

Pedro Miguel Dominginhos ([pdominguinhos@esce.ips.pt](mailto:pdominguinhos@esce.ips.pt))

Vítor Corado Simões ([vcs@iseg.utl.pt](mailto:vcs@iseg.utl.pt))

Escola Superior de Ciências Empresariais  
Instituto Politécnico de Setúbal  
Campus do IPS, Estefanilha, 2914-503 Setúbal  
Tel: + 351 265 709432

## RESUMO

Em 1993, um novo termo passou a figurar no léxico da internacionalização, *born globals*. Este vocábulo pretende significar empresas que actuam nos mercados internacionais desde o início, com recursos a formas híbridas de operação e onde os empreendedores desempenham um papel fulcral. Dez anos depois, torna-se fundamental fazer um balanço dos trabalhos publicados sobre esta temática. Este trabalho analisa 38 estudos empíricos e pretende perceber como os autores têm operacionalizado o conceito e quais os principais resultados apurados nos estudos identificados. Os dados, através do recurso à análise de clusters e de correspondências múltiplas, demonstram que, por um lado, assistimos a uma polissemia de definições e por outro que existem resultados comuns e perfeitamente sedimentados, despontando, também, novas avenidas de investigação, que requerem novas abordagens teóricas.

Palavras-chave: *born globals*, internacionalização, análise correspondências múltiplas, revisão da literatura

## ABSTRACT

In 1993, a new label appears in the lexis of internationalisation, *born globals*. These two words intend to mean firms that operate, since inception, in international markets, using hybrid entry modes where the entrepreneurs play a key role. Ten years after its time to see what we now about the phenomenon. This work analyses 38 empirical papers and seeks to watch to the definitions used by the authors and to the key results extracted from the field. Results show, through clusters analysis and correspondence multiple analysis, that we can observe a polissemity of the label *born globals*, some solid and common results and some new research avenues that demands new theoretical approaches.

Key words: *born globals*, internationalisation, correspondence multiple analyses, literature review

## Introdução

Na construção do conhecimento existem épocas em que a ciência prossegue o seu curso normal e épocas de ruptura (Kuhn, 1962). Nas primeiras os conceitos e metodologias permanecem estáveis. Nas segundas, o paradigma em uso sofre um conjunto de ataques, em que se tentam introduzir novas teorias, novas abordagens, na maioria dos casos em resultado de evidência que questiona o saber existente. Na análise do processo de internacionalização, o período de ciência normal pode ser associado à escola nórdica, alicerçada no modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977, 1990), no padrão POM (*products, operations, markets*) proposto por Luostarinen (1979). Esta escola, fortemente enraizada na teoria comportamentalista (Aharoni, 1966; Cyert e March, 1963) e assumindo que a actuação dos gestores é condicionada pela rigidez lateral (Luostarinen, 1979), pressupõe um desenvolvimento gradual do processo de internacionalização, tanto nos mercados de actuação como nas formas de operação. Neste padrão, o conhecimento experiencial age como mola impulsora de decisões de maior empenhamento nos mercados, quer ao nível de utilização de formas de operação mais exigentes na entrada em mercados psicologicamente mais distantes; ele funciona simultaneamente como factor de redução da percepção de risco e de melhor identificação de oportunidades.

Aquelas perspectivas, assentes na exploração dos mercados (Petersen e Pedersen, 1997), foram sujeitas a várias críticas (Andersen, 1993; Turnbull, 1987). Foi porém, a confrontação com a evidência empírica de vários casos, claramente contrastantes, que o edifício teórico em causa tremeu. Num relatório da consultora McKinsey (Rennie 1993) é utilizado pela primeira vez o termo de *born global* a um conjunto de empresas australianas. Estas iniciaram a exportação nos primeiros dois anos de vida, dependiam fortemente dos mercados externos em termos

de vendas e consideravam o mundo como o seu mercado natural. Em termos académicos esta realidade começou a ganhar visibilidade no artigo pioneiro de McDougall et al (1994), onde foram analisados 24 estudos de casos que desafiavam as teorias tradicionais de negócio internacional, incluindo o modelo de Uppsala. Desde então, esta é uma temática que tem vindo a ganhar importância em termos de investigação, não apenas no campo da internacionalização mas também no do empreendedorismo (McDougall e Oviatt, 2000). Argumenta-se que se trata de um novo fenómeno que reclama uma investigação, com contornos e características diferentes da até agora efectuada (Rasmussen e Madsen, 2002), levando Cavusgil (1994) a afirmar que a internacionalização gradual estava morta.

Passados dez anos após a introdução daquela denominação, e depois de várias dezenas de estudos publicados, é importante fazer um balanço. Desta forma, o objectivo deste trabalho é proceder a uma revisão exaustiva da literatura, procurando identificar o que se encontra adquirido em termos de resultados, quais as direcções emergentes e, também, perceber como a definição de *born global* tem sido utilizada na literatura, de modo a avaliar a consolidação alcançada em termos de construção do conhecimento. O trabalho está organizado em três partes. Em primeiro lugar faremos uma revisão da literatura, onde serão apresentadas as principais características dos trabalhos recenseados e as categorias identificadas para análise. De seguida, apresentaremos a análise estatística efectuada e os seus resultados, para continuarmos com a discussão dessas constatações. Finalizaremos com as conclusões e com sugestões para investigação futura.

