

Cultura Empreendedora Internacional: *Born Globals* vs non-*Born Globals*

Edgar Nave – Universidade da Beira Interior & NECE – Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais. edgar.nave@ubi.pt

João J. M. Ferreira – Universidade da Beira Interior & NECE – Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais. jjmf@ubi.pt

Resumo

A literatura existente mostra que as Born Globals (BGs) recorrem frequentemente a ativos estratégicos intangíveis distintos, como forma de acelerar processos de internacionalização precoce, diversificarem e ampliarem a presença em mercados internacionais. No entanto, o papel da Cultura Empreendedora Internacional (CEI) nas BGs tem sido relativamente ignorado pela literatura. Este estudo examina a CEI das BGs, procurando capturar diferenças em comparação às non-Born Globals (non-BGs). A análise de 66 BGs e 102 non-BGs revela que as BGs se diferenciam das suas contrapartes, ao nível da autonomia, motivação internacional e orientação para o mercado internacional. Esta investigação fornece importantes implicações teóricas e práticas, incentivando gestores de BGs a adotar e desenvolver internamente várias dimensões de CEI, como forma de superar limitações de recursos e melhorar o desempenho internacional.

Palavras-chave: Cultura Empreendedora Internacional, Orientação Empreendedora Internacional, Empreendedorismo Internacional, Born Globals, PMEs.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um fenómeno amplamente reconhecido pelas sociedades, englobando além das *new venture creation*, a internacionalização de empresas e a entrada em mercados estrangeiros (Baronchelli & Cassia, 2014; Swoboda & Olejnik, 2016). A globalização dos mercados, a facilidade em obter informação através de novas tecnologias, tornaram a atividade internacional numa esfera para empreendedores, que pretendem expandir as suas empresas para mercados estrangeiros (Gupta et al., 2021).

Um número cada vez maior de PME, apoiadas por um ambiente globalizado, procura internacionalizar-se e perseguir novas oportunidades externas, melhorar a performance e competitividade, apontando especificamente a saturação dos mercados domésticos como a principal razão deste comportamento (Buccieri et al., 2020; Cavusgil & Knight, 2015). De entre estas empresas, emergem as Born Globals (BGs), uma tipologia de empresa altamente empreendedora, que se internacionaliza rapidamente, muitas vezes, antes de esgotar as possibilidades domésticas (Wadeson, 2020). BGs are considered small and young entrepreneurial start-up firms that start international business, characterized by limited resources, mainly exporting, soon after their founding (Cavusgil & Knight, 2015; Dzikowski, 2018; Knight & Cavusgil, 2004). As BGs são também classificadas como Internacional New Ventures (INVs) em vários estudos (Coviello et al., 2011; Mort & Weerawardena, 2006; Wadeson, 2020).

Esta tipologia de empresas, baseadas na early and accelerated internationalization, está associada à génese do empreendedorismo internacional (McDougall et al., 1994).

Além das BGs, o campo do empreendedorismo internacional tem progredido imenso, sendo a internationalization drivers, o tema que concentra maior atenção dos académicos e o que apresenta maior diversidade de subtópicos (Nave & Ferreira, 2022). São vários os estudos (Dimitratos & Plakoyiannaki, 2003; Dimitratos et al., 2012; Nave & Ferreira, 2022) que dentro desta abordagem, salientam a necessidade das investigações futuras convergirem e explorarem a Cultura Empreendedora Internacional (CEI), como forma de conceptualizar e fornecer um retrato compreensivo sobre o empreendedorismo internacional das empresas. A CEI caracteriza-se por uma cultura organizacional que facilita e acomoda atividades da empresa internacionalizada (Zahra, 2005).

Apesar da relevância e abrangência da CEI, o seu conceito permanece ainda pouco explorado na literatura (e.g., Buccieri et al., 2020, 2021; Dimitratos et al., 2012, 2016; Gabrielsson et al., 2014), sobretudo quando comparado com a Orientação Empreendedora Internacional (OEI) – principal constructo da CEI, que cresceu exponencialmente nos anos mais recentes (Covin & Miller, 2013). A literatura tem sustentado que as BGs tendem a exibir um alto nível de OEI (Ahmed & Brennan, 2019; Dimitratos et al., 2010; Gerschewski et al., 2015; Knight & Cavusgil, 2004). Contudo, será esta premissa igualmente válida para a CEI das BGs?

A este respeito, Buccieri et al. (2020) utilizaram o conceito de CEI para perceber como as INVs alavancam a inovação e capacidades dinâmicas de marketing. Buccieri et al. (2021) destacam a função da CEI na moldagem das capacidades dinâmicas para desempenhos internacionais superiores, enquanto Gabrielsson et al. (2014) associaram a CEI ao crescimento das INVs nas suas diferentes fases de crescimento.

Assim, e apesar de alguns estudos desenvolvidos nesta área, constatamos que a literatura é ainda bastante limitada, para além de não ter sido possível identificar nenhum estudo sobre natureza da relação entre a CEI e as BGs, assim como sobre as dimensões da CEI. Partindo desta lacuna, o objetivo deste estudo é examinar se as BGs exibem diferenças em termos de CEI, relativamente às non-BGs (late exporters). Para tal, recolhemos dados quantitativos junto a 168 PME portuguesas (66 BGs e 102 non-BGs).

Este estudo, contribui para a literatura de empreendedorismo internacional de várias formas. Primeiramente, reforçamos o lote de estudos sobre CEI, ampliando simultaneamente o conhecimento sobre como as BGs podem explorar as dimensões de CEI para se diferenciarem das suas contrapartes e maximizarem benefícios do seu envolvimento internacional. Assim, alimentamos o diálogo sobre o que conduz ao fenómeno da internacionalização precoce e acelerada. Em segundo lugar, apoiamo-nos no instrumento de medição da CEI proposto por Dimitratos et al. (2012), ainda não operacionalizado anteriormente na literatura e que agrega seis construtos: OEI, Orientação para o Mercado Internacional (OMI), Motivação Internacional (MI), Orientação para a Aprendizagem Internacional (OAI) e Orientação para o Networking Internacional (ONI) com concorrentes e não concorrentes.

