio acadêmico e profissional. De um total de 180 alunos do curso de administração, distribuídos entre duas universidades, apenas 3 conhecem o termo e souberam conceituá-lo. Todos conceituaram como empresa que nasce focada para o mercado global, procurando se internacionalizar rapidamente. Durante o levantamento aos professores, apenas um professor do corpo docente da instituição X conhecia o termo *Born Global*, justificando que trabalhou durante muitos anos em projetos e grupos de pesquisa sobre este assunto. Assim, quando foi perguntado o conceito, o professor respondeu conforme a literatura. Os demais professores alegaram não ter conhecimento ou nunca ouviram a respeito do termo.

Durante o levantamento, apenas um professor do corpo docente do X conhecia o termo *Born Global*, justificando que trabalhou durante muitos anos em projetos e grupos de pesquisa sobre este assunto. Assim, quando foi perguntado o conceito, o professor respondeu conforme a literatura. Os demais professores alegaram não ter conhecimento ou nunca ouviram a respeito do termo.

No que se trata dos especialistas, foi considerado estudiosos (docentes e não docentes) e profissionais do mercado internacional. De onze especialistas, apenas três deles conheciam e conceituaram o termo.

Após realizar esse levantamento demográfico, foi realizado um estudo de caso a uma empresa *Born Global* espanhola. Foram apresentados os fatores-chave mencionados na revisão da bibliografia aos responsáveis para

que estes fossem enumerados em ordem de importância e, posteriormente, fossem explicados os fatores, sugestões e considerações.

No que se trata de Orientação e Estratégia Global, o resultado afirma que ter uma orientação global é o fator-chave, o principal fator desse processo definido por um conjunto de características. Entender o mercado internacional e que os mercados possuem maneiras diferentes de funcionar e consumir é de suma importância. Buscar fatores versáteis e que possam ser entendidos e comunicados em diversos idiomas também são importantes. Assim, entender o funcionamento para obter orientação global. Outro fator importante para a orientação global é o tipo de produto no qual deseja trabalhar, pois alguns segmentos são mais suscetíveis à orientação e estratégia global do que outros. Já, em relação ao fator estratégico, ter algo diferenciado e que pode ser melhorado mantém a alta competitividade em relação às grandes empresas.

Os responsáveis responderam que, conforme a literatura, ter conhecimento do mercado internacional e saber como as operações são realizadas geram grande impacto na eficácia da empresa, afetando a *performance* no mercado global. Esse ponto é ratificado por Canto (2013) que relata que a *performance* é dada por meio da relação do conhecimento e da gestão do empreendedor e esse conhecimento é de extrema importância para a *performance* da empresa.

Quando questionados sobre buscar por alianças estratégicas com as principais *networks*, os responsáveis foram taxativos em responder que não é o principal fator, mas, atualmente ajuda no processo de internacionalização e no posicionamento das *Born Global*. Ter contatos no mercado internacional é extremamente importante.

A literatura, por sua vez, dá maior importância aos comentários dos executivos, pois, quando se trata de alianças estratégicas, esta é a principal estratégia utilizada pelas empresas que buscam a internacionalização, sejam elas *Born Global* ou não. É uma forma de realizar uma *network* formal que contribui para o sucesso dessas empresas, de modo que ajuda a identificar, por meio de parceiros, novas oportunidades mercadológicas e para a construção de conhecimento de mercado (MORT; WEE-RAWARDENA, 2006).

Quanto ao tempo de internacionalização, comportamento proativo e a velocidade de resposta determinando a *performance* dentro do mercado internacional, os executivos enfatizam que o mercado é dinâmico e muda

rapidamente. Assim, pensar e agir rápido é necessário para que a empresa possa responder a essas mudanças, também, de forma rápida. O empreendedor deve buscar oportunidades e estar disposto a correr riscos. Uma pessoa que não possui experiência no mercado internacional tem mínima possibilidade de ter êxito no processo de internacionalização, não apenas no caso das *Born Global*.

Grande parte do sucesso das *Born Global* está ligada ao seu empreendedor e sua atitude em relação ao mercado internacional. O empreendedor precisa de experiência internacional e pró-atividade, sem medo de correr riscos e ser inovador. Essas características são ratificadas por Canto (2013) que afirma que essa atitude internacional experiente guia a empresa ao desenvolvimento de produtos com alto valor agregado, diferentes dos que já estão no mercado, levando assim a organização ao êxito no mercado internacional.