## 1. Revisão da Literatura

De forma a providenciar uma extensiva revisão dos trabalhos empíricos, foi feita uma pesquisa nas bases de dados electrónicas, *Emerald e Ebco-host*, tendo sido também utilizados dois motores de busca na Internet ([www.google.com](http://www.google.com); [www.alltheweb.com](http://www.alltheweb.com)) onde foi possível identificar um conjunto adicional de trabalhos, já publicados em livro ou objecto de *working papers*. Finalmente, reconhecendo-se que é um campo ainda recente em termos de investigação, foram também consultadas as actas das conferências científicas relacionadas com a temática da internacionalização e/ou negócio internacional. Em termos temporais foi utilizado o ano de 1993 como início, coincidente com o estudo de Rennie (1993), e o mês de Outubro de 2003 como termo do período de análise. Esta pesquisa permitiu identificar 38 trabalhos empíricos. Na tabela 1, em anexo, apresenta-se uma descrição exaustiva de cada um dos trabalhos, considerando as seguintes dimensões: autor, ano de publicação, metodologia, número de empresas analisadas, sectores de actividade, objectivos, pilares teóricos e principais resultados.

A análise dos trabalhos permitiu identificar variedade significativa na maioria das dimensões consideradas, fruto da juventude do campo de pesquisa e da sua tentativa de afirmação. Uma primeira constatação prende-se com a quantidade de autores envolvidos, cerca de 50, um número já significativo, e que pode potenciar um confronto frutífero de ideias. Podemos também destacar a diversidade geográfica das análises sobre as *born globals*, incluindo países de grande e de pequena dimensão. Apesar do primeiro trabalho datar de 1993, só recentemente a comunidade científica despertou para o fenómeno (55% dos trabalhos respeitam aos últimos três anos e 82% aos últimos cinco). Se os primórdios pareciam indiciar um fenómeno *high-tech* (52% dos estudos analisam apenas este tipo de empresas), as investigações mais recentes demonstram claramente que as *born globals* também existem em sectores tradicionais (Andersson e Wictor, 2003; McAuley, 1999; Rasmussen et al, 2001; Rialp et al, 2002; Rialp et al 2003; Simões e Dominginhos, 2001). Do ponto de vista teórico, nota-se pouca diversidade nos pilares utilizados. Alguns trabalhos são mesmo ateóricos, no sentido em que se concentram na apresentação das características identificadas nas investigações empíricas realizadas sobre as *born globals*. Numa fase inicial, as referências teóricas principais são as da escola nórdica, sendo frequentemente o objectivo estabelecer contrastes face às orientações de internacionalização por ela preconizadas, e a abordagem das redes. Mais recentemente, novas abordagens têm sido introduzidas, como as redes (Johansson e Mattsson, 1988) o capital social (Nhapiet e Ghoshal, 1998), a abordagem da empresa baseada nos recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) ou no conhecimento (Cohen e Levinthal, 1990; Kogut e Zander, 1992) e da aprendizagem (Eriksson et al, 1997). Apesar disso, parece existir uma subutilização de teorias relacionadas com os negócios internacionais (Young et al, 2003).

Entrando agora no campo específico dos objectivos do trabalho, a análise das definições e dos resultados, pode constatar-se uma diversidade extremamente elevada, à semelhança do que foi concluído por Rialp et al (2002). Este facto, se nos resultados pode parecer normal, fruto da heterogeneidade de sectores e países analisados, bem como das metodologias, já nas definições propostas pode causar dificuldades de comparabilidade, na medida que estamos a medir de forma diferente, supostamente o mesmo fenómeno. Para termos uma ideia desta diversidade, nos 38 estudos, foram utilizadas 14 operacionalizações diferentes. Feita uma análise qualitativa das mesmas,

parece-nos, no entanto, co-existirem duas variáveis determinantes nas definições particular de *born globals*: uma relativa a mínimos de exportação e outra concernente às metas temporais para uma empresa ser considerada como *born global*.

Tendo codificado cada definição quanto a estas variáveis, encontramos para a percentagem de exportação as seguintes categorias de agregação: qualquer percentagem (assumindo-se que os autores não pretendiam discriminar um valor, aceitando qualquer exportação como suficientemente informativa para ajuizar sobre a aplicabilidade do conceito de *born globals*), 5%, 15% e 25%. Encontrámos, igualmente, as seguintes metas temporais: qualquer meta temporal (aplica-se aqui o mesmo raciocínio da categoria homóloga na variável anterior), 1 ano, 2 anos, 3 anos e 6 anos. Paralelamente, encontram-se duas categorias escassamente presentes (criação da empresa numa data posterior a 1976 ou a 1989) cuja natureza remete claramente para a segunda variável (metas temporais), nomeadamente na data de 1989, já que a análise dos dados utilizados indica precisamente que a empresa teve de iniciar actividades exportadoras nos primeiros seis anos de vida. Relativamente à data de 1976 não parece haver qualquer motivo teórico ou empírico que justifique essa opção, a não ser o da conveniência de amostragem. Já a de 1989 coincide com um evento económico e político importante no contexto europeu, mas ainda assim seria expectável que houvesse um compasso de espera entre o surgimento de uma *born global* e a queda do muro de Berlim, pelo que, também aqui, nos parece haver uma arbitrariedade na imposição da data. Por estes motivos, consideraremos como indicadores temporais de maior relevância aqueles que fixam prazos mínimos (3 ou 6 anos, por exemplo) mas daremos alguma atenção, na nossa análise à distribuição das definições que apelam para datas fixas.