Em terceiro lugar, adicionamos as dimensões de agressividade competitiva e autonomia (Lumpkin & Dess, 1996) à OEI, pouco utilizadas à escala internacional (Boso et al., 2017; Raats & Krakauer, 2020). Por fim, expandimos o lote de estudos comparativos que envolvem BGs e non-BGs, diversificando o leque de estudos com objetivos similares, nomeadamente, Gerschewski et al. (2015), Knight & Liesch (2016), Messina & Hewitt-Dundas (2021), Kowalik et al. (2017) e Hennart et al. (2021).

REVISÃO DE LITERATURA

BGs são empresas que se internacionalizam precocemente e rapidamente, derivando uma percentagem considerável do volume de vendas para o exterior, interpretando o mundo

(Cavusgil & Knight, 2015; Hennart, 2014; Madsen & Servais, 1997). Estas empresas reúnem habilidades para entrar nos mercados internacionais em pouco tempo, em muitos casos, ignorando os mercados domésticos, colmatando barreiras derivadas da falta de recursos e inexperiência (Ferguson et al., 2021; Rialp et al., 2005).

A literatura providenciou nos últimos anos várias definições de BGs, embora permaneça alguma falta de consenso, tanto qualitativa como quantitativamente (Ferguson et al., 2021). Knight e Cavusgil (1996:11) referem que BGs are “small, [usually] technology-oriented companies that operate in international markets from the earliest days of their establishment (...) exporting at least 25% of their production within a few years of their formation”. Além desta intensidade exportadora, as BGs devem simultaneamente internacionalizarem-se num período de três após a sua criação (Knight & Cavusgil, 2004; Knight & Liesch, 2016).

Geralmente, as BGs caracterizam-se por serem empresas tecnologicamente inovadoras, intensivas em conhecimento, desenvolvendo estratégias de nicho e modelos de negócio diferenciadores, que lhes conferem vantagem competitiva explorável em vários países (Cavusgil & Knight, 2015; Freeman & Cavusgil, 2007; Hennart et al., 2021).

As abordagens aos mercados internacionais incluem várias competências, mudanças na filosofia de gestão e uma forte orientação para os negócios (Knight & Kim, 2009). Neste seguimento, a CEI emerge como um conceito chave, compreendendo ações rotineiras integradas (Buccieri et al., 2021), que precedem o envolvimento nos mercados internacionais.

A CEI permite capturar as várias facetas da cultura organizacional das empresas internacionais que procuram ativamente explorar oportunidades no exterior (Zahra et al., 2005). O conceito de CEI envolve toda a organização, fornecendo uma operacionalização holística e multidimensional do empreendedorismo internacional das PME que procuram explorar oportunidades no exterior (Armario et al., 2008; Dimitratos et al., 2016; Dimitratos et al., 2012). Assim, empresas com forte CEI têm mais possibilidades de se envolverem em atividades internacionais, estando mais alerta e ativas na procura de oportunidades (Buccieri et al., 2020; Dimitratos et al., 2012).

Dimitratos et al. (2012) propôs uma framework para a CEI a cinco construtos: CEI: OMI, OAI, MI e ONI. A CEI suporta a performance internacional das BGs (Zhang et al., 2017), assim como a sua estratégia competitiva. Estas empresas podem superar a

sua falta de recursos, desenvolvendo capacidades e estratégias para acelerar o seu crescimento através de uma forte CEI (Buccieri et al., 2020, 2021; Gabrielsson et al., 2014). A CEI pode igualmente melhorar a adaptabilidade para operar em ambientes imprevisíveis e turbulentos (Buccieri et al., 2020), fornecendo insights aos gerentes para desenvolver e nutrir atributos organizacionais para atividades internacionais específicas (Dimitratos, Johnson, et al., 2016).

Desenvolvimento de Hipóteses

Orientação Empreendedora Internacional

Na ótica de Lumpkin et al., (2009), a orientação empreendedora é o principal conceito da literatura de gestão estratégica e empreendedorismo. O conceito foi introduzido por Miller (1983) e Covin & Slevin (1989), comportando inicialmente três dimensões: proactiveness, innovativeness e risk taking.

A OEI surge como uma extensão da orientação empreendedora, considerando-se como a predisposição da empresa para inovar, ser proactiva e assumir riscos nos mercados internacionais (Covin & Slevin, 1989; Freeman & Cavusgil, 2007; Knight, 2001). Posteriormente a Miller (1983), Lumpkin & Dess (1996) incorporaram a agressividade competitiva e a autonomia à orientação empreendedora. Ambas dimensões geram um efeito sinérgico na internacionalização das empresas (Raats & Krakauer, 2020).

A OEI consiste em crenças, preferências e comportamentos que determinam a internacionalização e entradas em novos mercados (Covin & Miller, 2013), conduzindo as empresas a monitorizar permanentemente o ambiente internacional, de forma a identificar e explorar precocemente novas oportunidades além-fronteiras (De Clercq et al., 2005; Freixanet et al., 2020) e a identificar novos mercados externos que melhorem a posição competitiva (Covin & Miller, 2013). Um alto nível de OEI está associado a um elevado nível de desempenho internacional (Chen et al., 2020; Escandón-Barbosa, et al., 2016; Kuivalainen et al., 2007).

A proatividade internacional captura a tendência das empresas em reconhecer e explorar as oportunidades de negócio de forma antecipada e agressiva face aos concorrentes (Boso et al., 2017; Lumpkin & Dess, 1996). Trata-se da forma como a empresa encara o mercado e as novas entradas, através de uma perspetiva direccionada para o futuro (Lumpkin & Dess, 1996, 2001). A proatividade decorre da interação da

atividade com clientes e parceiros (Dimitratos et al., 2010), refletindo o compromisso empresarial e atitude face à internacionalização (Ciravegna et al., 2014). Ciravegna et al. (2014) constataram que empresas que procuraram ativamente clientes nos mercados externos, tendem a exportar uma maior parcela das suas vendas e a entrar num maior número de mercados.

A proatividade exerce ainda influência positiva na internacionalização precoce e nas fases de crescimento das INVs (Gabrielsson et al., 2014; Gerschewski et al., 2016; Messina & Hewitt-Dundas, 2021). Contudo, Messina & Hewitt-Dundas (2021) demonstraram uma não linearidade comportamental, descobrindo que BGs agem de forma reativa durante as fases iniciais, tornando-se mais proactivas posteriormente. Já as non-BGs, inicialmente comportam-se de forma proativa e posteriormente tornam-se reativas. Partindo deste pressuposto, surge a primeira hipótese do estudo:

H1a: As BGs exibem níveis de proatividade internacional superiores às non-BGs.