É importante buscar nichos em que não estejam outras empresas. Não ter muita concorrência. Existem muitas oportunidades. Há, inclusive, novos conceitos de empresa surgindo. Um dos entrevistados exemplificou:

uma amiga minha criou uma empresa apátrida, ou seja, sem pátria, por que ela vai encontrar clientes pelo mundo para acompanhar e ajeitar as viagens e vidas dele. Você liga para ela e diz, vou para Itália passar 15 dias, quero um apartamento, programação para meus filhos e minha mulher quer curso de italiano. Ela providencia tudo. Mas não tem endereço comercial, mas ela nasceu orientada globalmente e em seu primeiro mês era *Born Global*. As empresas *Born Global* não pensam como outras empresas, não buscamos o mercado externo para sobrevivência ou crescimento, e sim como posicionamento e vantagem competitiva. Nós nos estruturamos em torno de projetos de produtos, não em torno de uma infraestrutura física. E se posso te dar um conselho sobre *Born Global* este é: Viaje.

Buscar nichos onde não há tanta concorrência é uma oportunidade que uma boa *network* pode proporcionar, assim como o de obter maturidade tecnológica e obter conhecimento do mercado. Dessa forma, é possível obter melhor eficácia e performance no mercado internacional.

Pode-se perceber assim que os fatores são alterados em ordem de importância, mas são fatores que apoiam a teoria descrita.

5 Considerações finais

Com o presente artigo, pode-se constatar que, apesar de se passarem mais de 20 anos após o surgimento

do termo *Born Global*, pouco se sabe sobre esse fenômeno que ainda não foi tão explorado. Fatores como a globalização, a internacionalização de empresas e, também, o comportamento do empreendedor no mercado internacional são essenciais para a existência desse novo modelo de empresa internacional.

De acordo com os objetivos específicos abordados logo no início deste artigo, foi possível apresentar e delimitar conceitos referentes à globalização, internacionalização e *Born Global*, apresentar quais são as principais e as mais comuns etapas de internacionalização a serem seguidas por empresas que buscam os mercados estrangeiros, quais são os principais motivos encontrados e os principais obstáculos a serem enfrentados nesse processo de internacionalização, diferenciar o que é uma empresa *Born Global* dos vários modelos de empresa que atuam no mercado internacional, apresentar quais são os fatores mais comuns que levam as *Born Global* a alcançar o mercado internacional e obter sucesso dentro desse mercado altamente concorrido. Ao alcançar os objetivos propostos, pode-se responder o problema que deu origem a este artigo, apresentando os fatores-chave para o sucesso das *Born Global*.

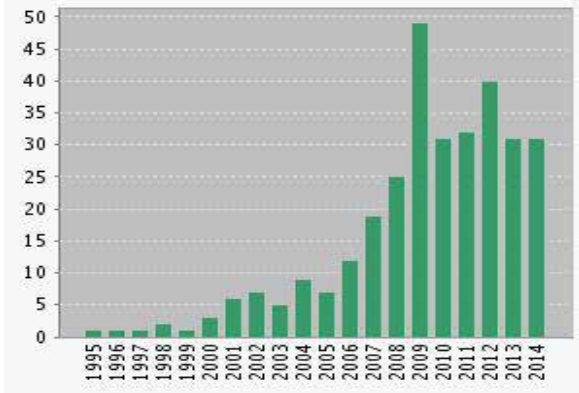
À medida que o trabalho foi realizado, pôde-se constatar que algumas terminologias amplamente conhecidas no cenário internacional e em artigos publicados no Brasil não são divulgadas nos meios acadêmicos e, aos alunos, constatou-se o pouco hábito da leitura acadêmica e a falta de incentivo de consultas em bases de dados. O aluno ainda faz seus trabalhos apenas com livros. Outro ponto importante foi saber a respeito da existência de diversas empresas brasileiras que se encaixam no conceito. Até o momento das considerações finais desta pesquisa, pôde-se perceber que, consideravelmente, as empresas estão diretamente ligadas à tecnologia e à inovação, podendo ser um futuro tema de pesquisa estudar a respeito da correlação entre inovar e o modelo de empresa por orientação *Born Global*.