No que concerne aos resultados, a diversidade também é elevada, como se pode comprovar na Tabela 1. De forma a conseguir alguma sistematização, foram criadas seis categorias distintas, tentando-se agrupar as principais conclusões de cada estudo em cada uma delas, a saber:

Categoria 1: Empreendedor – agruparam-se aqui todas as conclusões que remetiam para o papel do empreendedor nas *born globals*, nomeadamente a sua capacidade de identificação de oportunidades, o conhecimento científico, o nível de qualificações, a experiência na indústria e a experiência internacional.

Categoria 2: Estratégia – nesta categoria consideram-se os resultados que representam uma escolha estratégica da empresa, nomeadamente a vantagem tecnológica, a focagem nos clientes e a estratégia de nicho.

Categoria 3: Capital Social – utilizamos aqui uma categoria mais ampla que as redes, agrupando todas as conclusões que remetem para a importância das relações pessoais dos empreendedores, das relações estabelecidas com outros actores no mercado, seguimento de clientes e utilização de formas cooperativas.

Categoria 4: Teoria – tentámos agrupar aqui as principais implicações em termos de teoria, nomeadamente a aplicação ou não do modelo de internacionalização de Uppsala, da complementaridade entre abordagens teóricas, a contribuição das abordagens baseadas nos recursos ou no conhecimento.

Categoria 5: Intensidade em Conhecimento dos Recursos – prende-se com a explicitação expressa do conhecimento como factor fulcral na explicação do fenómeno das *born globals*.

Categoria 6: Capacidade de Aprendizagem da Empresa – relativa aos trabalhos que consideram a capacidade de aprender como característica fundamental deste tipo de empresas.

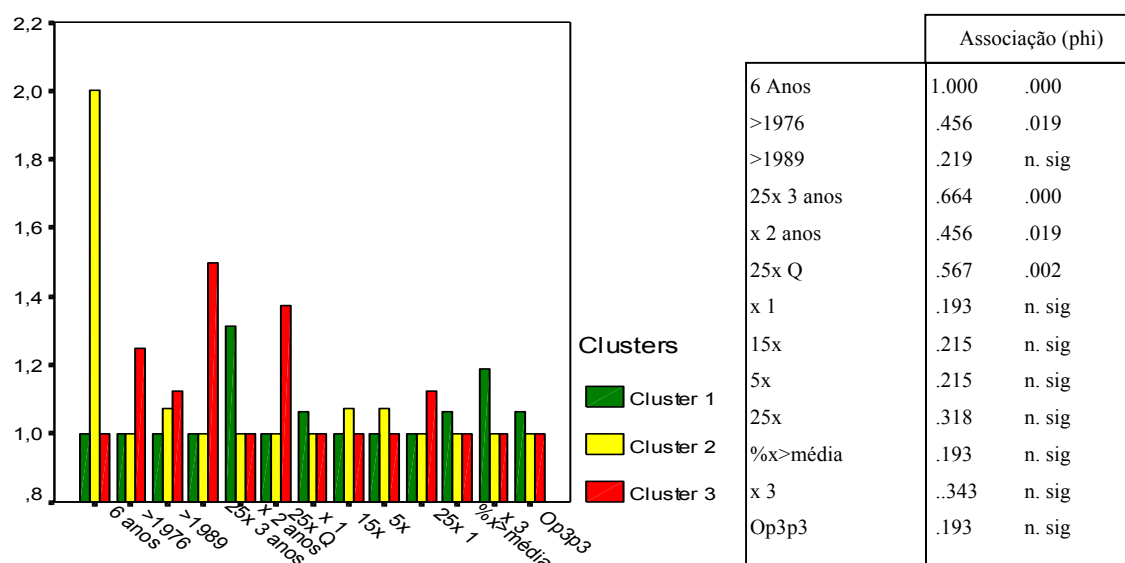
## 2. Resultados

Tendo presente a polissemia de operacionalizações, iremos agrupar os vários estudos e identificar as variáveis, das 14 identificadas, que maior importância assumem na capacidade de incluir um trabalho num determinado conjunto. Para proceder a esta aglutinação, procedemos à análise de *clusters*, utilizando o método de *Ward*, com variáveis estandardizadas, já que das duas dimensões identificadas na secção anterior, “% exportação” e “tempo”, cada uma delas possui um número diferente de categorias. O dendograma da análise de *clusters* produzida apresenta-se na Figura 1.

Observando o dendograma, ressalta como preferível uma solução de 3 *clusters*. Desta forma, dos 38 trabalhos recenseados, 16 pertencem ao *cluster* 1, 14 ao *cluster* 2 e 8 ao *cluster* 3. A comparação entre *clusters* revela diferenças significativas para as variáveis agregadoras de definição ( $\psi = 0,000$ ).



**Figura 2 – Clusters de Definições e Categorias Determinantes**



Para podermos retirar ilações dos resultados, agrupados em categorias, procedemos a uma análise de correspondências múltiplas, pois estamos na presença de variáveis qualitativas de carácter nominal. Este procedimento, de *optimal scaling* (HOMALS) implica comparar todos os indivíduos entre si, no caso presente os trabalhos recenseados, a fim de avaliar o grau de semelhança que existe entre eles e o nível de associação existente entre as características observadas, ou seja, analisa a relação de homogeneidade entre as variáveis.

Esta análise de correspondências múltiplas entre as categorias identificadas para os resultados constantes de cada artigo permitiu (com um *eigenvalue* de 0,514), num mesmo espaço factorial, agregar em duas dimensões todos os resultados encontrados (com *eigenvalues* de 0,32 e 0,195 respectivamente).