Por outro lado, altos níveis de orientação empreendedora podem ser acompanhados por inovações radicais (Escandón-Barbosa et al., 2016). A inovação reflete a tendência de uma empresa experimentar e promover novas ideias, afastando-se de práticas estabelecidas (Kosała, 2015; Lumpkin & Dess, 1996). Trata-se de um importante fator de formação de empresas capazes de aceitar os desafios da economia contemporânea (Kosała, 2015).

A propensão à inovação internacional diz respeito à tendência da empresa em apoiar ideias, produtos novos e originais, assim como processos criativos nos mercados estrangeiros (Dimitratos, Johnson, Plakoyiannaki, & Young, 2016; Knight & Kim, 2009; Lumpkin & Dess, 1996). Trata-se de uma dimensão crucial no sucesso do empreendedorismo internacional, influenciando a performance das PME (Knight & Cavusgil, 2004). Assim, organizações com capacidade para introduzir inovações, empreendem ações mais ousadas e agressivas, estando mais dispostas a assumir riscos e a desenvolver uma presença a longo prazo na arena internacional (De Clercq et al., 2005; Knight & Kim, 2009). Alcançar altos níveis de inovação permite igualmente flexibilizar a adaptação de produtos para vários mercados estrangeiros (Dai et al., 2014).

A inovação está também significativamente associada à internacionalização das BGs (Cavusgil & Knight, 2015) e à sua performance financeira (Buccieri et al., 2020;

Kim, Basu, Naidu, & Cavusgil, 2011). É igualmente um driver de BGs bem-sucedidas, permitindo melhorar a sua competitividade, a forma como se distinguem da concorrência e a sua sobrevivência (Baronchelli & Cassia, 2014; Freeman & Cavusgil, 2007; Knight & Cavusgil, 2004). BGs com posicionamento internacional inovador, reduzem barreiras e melhoram possibilidades de expansão.

Gabrielsson et al. (2014) destacam o papel da inovação nas fases de crescimento das INVs. Buccieri et al. (2020) destacam que as capacidades das INVs para inovarem, permitem-lhes atrair e reter clientes. Inovações incrementais e radicais devem ser prioritárias para as INVs se manterem competitivas, criando mais procura de produtos e serviços nos mercados internacionais (Buccieri et al., 2020). A inovação e adaptação das estratégias de marketing aos mercados locais, são determinantes para as INVs competirem em vários países. Por outro lado, as INVs podem ainda superar constrangimentos de recursos na inovação de produto e nas entradas de mercado (Faroque et al., 2017). Em suma, quando comparadas com empresas geralmente internacionalizadas, as INVs são mais inovadoras (Kowalik et al., 2017), conduzindo-nos à seguinte hipótese:

H1b: As BGs exibem níveis de inovação internacional superiores às non-BGs;

Segundo Covin & Miller (2013), o risco internacional é a inclinação para assumir riscos face a mercados estrangeiros incertos. A atitude de risco internacional inclui o nível de compromisso da empresa perante atividades aventureiras e perceção de oportunidades no exterior (Dimitratos, Johnson, et al., 2016; Gabrielsson et al., 2014). O nível de risco é reduzido, à medida que as empresas adquirem experiência nos mercados em que atuam (Wadeson, 2020). Empresas avessas ao risco preferem internacionalizarem-se para contextos de países familiares com menores custos de internacionalização (Wadeson, 2020).

O risco tem ainda uma influência positiva nas fases de crescimento das INVs (Gabrielsson et al., 2014). Uma abordagem mais rápida aos mercados internacionais pode aumentar significativamente o valor esperado, sobretudo se o mercado doméstico da BG for limitado. Huang et al., (2020) mostram que a estratégia de risco das BGs são determinadas pelos seus recursos internos e também por fatores relacionados com o seu tipo de indústria. Os empreendedores destas empresas são menos propensos a esperar, a

observar e a imitar as tomadas de decisões de riscos relativamente às contrapartes (Huang et al., 2020). Knight & Cavusgil (2004) destacam que BGs imitam os seus pares na indústria, com intuito de reduzir a incerteza nos mercados internacionais e a melhorar resultados.

Parece ser consensual que as BGs são intrinsecamente mais propensas ao risco na sua estratégia de rápida internacionalização, quando comparadas com empresas gradualmente internacionalizadas (Huang et al., 2020; Kowalik et al., 2017; Oviatt & McDougall, 2005). Neste sentido, levantamos a seguinte hipótese de estudo:

H1c: As BGs são mais propensas a riscos internacionais que as non-BGs;

A agressividade competitiva refere-se à intensidade e postura para desafiar e superar a concorrência, de forma a conseguir a entrada num novo mercado ou melhorar a sua posição nos atuais (Boso et al., 2017; Lumpkin & Dess, 1996; Sundqvist et al., 2012). Está relacionada com a forma como as empresas reagem às tendências de mercado (Lumpkin & Dess, 2001), centrando-se em defender e atacar vários mercados, melhor que a concorrência (Boso et al., 2017).

Estudos sobre a dimensão da agressividade competitiva em contexto internacional são bastante limitados. Consideramos que a agressividade competitiva é uma das possíveis características distintivas das BGs, pela flexibilidade e capacidade de superação perante empresas concorrentes no estrangeiro, conduzindo à seguinte hipótese de pesquisa:

H1d: As BGs exibem níveis de agressividade competitiva internacional superiores às non-BGs.

Quanto à função da autonomia, refere-se à independência, flexibilidade e autodeterminação necessária para tomar decisões referentes à exploração de oportunidades, promoção de novas ideias, conceitos e novos empreendimentos (Lumpkin et al., 2009; Lumpkin & Dess, 1996). De acordo com Lumpkin et al. (2009), a autonomia fornece independência necessária para perseguir atividades empreendedoras.

Chhotray et al. (2018) destacam a importância da autonomia e a tomada de decisão nas BGs. As BGs devem refletir uma cultura que apoie as atividades e decisões diárias dos funcionários, devendo os seus gestores comunicar claramente as intenções aos

funcionários, transmitindo-lhes conhecimento, autonomia e liberdade para a tomada de decisões (Chhotray et al., 2018; Faroque et al., 2017). Estilos de liderança que apresentam delegação de responsabilidades e reconhecimento da autonomia de trabalho dos funcionários, traduzem-se nos processos de internacionalização precoce das BGs (Chhotray et al., 2018), promovendo uma cultura inovadora e centrados nos resultados de exportação (Faroque et al., 2017). Assim, hipótizamos o seguinte:

H1e: As BGs exibem níveis de autonomia internacional superiores às non-BGs;

Orientação para o Mercado Internacional

No panorama internacional, a OMI é um importante recurso, considerando a sua complexidade (Zhou et al., 2006).