A comparação da teoria com a prática por meio do estudo de caso foi importante para ratificar os estudos anteriores e agregar novas visões a respeito do conceito que surgem ao passar do tempo. Futuras pesquisas podem ser realizadas com outros executivos ou mesmo, como citado anteriormente, buscando correlações entre o tipo de orientação *Born Global* e os resultados em inovação e pesquisa.

Referências

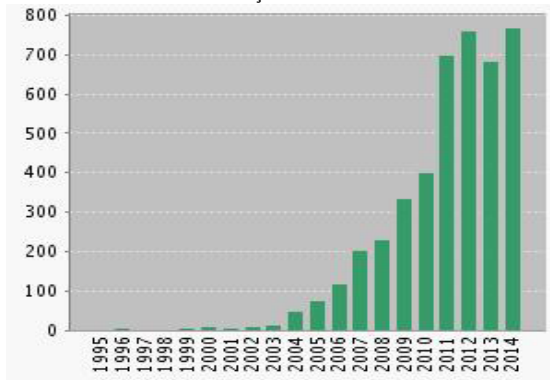
- CALDAS, Ricardo W.; AMARAL, Carlos Alberto A. do. *Introdução à globalização: noções básicas de economia, marketing & globalização*. São Paulo: IBDC/Celso Bastos Editor, 1998.
- CANTO, João Tiago Lopes. *Os determinantes da performance de exportação de empresas Born Global em Portugal*. 2013. 142 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra, 2013.
- DALMORO, Marlon. *Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora*. 2008. 71 f. Monografia (Pós-graduação) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS, 2008.
- DALMORO, Marlon. *Internacionalização de empresas em redes horizontais: uma análise a partir do projeto setorial integrado Wines From Brazil*. 2009. 187 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria – RS, 2009.
- DIB, Luis Antonio. *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil*. 2008. 352 f. Tese (Doutorado) – Instituto COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.
- GABRIELSSON, Mika; KIRPALANI, V. H. Manek. Born globals: how to reach new business space rapidly. *International Business Review*, v. 13, n. 5, p. 555-571, 2004.
- GARCÍA CRUZ, Rosário. *Marketing internacional*. 4. ed. Madrid: ESIC Editorial, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo V.; ARRUDA, Carlos A. *A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas*. Fundação Dom Cabral. Internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- HAMZA, Aziz; ZULFIQAR, Salman. *Challenges to Born Global SMEs*. Umeå: Umeå School of Business, 2011
- KEEGAN, Warren J.; GREEN, Mark C. *Principles of Global Marketing*. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- KNIGHT, Gary A. *Emerging paradigm of international marketing: the Born Global firm*. 1997. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Filosofia, Universidade do Estado de Michigan, 1997.
- KNIGHT, Gary A.; Cavusgil S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, n. 35, p. 124-141, 2004.
- MARIANO, Ari Melo; GARCÍA CRUZ, Rosário; ARENAS GAITÁN, Jorge. *Alianzas estratégicas internacionales: una contestación al proceso global*. 2011. Disponível em: <https://marianoefilho.files.wordpress.com/2014/11/alanzas-estrategicas-internacionales_una-contestacion-al-proceso-global.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2016.
- MASCARENHAS, Sidnei A. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MORT, Gillian Sullivan; WEERAWARDENA Jay. *Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in australian Born Global firms*. Australia: UQ Business School, University of Queensland, St Lucia, 2006.
- NOSÉ JUNIOR, Amadeu. *Marketing internacional: uma estratégia empresarial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- RENNIE, Michael W. Born Global. *The McKinsey Quarterly*, n. 4, p. 45-53, 1993.
- RHINESMITH, Stephen H. *Guia gerencial para globalização: seis chaves para o sucesso num mundo em transformação*. Rio de Janeiro: Berkeley Brasil, 1993.
- ROCHA, Angela da. *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- RUIZ, Fernando Martinson. Terminologias globais. In: SEMEAD TRABALHO CIENTÍFICO COMÉRCIO EXTERIOR, 7., 2011, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2011.
- SANTANA, Cleuciliz Magalhães. *Como funciona a globalização*. Manaus: Valer, 1999.
- VIEIRA, Liszt. *Cidadania e globalização*. 4. ed. São Paulo: Record, 2000.
- YIP, George S. Global strategy. *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 31, n. 1, p. 29-41, 1989.

Anexo A- Número de publicações ao ano sobre **Born Global**



Fonte: Web of Science

Anexo B- Número de citações ao ano sobre **Born Global**



Fonte: Web of Science