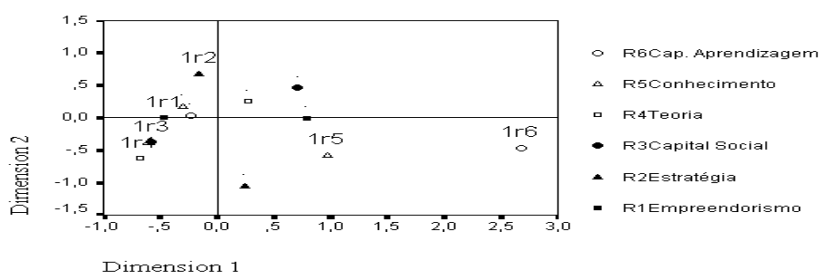
Assim, encontrámos os seguintes resultados (com valor discriminativo entre as dimensões), patentes na Tabela 2.

**Tabela 2 - Medidas de Discriminação**

	Dimensão	
	1	2
R1 - Empreendedor	<b>,368</b>	,000
R2 - Estratégia	,037	<b>,716</b>
R3 - Capital Social	<b>,412</b>	,174
R4 - Teoria	,190	,160
R5 - Intensidade em Conhecimento dos Recursos	,293	,102
R6 - Capacidade de Aprendizagem	<b>,613</b>	,018

As quantificações encontradas para cada dimensão permitem-nos fazer a seguinte representação espacial de cada variável (Figura 3). Apenas se considera como relevante quando a categoria está presente, já que a não presença não possui significado.

**Figura 3 – Distribuição Espacial das Categorias de Resultados**



### 3. Discussão dos Resultados

A análise dos *clusters* demonstra, inequivocamente, no *cluster 2*, o efeito de arrastamento que a definição proposta por McDougall e Oviatt (1994) tem provocado na investigação sobre as *born globals*. O padrão temporal de 6 anos tem sido considerado como o tempo máximo que as empresas, que possuem aspirações globais desde o início, levam a atingir o nível de vendas internacionais considerado relevante. Em alguma medida, esta definição permite acomodar, por exemplo, várias empresas do sector da biotecnologia, cujos tempos iniciais são dedicados à I&D, de forma a conseguirem resultados que possam ser, por exemplo, patenteáveis. De referir que, neste *cluster*, dos 14 estudos, apenas um (Wickramasekera e Bambray, 2001) não incide sobre um sector *high-tech*. No *cluster 3*, contrariamente, nota-se uma maior exigência, sobretudo na percentagem mínima de exportação que deve ser conseguida (25%), mas também no período temporal em que deve ser alcançado (3 anos). Podemos inferir que os proponentes destas definições são mais exigentes com as *born globals*, assumindo que, a existir uma intenção de actuação global por parte dos empreendedores, ela deve ser imediatamente concretizada. É interessante notar que neste *cluster* se encontra uma percentagem significativa de estudos que identificaram *born globals* em sectores mais tradicionais, existindo apenas dois estudos, mas recorrendo à mesma amostra e dos mesmos autores (Harverston et al, 2000a, 2000b) que analisam exclusivamente empresas *high-tech*. O *cluster 1* parece reflectir uma maior heterogeneidade, quer nas definições, quer nas indústrias analisadas. Este resultado contrastante, sobretudo nos *clusters 2* e *3*, estatisticamente significativa ( $\psi = 0,014$ ), parece indiciar um paradoxo. As condições ambientais referenciadas (Knight e Cavusgil, 1996) conduziram a uma explosão das empresas tecnológicas a nível internacional. No entanto, as definições que se utilizam são menos exigentes das que as preconizadas nos estudos que incidem a sua análise em indústrias mais tradicionais. Será isso devido à maior necessidade de um período de investigação anterior ao início das vendas, como sucede, por exemplo, na biotecnologia?

Uma outra constatação é a de um certo enviesamento nas medidas utilizadas, já que apenas se considera a exportação como sinónimo de presença nos mercados externos e de exploração da vantagem competitiva. Nenhum estudo contempla outros indicadores de desempenho, que não os associados às vendas, para podermos considerar uma empresa como *born global*. Este aspecto merece alguma reflexão. Consideremos a definição de referência, proposta por McDougall e Oviatt (1994: 49) e seguida por vários autores "... a business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries. The distinguished feature of these start-ups is that their origins are international, as demonstrated by observable and significant commitment of resources (material, people, financing, time) in more than one nation". Se explorarmos esta definição é possível colocar algumas questões pertinentes. Em primeiro lugar, qual o âmbito de "multiple countries"? Será lícito considerar como *born global* uma empresa, baseada na União europeia e que vende apenas nos 15 países da actual União Europeia, por exemplo? Além disso será que não devemos considerar, por exemplo, as actividades de cooperação que uma empresa estabelece com parceiros no exterior, dispersos por mais de um continente, mas que não se traduzem em vendas, por exemplo num horizonte de 3 anos, como indicador a utilizar na definição de uma *born global*? Finalmente, aceitando a dispersão do conhecimento pelo globo (Doz et al, 2001), uma empresa que construa a sua vantagem competitiva com base em conhecimentos obtidos em vários países, mas que apenas vende no seu mercado interno, pode ou não ser considerada uma *born global*?