A OMI captura a propensão das empresas em procurar valor superior para os seus clientes (Dimitratos, Johnson, et al., 2016; Gabrielsson et al., 2014; Knight & Kim, 2009) e stakeholders no exterior (Alotaibi & Zhang, 2017; He & Wei, 2011). Baseia-se na forma como as empresas elaboram uma estratégia para compreender e melhorar a satisfação das necessidades dos clientes em contextos internacionais (Buccieri et al., 2020; Escandón-Barbosa et al., 2016). Está igualmente associada à forma como gestores e colaboradores adquirem informações sobre o mercado e partilham no interior da empresa.

A OMI permite que as empresas criem estratégias eficazes de I&D, produção, monitorização da concorrência e serviços disponibilizados ao cliente, contribuindo também para a seleção de mercados internacionais mais distantes (He & Wei, 2011). Permite também avaliar de forma proativa e sistemática a inteligência de mercado em relação a necessidades e desejos de clientes, assim como planos e capacidades dos concorrentes (He & Wei, 2011; Zhou et al., 2006). Zhou et al. (2006) referem que se trata de uma variável única, intangível e de difícil replicação para os concorrentes.

Knight & Kim (2009) notaram que além do conhecimento dos clientes internacionais, as PME's devem monitorizar ações dos concorrentes, de forma a melhorar as estruturas organizacionais através do alinhamento de recursos. Esta ação, permite assim a melhoria de performance nos mercados internacionais (Alotaibi & Zhang, 2017; Dahms, 2019; Escandón-Barbosa et al., 2016).

Escandón-Barbosa et al. (2016) evidenciaram efeitos positivos da OMI na interação com outras estratégias, nomeadamente, a inovação e a orientação empreendedora.

A OMI tem uma influência positiva no crescimento das INVs (Gabrielsson et al., 2014), sendo antecedida pela orientação empreendedora e a internacionalização precoce (Ripollés et al., 2012). Estas empresas devem desenvolver capacidades para desenvolver competências de mercado, de forma a introduzir rapidamente os seus produtos e serviços no mercado internacional (Buccieri et al., 2020). As INV caracterizam-se por boas capacidades adaptativas, adotando frequentemente estratégias de marketing empreendedor (inovações de produto, processos de cocriação, branding, cobranding, canais de venda, etc), de forma a serem bem-sucedidas. Ripollés et al. (2012) argumentam ainda que a internacionalização precoce contribui para o desenvolvimento de uma OMI propícia a avançar altos níveis de compromisso nesses mercados. Perante esta base teórica, levantamos a seguinte hipótese:

H2: As BGs exibem níveis de OMI superiores às non-BGs.

Orientação para a Aprendizagem Internacional

De acordo com DiBella et al. (1996:363), uma organização que aprende, desenvolve a capacidade de manter e melhorar o seu desempenho com base na sua experiência. A aprendizagem pode ser valorizada através de comportamentos dos empreendedores junto dos seus colaboradores, baseando-se na agilidade e aprendizagem de cada um deles (Voudouris et al., 2010). Envolve ainda a criação, aquisição, partilha e utilização de conhecimento (DiBella et al., 1996; Jerez-Gómez et al., 2005).

Quanto à OAI, Gabrielsson et al. (2014) e Dimitratos et al. (2016) referem-se à propensão para obter inteligência de forma enérgica sobre os mercados estrangeiros, utilizando-a eficazmente nesses mesmos mercados. É igualmente associada à vocação para as empresas procurarem oportunidades globais para incrementarem a competitividade e expandirem além fronteiras (Alegre et al., 2012; De Clercq et al., 2005; Knight et al., 2020). Segundo De Clercq et al. (2005), o esforço despendido com a aprendizagem, prediz a intenção de se internacionalizar, posicionando a empresa para superar a concorrência.

Para Casillas et al. (2015), o conhecimento pré-existente do estrangeiro, influencia a intensidade das exportações nas empresas mais jovens, mas não nas mais velhas. Por outro lado, a melhoria da OAI, conduz à aceleração do processos de adaptação (Åkerman, 2014). A aprendizagem é especialmente importante em mercados estrangeiros, assumindo um papel na redução do risco e incerteza causados pela distância física, estimulando as expedições cross-border (Casillas et al., 2015; Knight et al., 2020; Swoboda & Olejnik, 2016). É expectável que a aprendizagem tenha impacto no crescimento internacional das empresas (Autio et al., 2000), podendo ser reforçada através do relacionamento com clientes, fornecedores, colaboradores e concorrentes no estrangeiro (Voudouris et al., 2010).

A procura precoce de oportunidades no exterior por parte de empresas jovens, induz a comportamentos empreendedores superiores, inibindo impedimentos para a aprendizagem que levam ao crescimento (Voudouris et al., 2010). A entrada precoce nos mercados externos está também positivamente associada com culturas que promovem esforços de aprendizagem nos mercados internacionais (Sapienza et al., 2005).

Existe um corpo robusto de literatura que associa a aprendizagem internacional ao crescimento das INVs (Åkerman, 2014; Alegre et al., 2012; Gabrielsson et al., 2014; Sapienza et al., 2005; Voudouris et al., 2010). A aprendizagem e conhecimento mostraram-se críticos para a internacionalização precoce (De Clercq et al., 2012). Gabrielsson et al. (2014) destacam que a aprendizagem está associada a todas as fases de crescimento das INVs, enquanto Zahra (2005) destaca que as mesmas tendem a aprender com a experiência no estrangeiro, melhorando o crescimento. INVs que alavanquem uma cultura de aprendizagem, originam ainda capacidades inovadoras para exploração de oportunidades internacionais, exibindo um maior compromisso com a inovação e avanços tecnológicos (Buccieri et al., 2020, 2021). Assim, surge a seguinte hipótese:

H3: As BGs exibem níveis de OAI superiores às non-BGs.

Motivação Internacional

A MI diz respeito à origem e fortalecimento dos gestores e funcionários em relação a empreendimentos no exterior (Dimitratos, Johnson, et al., 2016; Dimitratos et al., 2012; Gabrielsson et al., 2014).

Existem diferenças significativas nas motivações para as entradas nos mercados internacionais (Braga & Queirós, 2017). Dunning & Lundan (2008) apontam a procura de recursos, novos mercados, a eficiência e os ativos estratégicos. Braga & Queirós (2017) salientam, por outro lado, que a diversidade de oportunidades e o desafio dos mercados estrangeiros, levam as empresas a procurar os mercados internacionais.

A MI está presente nas fases iniciais de crescimento das INVs, sendo condição *sine qua non* para o seu fortalecimento (Gabrielsson et al., 2014). Influencia, por outro lado, a forma como as empresas configuram as suas operações internacionais (Zahra et al., 2005), determinando a escala e o escopo das operações internacionais e a forma como as INV estruturam e alocam os seus recursos para o exterior. INVs motivadas internacionalmente, estão abertas a desenvolverem uma maior aprendizagem e melhores ideias no exterior (Buccieri et al., 2021). A visão internacional e a motivação apoiam as capacidades das INVs desenvolverem inovações para os mercados globais, enquanto exploram a paisagem em busca de novas oportunidades (Buccieri et al., 2020). Assim, postulamos:

H4: As BGs exibem níveis de MI superiores às non-BGs.

Orientação para Networking Internacional

A ONI está associada à propensão para cooperar com concorrentes e não concorrentes, através da formação de alianças nos mercados internacionais de forma a aceder a recursos (Dimitratos, Johnson, et al., 2016; Dimitratos et al., 2012; Gabrielsson et al., 2014). Os relacionamentos de networking são a atividade chave que permitem superar constrangimentos de recursos financeiros e humanos, facilitando simultaneamente a entrada em mercados externos, contribuindo para o desempenho na exportação (Acosta et al., 2018; Baronchelli & Cassia, 2014; Knight & Cavusgil, 2004). Na abordagem de networking, as empresas dependem de recursos controlados por terceiros, sendo o acesso a esses recursos obtido em função da posição da empresa na rede (Gerschewski et al., 2015).

Construir e utilizar networks é fulcral para as BGs competirem em mercados internacionais (Faroque et al., 2017; Madsen & Servais, 1997), afetando positivamente o crescimento em todas as suas fases (Gabrielsson et al., 2014). As BGs fazem uso das networks, mais de que qualquer outro tipo de empresa (Hennart et al., 2021). Yoon et al.

(2018) concluem que as networks desempenham uma função moderadora nos relacionamentos entre a IEO e a performance internacional. Por outro lado, redes com concorrentes e não concorrentes são fundamentais para as INVs que carecem de recursos financeiros e humanos para desenvolver pesquisas de mercado, dotando-as ainda com um conhecimento experimental, que de outra forma, seria de difícil acesso (Buccieri et al., 2020, 2021). Gabrielsson et al. (2014) consideram importante a alavancagem de relacionamentos com concorrentes e não concorrentes, devido ao efeito nos recursos relacionados ao mercado das INVs.

O networking fornece ainda às INVs recursos complementares de marketing necessários para identificar e reter clientes globais (Buccieri et al., 2020; Mort & Weerawardena, 2006). Assim, as INVs devem estimular redes entre empreendedores e inter-empresa, como forma de apoiar processos de inovação, planeamento estratégico e alcançar performance exportadora (Boso et al., 2017; Faroque et al., 2017). Estas redes, permitem às INVs alavancar clientes, fornecedores e estratégias de cooperação, de forma a apoiar a internacionalização (Buccieri et al., 2020). Assim, levantamos as seguintes hipóteses de estudo:

H5a: As BGs exibem níveis de ONI com concorrentes superiores às non-BGs;

H5b: As BGs exibem níveis de ONI com não concorrentes superiores às non-BGs.

METODOLOGIA

Amostra e coleção de dados

Este estudo procura aferir se as BGs apresentam diferenças nas dimensões de CEI, relativamente às suas contrapartes (non-BGs). Para tal, desenvolvemos um questionário estruturado que foi previamente testado (pré-teste) junto de 17 respondentes com perfis académicos e empresariais, com o objetivo de identificar e corrigir potenciais problemas. Seguidamente, e após algumas melhorias, administramos a versão final do questionário, junto de empresas portuguesas, entre janeiro e abril de 2022.

De forma a gerar uma amostra probabilística e a manter os critérios imparciais de escolha, recorreremos às bases de dados da AICEP – Portugal Global (trade and investment agency) que providenciaram contactos de empresas com atividade internacional. Procurámos que os respondentes fossem fundadores, CEOs, gestores ou responsáveis

pela internacionalização das PMEs portuguesas, pois oferecem uma visão mais assertiva, baseada na experiência internacional (Dimitratos et al., 2012).

As empresas da amostra deveriam cumprir cumulativamente os seguintes critérios, conforme sugerido por Dimitratos et al. (2012): i) PMEs de qualquer setor de atividade (menos de 250 trabalhadores e menos de 50 milhões de euros em volume de vendas, segundo a recomendação da CE, 6 de maio de 2003), ii) estarem envolvidas em atividades internacionais (i.e., reportarem vendas internacionais) e iii) serem de propriedade independente (i.e., não serem subsidiárias de uma grande empresa).

De forma a abordar as diferenças BGs de non-BGs, adotamos a definição de BGs de Choquette et al. (2017:452): “firms that within three years from inception export at least 25 percent of their turnover”. Trata-se da definição mais consensual na literatura, indo de encontro às definições de vários outros autores (Ferguson et al., 2021; Knight & Cavusgil, 2004; Knight & Liesch, 2016; Kuivalainen et al., 2007).

Obtivemos um total de 249 empresas, taxa de resposta de 12.55%, sendo que 81 não foram consideradas, uma vez que não cumpriram, pelo menos, um dos três critérios definidos. Assim, a amostra final fixou-se em 168 empresas, incorporando 66 BGs e 102 non-BGs. As características da amostra estão resumidas na tabela 1.