No que se refere à análise dos principais resultados dos vários estudos, a leitura da Figura 3 parece indiciar uma agregação de categorias à esquerda que reflectem as temáticas tradicionais relativas aos resultados das *born globals* (Capital Social, Empreendedorismo, Estratégia) a par da construção de Teoria, sendo de relevar o forte poder discriminante do capital social. À direita encontram-se categorias que parecem reflectir linhas de investigação recentes, tais como a intensidade em conhecimento dos recursos explorados pelas *born globals* e a capacidade de aprendizagem destas empresas, resultado que apresenta o maior poder discriminante de todas as variáveis consideradas, nesta dimensão.

Portanto, o eixo horizontal (dimensão 1) poderá reflectir o grau de novidade no foco de investigação. Estes resultados parecem demonstrar alguma consolidação sobre aquilo que sabemos acerca deste fenómeno e como podemos apontar como elemento fulcral, ou seja, a importância dos empreendedores e a importância do capital social como elemento indutor e acelerador da internacionalização (Arenius, 2002). Em empresas de cariz empreendedor, com carências ao nível financeiro e de credibilidade, torna-se fundamental a mobilização dos contactos pessoais ou a utilização das relações estabelecidas no mercado. Simultaneamente, o recurso a formas cooperativas permite o acesso a recursos estratégicos, para além de facilitar a entrada nos mercados externos, a custos mais baixos e com uma maior protecção na exploração da vantagem competitiva. Já as outras duas dimensões revelam alguma novidade em termos da investigação sobre as *born globals*, considerando a intensidade em conhecimento dos recursos explorados, mas sobretudo a capacidade de a empresa aprender através da interacção com os vários actores no mercado. Para além disso, reflecte também algum pendor evolucionista, no sentido em que os conhecimentos existentes, em cada momento, condicionam a capacidade de aquisição de novos conhecimentos no futuro (Cohen e Levinthal, 1990; Nelson e Winter, 1982; Teece *et al*, 1997). Tal como Autio *et al* (2000) sugerem, o conhecimento experiencial desempenha aqui um papel fulcral, sinónimo de que algumas conclusões identificadas nos estudos de McDougall *et al* (1994) e de Cavusgil (1994) careciam de fundamentação. Quer isto dizer que o modelo de Uppsala ressuscitou? Pensamos, antes de mais, que o modelo de Uppsala não morreu, ao contrário do que Cavusgil (1994) sugeriu. No entanto, o seu campo de aplicação restringe-se, com o acelerar do tempo (Simões, 1997) inerente à globalização. Todavia, o conhecimento experiencial continua a ser relevante, mesmo para as *born globals* (Autio e Burgell, 1999; Autio *et al*, 2000; Larimo, 2001; Servais e Rasmussen, 2000; Zahra *et al*, 2000). Porventura será ainda mais necessário num contexto de mudança rápida em que o *stock* da experiência passada fornece as bases essenciais da adaptabilidade no futuro (Eisenhardt e Martin, 2000). Assim, numa perspectiva teórica, os conceitos e abordagens anteriores não são completamente jogados fora. A sua aplicação e uma nova realidade exigem, porém, a sua redefinição.

Já a projecção das quantificações no eixo vertical (dimensão 2) parece reflectir um foco estratégico, em que a variável associada atinge o valor discriminante mais elevado, 0,716. Esta dimensão reflecte as competências das empresas agirem como descobridoras (Dominginhos, 2002) identificar uma oportunidade de negócio (Oviatt e McDougall, 1995), explorarem oportunidades a uma escala global em detrimento de aumentarem o empenhamento em cada mercado (Loane e Bell 2002), de criarem um nicho de mercado e de o explorar numa escala global, de se focarem nos clientes e de apostarem na inovação e diferenciação dos produtos.

#### 4. Conclusões e Implicações

Este trabalho pretendeu fazer uma revisão, a mais exaustiva possível, dos trabalhos empíricos publicados sobre a temática das *born globals*. Na pesquisa efectuada foram identificados 38 estudos, considerando o período 1993-Outubro de 2003, constituindo-se como a mais completa até agora realizada. Se inicialmente se associou este padrão de internacionalização aos sectores *high-tech*, estudos mais recentes revelam a existência de *born globals* em sectores maduros e tradicionais (McAuley, 1999; Rialp *et al*, 2002; Rialp *et al*, 2003; Simões e Dominginhos, 2001), confirmando o potencial de aplicação da investigação a outros sectores de actividade. Para além da revisão da literatura, tinham-se como objectivos específicos a avaliação da operacionalização da expressão e a análise das principais conclusões. Relativamente ao primeiro, conclui-se, inequivocamente, que estamos na presença de um conceito polissémico. Encontrámos catorze características diferentes que os autores têm utilizado para classificar uma empresa como sendo *born global*, embora a análise de *clusters* efectuada tenha permitido identificar três grupos com preocupações distintas em termos de características utilizadas para a operacionalização: caso onde não é imposto um limite temporal par se atingir a intensidade exportadora requerida (*cluster* 1), embora predominem as empresas onde foi exigida a meta temporal de dois anos; organizações que iniciam as suas actividades internacionais nos primeiros seis anos (*cluster* 2); e empresas que iniciam as suas actividades nos primeiros três anos, alcançando ou não 25% de exportações nesse período temporal (*cluster* 3). Na quase totalidade dos estudos não se exige qualquer restrição do ponto de vista geográfico, constituindo-se a única excepção o trabalho de Luostarinen e Gabrielsson (2002), em que são classificadas as *born globals* como empresas que tenham vendas de, pelo menos 50%, fora do seu continente de origem. Parece-nos que está contida uma preocupação de aumentar a distância geográfica e a actuação fora do seu continente, embora isso não

implique necessariamente a distância psicológica (imaginemos uma empresa inglesa ou irlandesa a exportar para os EUA).