Tabela 1. Características da amostra

Variável	BGs (n=66)	Non-BGs (n=102)	Total (n=168)
Dimensão da empresa (%)			
Micro	13.1%	20.2%	33.3%
Pequena	9.5%	28.0%	37.5%
Média	16.7%	12.5%	29.2%
Setor de Atividade (%)			
Agricultura e Pescas	3.0%	5.4%	8.4%
Indústria transformadora	7.7%	25.0%	32.7%
Comércio a grosso ou retalho	7.7%	12.5%	20.2%
Telecomunicações/Informática	9.5%	1.8%	11.3%
Consultoria	4.8%	4.8%	9.6%
Turismo e Alojamento	2.4%	2.4%	4.8%
Outros	4.2%	8.8%	13.0%
Vol.Vendas atual no estrangeiro (%)			
<25%	2.4%	29.2%	31.6%
≥25 e <50%	5.4%	14.3%	19.7%
≥50% e <75%	8.9%	4.8%	13.7%
≥75% e <99%	20.2%	11.2%	31.4%
100%	2.4%	1.2%	3.6%

Modos de Internacionalização (Freq.)			
Exportação Direta	55	88	-
Exportação Indireta	13	42	-
Formas contratuais	7	6	-
Alianças estratégicas	5	7	-
Foreign Direct Investment	9	11	-
Países com vendas mais elevadas (%)			
Espanha	7.7%	20.2%	28.0%
França	4.2%	8.3%	12.5%
Alemanha	3.6%	3.6%	7.1%
Angola	1.8%	4.8%	6.5%
USA	1.8%	4.2%	6.0%
Brasil	3.0%	2.4%	5.4%
UK	3.6%	1.8%	5.3%
Holanda	0.6%	3.6%	4.2%
Suíça	2.4%	1.2%	3.6%
Outros	14.6%	6.8%	21.4%

Medidas e Definições

De forma a capturar as várias facetas da CEI das BGs e non-BGs, integramos o instrumento de medição de Dimitratos et al. (2012) no questionário, que contém seis construtos: OEI, OMI, MI, OAI, ONI com concorrentes e não concorrentes. Adicionalmente, considerámos relevante adicionar duas novas dimensões à OEI, nomeadamente, a agressividade competitiva e a autonomia (Lumpkin et al., 2010; Lumpkin & Dess, 1996, 2001), acrescentando os itens de ambas dimensões, utilizados por Boso et al. (2017). O questionário foi elaborado em formato eletrónico, apresentando escolhas múltiplas e escalas de likert com 7 pontos (1 - totalmente em desacordo e 7 – totalmente de acordo). A tabela 2 providencia os itens usados em cada dimensão.

Tabela 2. Escala de CEI

Orientação Empreendedora Internacional (OEI)	
Risco	
IEO1	Neste país estrangeiro, geralmente favorecemos projetos de baixo risco (com taxas de retorno normais e certas);*
IEO2	Em geral, acreditamos que devido à natureza do ambiente neste país estrangeiro, é melhor atingir os objetivos da empresa neste mercado, através de um comportamento cauteloso e incremental;*
Proatividade	
IEO3	Ao lidar com os concorrentes no mercado deste país estrangeiro, a minha empresa, normalmente responde a ações que os concorrentes iniciam;
IEO4	Ao lidar com os concorrentes no mercado deste país estrangeiro, a minha empresa raramente é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas e tecnologias operacionais;*

IEO5 Ao lidar com os concorrentes no mercado deste país estrangeiro, a minha empresa, normalmente, procura evitar confrontos competitivos, preferindo uma postura de "viver e deixar viver";*

Inovação

IEO6 Nos últimos cinco anos, a minha empresa comercializou novas linha de produtos ou serviços neste país estrangeiro;

IEO7 Nos últimos cinco anos, neste país estrangeiro, as mudanças nas linhas de produtos ou serviços foram, em sua maioria, de importância reduzida;*

Agressividade Competitiva

IEO8 Normalmente, a minha empresa não adota uma postura de derrotar a concorrência nos mercados estrangeiros;*

IEO9 Normalmente, a minha empresa tende a explorar as fraquezas dos concorrentes nos mercados estrangeiros;

IEO10 A minha empresa toma medidas hostis para atingir os objetivos de exportação;

IEO11 As ações da minha empresa nos mercados estrangeiros, não podem ser consideradas agressivas;*

Autonomia

IEO12 As principais estratégias de exportação são decididas por colaboradores dentro do próprio departamento de exportação;

IEO13 Os colaboradores afetos à exportação, comportam-se de forma autónoma nas operações de exportação;

IEO14 Os colaboradores afetos à exportação, agem de forma independente na concretização das suas ideias de exportação;

IEO15 Os colaboradores afetos à exportação, autodirecionam-se na procura de oportunidades de exportação;

IEO16 A administração não aprova atividades independentes dos colaboradores, no desenvolvimento de novas oportunidades de exportação;*

Orientação para o Mercado Internacional (OMI)

IMO1 Relativamente às atividades da minha empresa neste país estrangeiro, carecemos de rotinas ou avaliações regulares do serviço ao cliente;*

IMO2 Relativamente às atividades da minha empresa neste país estrangeiro, o desenvolvimento dos produtos ou serviços é baseado em informações de mercado e dos clientes;

IMO3 Relativamente às atividades da minha empresa neste país estrangeiro, temos uma noção limitada de como os clientes valorizam os nossos produtos/serviços;*

IMO4 Nas atividades neste país estrangeiro, a minha empresa reúne informações sobre os clientes, através de vários meios (Ex.: inquéritos a clientes, focus groups, reuniões com clientes);

IMO5 Nas atividades neste país estrangeiro, a minha empresa reúne informações sobre a concorrência, através de vários meios (ex.: relatórios, newsletters);

Motivação Internacional (MI)

IM1 Relativamente à filosofia de gestão da minha empresa neste país estrangeiro, o desenvolvimento de ideias próprias por parte de um funcionário, é encorajado para melhoria da empresa;

IM2 Relativamente à filosofia de gestão da minha empresa neste país estrangeiro, a administração está atenta e bastante receptiva às ideias e sugestões dos colaboradores;

Orientação para a Aprendizagem Internacional (OMI)

ILO1 Temos várias informações formais, fornecidas por departamentos/cargos envolvidos nas atividades neste país estrangeiro;

- ILO2 A minha empresa carece de processos formais e informais, que fornecem direções claras na implementação das atividades neste país estrangeiro;*
- ILO3 A minha empresa carece de processos formais e informais que avaliem a eficácia nas atividades neste país estrangeiro;*
- Orientação para Networking Internacional (ONI)
- INO1 Neste país estrangeiro, a minha empresa coopera/participa com empresas CONCORRENTES em acordos de produção conjunta;
- INO2 Neste país estrangeiro, a minha empresa não coopera/participa com empresas CONCORRENTES em investigações conjuntas;*
- INO3 Neste país estrangeiro, a minha empresa não coopera/participa com empresas CONCORRENTES em publicidade e marketing;*
- INO4 Neste país estrangeiro, a minha empresa coopera/participa com empresas NÃO CONCORRENTES (parceiros, distribuidores, fornecedores, clientes, empresas de outros setores, governo) em acordos de produção conjunta;
- INO5 Neste país estrangeiro, a minha empresa coopera/participa com empresas NÃO CONCORRENTES em investigações conjuntas;
- INO6 Neste país estrangeiro, a minha empresa coopera/participa com empresas NÃO CONCORRENTES em publicidade e marketing;

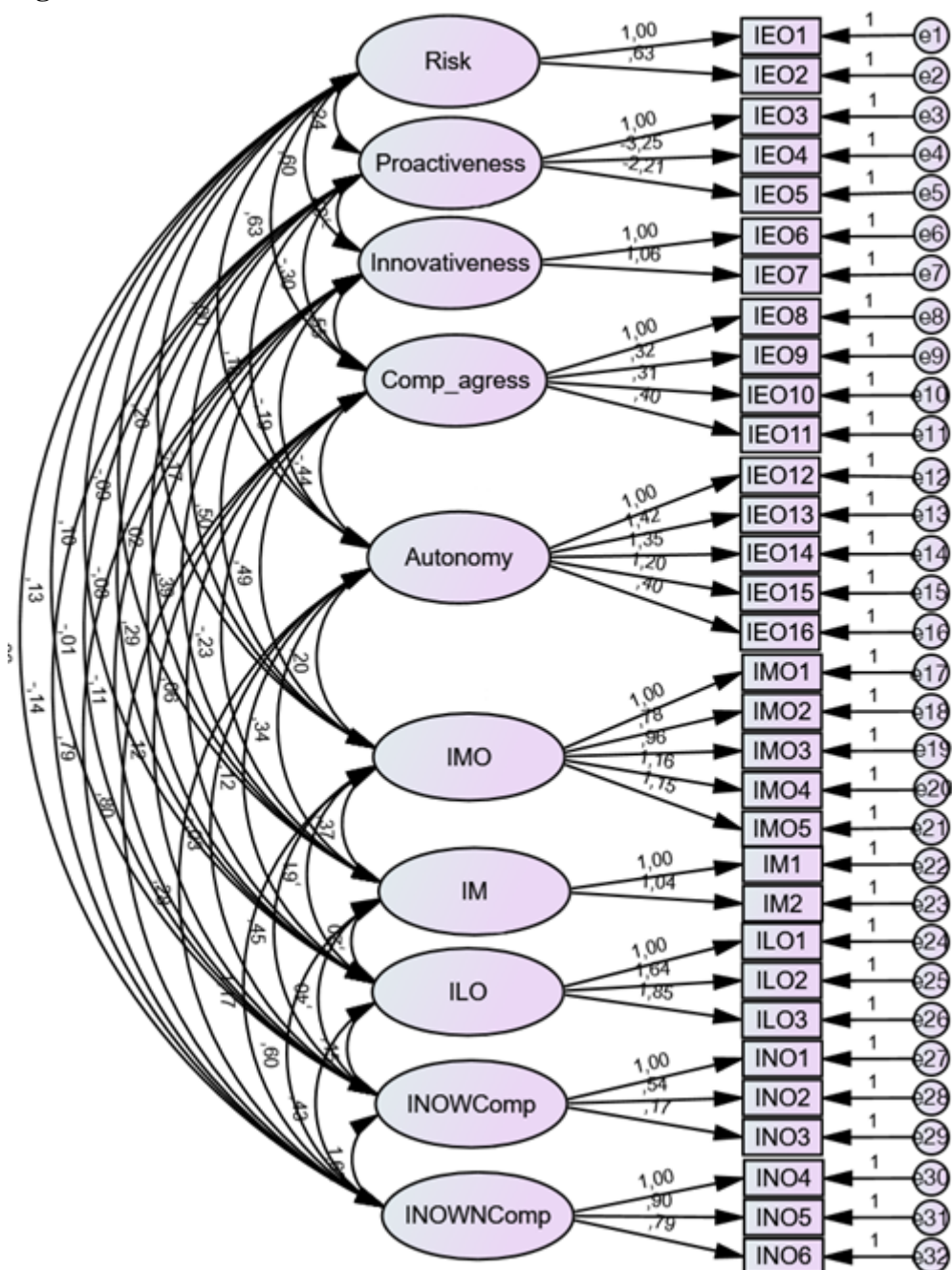
* Código inverso.

Análise de Dados

Os procedimentos de análise de dados deste estudo passaram por um processo de dois estágios: 1) Análise Fatorial Confirmatória (AFC), de forma a testar a fiabilidade dos constructos de CEI e 2) Multivariate Analysis of Variance (MANOVA), teste que permite analisar múltiplas variáveis de resposta contínua e preditores categóricos em simultâneo, no caso, as BGs. Os dados foram tratados, respetivamente, no AMOS e SPSS (v28).

A análise do modelo factorial (Figura 1) foi executada através da realização de uma CFA, verificando-se que $\chi^2 = 784.249$, $df=419$ e $p=.000$. Analisando os restantes valores obtidos do modelo, verificou-se que PCMIN (χ^2/df)=1.896; GFI=.770; CFI=.794; RMSEA=.073; SRMR=.086. Perante a análise destes indicadores, podemos dizer que o ajustamento do modelo é considerado satisfatório.

Figura 1. Modelo Confirmatório



Na tabela 3, podemos verificar os valores da validade convergente e discriminante. Constatamos que algumas subescalas apresentam valores inferiores aos recomendados e valores de AVE inferiores a 0,5 (e.g., proactiveness). No que se refere às validades discriminantes, algumas subescalas apresentam valores de AVE inferiores ao MSV e valores de square root do AVE menores que a correlação com outras dimensões (e.g., market orientation is less than its correlation with learning orientation and INOWNComp).