Relativamente às características fundamentais das *born globals*, existe um conjunto de elementos já razoavelmente consistentes, que representam o núcleo do fenómeno. Nesta categoria podemos incluir a sua natureza empreendedora, alicerçada na figura do(s) empreendedor(es), com a sua capacidade visionária e o *stock* de competências acumuladas através das suas carreiras no campo dos negócios ou no campo académico, remetendo também para a importância do capital social. Os laços, fracos ou fortes, dos empreendedores, dos colaboradores e da organização em geral, permitem o acesso a informação, aos mercados e o desenvolvimento de credibilidade e reputação, fulcrais em empresas que sofrem das *liabilities of newness and smallness*. Outros resultados são mais recentes e têm forte poder discriminativo, nomeadamente a capacidade de aprendizagem que as *born globals* revelam. De todas as variáveis consideradas, a capacidade estratégica assume-se como a de maior relevância na análise Homal efectuada, revelando a importância da capacidade de agir, de prever, de antecipar tendências, de adequar os produtos e de escolher onde se quer actuar.

Ao nível das conclusões teóricas outras abordagens foram chamadas a dar o seu contributo, para além da escola nórdica, mormente a abordagem das redes, a teoria do capital social, as abordagens do conhecimento e da aprendizagem e dos recursos. Se numa primeira fase a preocupação foi demonstrar que a escola nórdica não se adequava a este fenómeno (revolução científica), encontramos-nos, agora, num período de maior consolidação e de tentativa de complementaridade entre campos teóricos e sobretudo de definição mais precisa dos seus espaços de aplicação preferencial.

Este trabalho tem várias implicações, quer para a gestão quer para a investigação. No primeiro campo, torna-se fulcral a aquisição de competências de gestão. Se muitos dos empreendedores possuem experiência de negócio prévia, muitos apenas têm elevadas competências técnicas ou científicas que, numa fase de lançamento, são exigidas. Contudo, à medida que a empresa cresce, outras preocupações emergem, tais como a coordenação de actividades, o seu controlo, entre outras, em que, dadas a sua dimensão e dispersão, a gestão pela cultura empreendedora é insuficiente. Uma outra implicação situa-se ao nível da necessidade de cooperação e de aprendizagem. As *born globals*, centradas maioritariamente em sectores intensivos em conhecimento onde assistimos à desagregação das cadeias de valor e à pressão para a identificação rápida de novas soluções, dependem da capacidade de estabelecer parcerias a nível de I&D, mas de também de acesso aos mercados. Se em muitos dos empreendedores a relações pessoais são mobilizadas, noutros casos elas são inexistentes ou insuficientes, pelo que se deve apostar na construção de relações a vários níveis. São também estas relações, com clientes, com parceiros ou com fornecedores que potenciam os recursos facilitadores de aprendizagem que se revela fulcral para a sua sustentabilidade.

Nas implicações para a investigação pensamos, passados dez anos, que se deve fazer um esforço no sentido de se conseguir um maior consenso nas medidas empíricas. Parece claro que é fundamental impor um limite temporal para iniciar as operações no exterior. Em nossa opinião, se a empresa tem aspirações a actuar nos mercados internacionais, se possui uma cultura empreendedora, devemos ser restritivos e impor a meta de três anos (a não ser que se trate de actividades que exigem um período significativo de esforços em I&D até se iniciarem as vendas). Relativamente ao que se considera actuar no exterior, apenas se tem considerado as exportações ou as vendas no exterior. Se podemos entender esta preocupação, por ser tangível e fácil de medir, a existência de *born globals* em sectores intensivos em conhecimento deve fazer-nos pensar que para muitas a capacidade de aceder a recursos no exterior é fulcral, mormente ao nível de actividades de cooperação e de captação de conhecimentos, algo que também está contido no conceito de McDougall e Oviatt (1994), mas que tem sido subutilizado pelos investigadores. Desta forma, parece-nos que, para além das vendas, com um limite mínimo de 25%, devem ser consideradas as actividades de cooperação, pois significam empenhamento de recursos na busca de vantagem competitiva, que a empresa realiza no exterior. Adicionalmente, deve crescer a nossa preocupação acerca da sustentabilidade ou não das *born globals* e nomeadamente com a sua capacidade de renovação e regeneração de competências. Parece-nos que a abordagem das competências dinâmicas (Teece et al, 1997) nos pode fornecer uma ajuda preciosa, bem como as novas aplicações da inovação ao estudo do negócio internacional (Cantwell, 2002). Por fim, a capacidade estratégica das *born globals* revelou-se fulcral. Apenas um trabalho (Spence, 2003) demonstrou preocupação com a formação da estratégia pelas *born globals*. Claramente, este tem sido um campo negligenciado a que urge dar resposta.

## Referências Bibliográficas

- Aharoni, Y., (1966) "The Foreign Investment Decision Process", Harvard Business School, Boston  
Andersen, Otto (1993) "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis", *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.

- Andersson, Svante e Wictor, I. (2003), "Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – the Swedish Case", *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), 249-276
- Arenius, Pia Maria (2002) "Creation of Firm-Level Social Capital, its Exploitation, and the Process of Early Internationalisation, Universidade de Tecnologia de Helsinquia, Tese de Doutoramento
- Aspelund, Arild and Moen, Oystein (2001), A Generation Perspective on Small Firm Internationalisation: From Traditional Exporters and Flexible Specialist to Born Globals, *Advances in International Marketing*, 11, pp: 197-225
- Autio, E. e Burgel, O (1999), "Internationalisation Experience, Knowledge Resource Endowment, Perceived Cost of Internationalisation and Growth in Technology-Intensive SMEs", Paper presented at the World Conference on International Entrepreneurship, Singapore, August 15-18
- Autio, E. Sapienza, H. e Almeida, J. (2000), "Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth", *Academy of Management Journal*, 43 (5), 909-924
- Bell, J., 1995, "The Internationalisation of small computer software firms, *European Journal of Marketing*, 29 (8), 60-75
- Bloodgood, J, Sapienza, H and Almeida, J. (1996), The internationalisation of new high-potential U.S. ventures: antecedents and outcomes, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20, pp: 61-76
- Burgel, Oliver, Fier, Andreas, Licht, Georg e Murray, Gordon (2001), "The rapid internationalisation of high-tech younger firms in Germany and the United Kingdom", Anglo German Foundation for the Study of Industrial Society
- Cantweel, J. (2002) "Innovation, profits and Growth: Penrose and Shumpeter" em C. Pitelis (ed.), *The Growth of the Firm*, 215-248, Oxford University Press., Londres
- Cavusgil, T. (1994) "A quiet revolution in Australian exporters", *Marketing news*, 28 (11), 18-21
- Cohen, W. and Levinthal, D. (1990), Absorptive capacity: A new capacity on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp: 128-152
- Coviello, Nicole and Munro, H. (1995), Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development, *European Journal of Marketing*, 29 (7), pp: 49-62
- Cyert, R. e March, J. (1963) "A behavioural theory of the firm", Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall
- Crick, Dave and Jones, Marian (2000), Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets, *Journal of International Marketing*, 8 (2), pp: 63-85
- Dominguinhos, Pedro (2002), "Entrepreneurs as Discoverers: The Case of Portuguese Born Globals", *Actas da Conferência RENT XVI*, Barcelona, 333-354
- Doz, Yves, Santos, José and Willianson, Peter (2001), *The metanational corporation*, Harvard Business School Press
- Eisenhardt, K. e Martin, (2000) "Dynamic Capabilities: What are They?", *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121
- Eriksson, K. Johanson, J. Majgard, A e Sharma, D. (1997) "Experiential knowledge and cost in the internationalization process", *Journal of International Business Studies*, 28, 337-360
- Harverston, Paula, Kedia, Ben and Davis, Peter (2000a), "Internationalisation of Born Global and Gradual Globalizing Firms: The impact of the manager, *Advances in Competitiveness Research*, 8 (1), 92-99
- Harverston, Paula, Kedia, Ben and Davis, Peter (2000b), Internationalisation of Born Global and Gradual Globalizing Firms: The impact of the firm-specific advantage, in [www.babson.edu/entrep/fer/XXII/XXIID/html/xxii-i-d.htm](http://www.babson.edu/entrep/fer/XXII/XXIID/html/xxii-i-d.htm), retirado em 2002.09.06
- Johanson, J. and J. E. Vahlne, 1990, The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24
- Johanson, Jan and Mattsson, L. G. (1988), Internationalisation in industrial systems a network approach, pp: 303-321, em *Internationalisation of the Firm – A Reader*, Peter Buckley e Pervez Ghauri (eds), International Thomson Business Press
- Johanson, Jan and Vahlne, Jan Erik (1977), The Internationalisation Process of the Firm, *Journal of International Business Studies*, Vol 8 n° 1, pp: 23-32.
- Jones, Marian (1999), Patterns, Processes, Decisions: The Internationalisation of Small UK High Technology Firms, *Journal of International Marketing*, 7 (4), pp: 15-41
- Knight, G. and Cavusgil, T. (1996), The Born Globalization: A Challenge to Traditional Internationalisation Theory, *Advances in International Marketing*, 8
- Knudsen, T. e Madsen, T. (2002) "Internacional new Ventures: An Empirical Análisis of some Basic Characteristics", em [www.sam.sdu.dk](http://www.sam.sdu.dk), retirado em 2003.11.18
- Kogut, B. e Zander (1992) "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organizatio Science*, 3, 383-397
- Kuhn, Thomas, S., 1962, "The Structure of Scientific Revolutions", The University of Chicago Press
- Larimo, Jorma (2001), Internationalisation of SME's – Two case studies od Finnish born global firms, Apresentado na 27<sup>th</sup> EIBA, Dezembro
- Loane, Sharon e Bell, J. (202) "A cross-national comparison of the internationalization trajectories of internet start-ups", *Irish Journal of Management*, 23(2), 53-74
- Luostarinen, R. (1979), *Internationalisation of the Firm*, Helsinki School of Economics, Helsinquia
- Luostarinen, R. e Gabriellson, M. (2002) "Globalization and Global Marketing: Strategies of Born Globals in SMOPECs", 28<sup>a</sup> Conferência da EIBA, Atenas
- Madsen, T.K., Rasmussen, E.S., & Servais, P. (2000): "Differences and Similarities Between Born Globals and Other Types of Exporters". em A. Yaprak & J. Tutek, (eds.) *Globalization, the multinational firm, and emerging economies*, (*Advances in International Marketing*, 10). Amsterdam: JAI/Elsevier Inc.: 247-265
- McAuley, Andrew (1999), Entrepreneurial Instant Exporters in the Scottish Arts and Crafts Sector, *Journal of International Marketing*, 7 (4), pp: 67-82
- McDougall, P. and B. Oviatt 2000, "International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, 43 (5), 902-906
- McDougall, Patricia and Oviatt, Benjamin (1996), New venture internationalisation, strategic change and performance: a follow-up study, *Journal of Business Venturing*, 11, pp: 23-40
- McDougall, Patricia and Oviatt, Benjamin (2000), "International Entrepreneurship: the Intersection of Two Research Paths", *Academy of Management Journal*, 43 (5), 902-906
- McDougall, Patricia, Oviatt, Benjamin e Shrader, Rodney (2003), "A Comparison of International and Domestic new Ventures", *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1), 59-82
- McNaughton, Rod (2003) "The Number of Export Markets that a Firm Serves: Process Models versus the Born Global Phenomenon", *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), 297-312
- Moen, Ó., 2002, "The Born Globals: A new generation of small European exporters, 19 (2), 156-175
- Moen, Oystein and Servais, Per (2002), Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behaviour of Small and Medium Sized Enterprises, *Journal of International Marketing*, 10 (3), pp: 49-72
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal, 1998, "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266

- Nelson, Richard e Winter, Sidney (1982) "An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press, Cambridge, Massachusetts
- Oviatt, Benjamin and McDougall, Patricia (1994), Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 24, pp:45-64
- Oviatt, Benjamin and McDougall, Patricia (1995), Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, 9(2), pp:30-43
- Peteraf, M. (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View", *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191
- Petersen, B and T. Pedersen, 1997, "Twenty Years After – Support and Critique of the Uppsala Model", In I, Björkman and M. Forsgren (eds), *The Nature of the International Firm*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press
- Rasmussen, E.S., Madsen, T. (2002) "The Born Global Concept", 28ª EIBA, Atenas
- Rasmussen, E.S., Madsen, T.K., & Evangelista, F. (2001). "The Founding of the Born Global Company in Denmark and Australia: Sensemaking and Networking". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 13 (3): 75-107
- Rennie, Michael (1993), Global Competitiveness: Born Global, *McKinsey Quarterly*, 4, pp. 45-52
- Rialp, A., Rialp, J., e Salas, V. (2002) "Faster and Highly Successful Exporters: na Explanation of Born Globals Firms from the Resource Based-View, *Actas da Conferência RENT XVI, Barcelona, Novembro*, 355 - 387
- Rialp, A., Rialp, J., e Knight, G.A. (2002): "The Phenomenon of International New Ventures, Global Start-ups, and Born-Globals: What Do We Know After a Decade (1993-2002) of Exhaustive Scientific Inquiry?". apresentado na 28ª Conferência da EIBA, Atenas
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. e Vaillant, Y. (2003) "The Born-global Phenomenon: A Multiple Case Study Research In Spain" em [www.uab.es](http://www.uab.es), retirado 2003.11.18
- Sarasvathy, Saras and Venkataraman, S. (2002), Three Views of Entrepreneurial Opportunity, in Acs et al (Eds), *Entrepreneurship Handbook*
- Servais, P. & Rasmussen, E.S. (2000): "Different Types of International New Ventures". Apresentado na conferência annual da Academy of International Business (AIB), Novembro Phoenix, AZ., EUA: 1-27.
- Shane, Scott (2000), Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities, *Organization Science*, 11 (4), pp: 448-469
- Shane, Scott and S. Venkataraman, 2000, "The Promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226
- Sharma, Deo e Blomstermo, Anders (2002) "The Internationalization Process of Born Globals", *Actas da Conferência RENT XVI, Barcelona, Novembro*, 306 – 332
- Simões, Vítor C. (1997), Internacionalização das Empresas Portuguesas: Que Papel para a Cooperação?, *Economia e Prospectiva*, 1 (2), 17-31
- Simões, Vítor Corado e Dominginhos, Pedro (2001), "Portuguese Born Globals: An Exploratory Study", *Comunicação Apresentada na 27ª Conferência da EIBA, Paris*
- Sopas, Leonor (2001) "Born Exporting in regional clusters: preliminary empirical evidence" in Taggart, J H., Berry, M. e McDermott (eds.) *Multinationals in a New Era, Basingstoke:Palgrave*, 29-46
- Spence, Martine (2003), "International Strategy Formation in Small Canadian High-Technology Companies, *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (3), 277-296
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen, 1997, 'Dynamic Capabilities and Strategic Management', *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533
- Turnbull, P. W. (1987), A Challenge to the Stages Theory of the Internationalization Process, pp. 201-216, in Buckley e Gauri, eds (1993), *The Internationalization of the Firm – A Reader*, International Thompson Business Press, Oxford
- Venkataraman, S (1997), The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Vol. 3, pp: 119-137
- Von Hippel, E. (1988), *The Sources of Innovation*, Oxford University Press: Oxford.
- Von Hippel, E., 1988, *The Sources of Innovation*, Oxford University Press: Oxford
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-180
- Wickramasekera e Bamberry, G. (2001) "Born globals within the Australian wine industry: an exploratory study", *Working Paper nº1/01*, Universidade de Charles Sturt, Waga
- Young, S., P. Dimitratos and L.-P. Dana, 2003, "International Entrepreneurship Research: What Scope for International Business Theories", *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1), 31-42
- Zahra, Shaker, Ireland, R. and Hitt, Michael (2000), 'International Expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning and performance', *Academy of Management Journal*, 43 (5), pp: 925-950
- Zucchella, Antonella (2002) "Born Global versus Gradually Internationalizing Firms: an Analysis based on the Italian Case", apresentado na 28ª Conferência da EIBA, Atenas