Tabela 3. Validade convergente e discriminante

Var.	CR	AVE	MSV	Max R (H)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Proatividade	0,254	0,226	0,579	0,510	0,476									
2. Inovação	0,674	0,510	0,579	0,687	0,329**	0,714								
3. Risco	0,649	0,493	0,237	0,733	-0,487*	-0,761*	0,702							
4. Agressividade	0,491	0,234	0,307	0,691	0,309**	-0,554*	0,270*	0,484						
5. Autonomia	0,842	0,545	0,191	0,925	0,001	0,437*	-0,123	-0,259*	0,738					
6. OMI	0,722	0,347	0,502	0,737	0,146	-0,460*	0,364**	0,316**	0,170†	0,589				
7. MI	0,790	0,653	0,112	0,801	-0,061	0,044	0,266*	-0,143	0,275**	0,335**	0,808			
8. OAI	0,811	0,604	0,502	0,935	0,084	-0,271†	0,257*	0,048	0,123	0,709***	0,214*	0,777		
9. ONIcCONC	0,551	0,374	0,259	0,932	0,055	-0,013	-0,044	0,045	-0,017	0,251*	0,210*	0,099	0,611	
10. ONIcNC	0,810	0,588	0,402	0,817	-0,024	-0,221	0,324**	0,292**	0,138	0,634***	0,306**	0,286**	0,509***	0,767

Notas: † $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Seguidamente, executamos um teste de consistência interna (Alfa de Cronbach) verificando-se um valor de 0.781, considerado como bastante razoável (Malhotra, 2006). A significância entre os dois grupos de empresas (BGs e non-BGs) sobre as dimensões da IEC foi avaliada através da MANOVA, no sentido de examinar se estes grupos apresentam diferenças estatisticamente significativas quanto a dimensões de IEC. Como forma de categorizar as BGs, foi criada uma variável dummy (0: non-BG e 1: BG), tendo em consideração empresas que cumulativamente reuniram as duas condições (intensidade de exportação superior a 25% durante primeiros três anos).

Os testes multivariados efetuados (Pillai's Trace=.180; $F(10,157)=1.903$; $p=.048$ e Lambda de Wilks=.892; $F(10,157)=.892$; $p=.048$), permitiram concluir que existem diferenças estatisticamente significativas em, pelo menos, uma das dimensões da CEI. A tabela 4 ilustra a relevância das dimensões de CEI entre os dois grupos de empresas. O teste da MANOVA revelou que, do conjunto das dez dimensões de CEI, sobressai a Autonomy ($F(1)=8.526$; $p=0.004$), e a IM ($F(1)=10.425$; $p=0.001$), como estatisticamente significativas ($p<0.01$). Consideramos igualmente a significância da IMO ($F(1)=2.953$; $p=0.088$), a um nível de $p < 0.1$.

Em detalhe, e analisando os resultados obtidos, verifica-se que as BGs exibiram uma Autonomia (mean dif.= 0.60), IM (0.62) e IMO (0.33) significativamente superiores às non-BGs.

Tabela 4. Valores da MANOVA

Var.	Born Globals		Non-Born Globals		MANOVA		
	M	SD	M	SD	Mean dif.	F	P value
H1a: Proatividade	3.98	1.079	3.88	0.926	0.10	0.431	0.513
H1b: Inovação	5.12	1.629	4.81	1.746	0.31	1.351	0.247
H1c: Risco	3.51	1.429	3.19	1.318	0.32	2.228	0.137
H1d: Agress_Comp	3.30	1.188	3.27	1.034	0.03	0.032	0.858
H1e: Autonomia	4.50	1.224	3.90	1.361	0.60	8.526	0.004***
H2: OMI	4.84	1.168	4.51	1.249	0.33	2.953	0.088*
H3: OAI	4.61	1.394	4.30	1.424	0.31	1.936	0.166
H4: MI	6.05	0.977	5.43	1.352	0.62	10.425	0.001***
H5a: ONIConc	3.20	1.620	3.13	1.605	0.07	0.078	0.780
H5b: ONICNConc	3.69	1.748	3.28	1.834	0.41	2.035	0.156

MANOVA: Pillai's Trace=0.048; Wilk' Lambda=0.048; Hotelling's Trace=0.048; Roy's Largest Root=0.048. H0 = Means are equal for the two groups.

Notas: *p<0.10; ***p<0.01

A análise dos dados permitiu confirmar a significância estatística para H1e (p=.0.004), H2 (p= 0.088) e H4 (p= 0.001). De forma oposta, não se registaram diferenças estatisticamente significativas para H1a (p=.513), H1b (p=.247), H1c (p=.137), H1d (p=.858), H3 (p=.166), H5a (p=.780) e H5b (p=.156). Contudo, parece útil destacar que em dimensões não significativas, as BGs exibem médias superiores perante as non-BGs.

RESULTADOS

Os resultados revelaram que as BGs diferenciam-se em três dimensões das suas contrapartes: autonomia, motivação internacional e international market orientation.

Referente à autonomia (H1e), os resultados evidenciam que as BGs exibem níveis superiores de autonomia para os mercados internacionais superiores às non-BGs. Isto mostra que estas BGs detêm assim maior autodeterminação, independência e dinamismo (Lumpkin et al., 2009; Lumpkin & Dess, 1996) na deteção e exploração de oportunidades no exterior. O ónus da dimensão da autonomia está no papel que os colaboradores desempenham nas atividades internacionais. Acreditamos que os colaboradores das BGs se autodirecionam e participam mais ativamente na delineação da estratégia internacional, conferindo-lhes assim uma vantagem competitiva e performance exportadora superiores. Assim, argumentamos a tendência dos líderes de BGs nutrirem uma cultura que apoia as decisões diárias no âmbito internacional, comunicando eficazmente e transmitindo conhecimento aos colaboradores (Chhotray et al., 2018; Knight et al., 2020), estimulando processos inovadores (Faroque et al., 2017), diferenciando-se de empresas que seguem um caminho de internacionalização tradicional. Conforme Knight et al. (2020), colaboradores proativos assumem mais facilmente o risco, estão mais comprometidos com a aprendizagem e o desenvolvimento de novos produtos.

Seria igualmente expectável que as restantes quatro dimensões de IEO apresentassem diferenças estatisticamente significativas entre BGs e non-BGs. Evidências prévias na literatura vêm associando o desenvolvimento da IEO ao crescimento das INVs (Gabrielsson et al., 2014). Contudo, neste estudo, a proatividade (H1a), inovação (H1b), risk-taking (H1c) e agressividade competitiva (H1d), não

apresentaram os níveis de significância expectáveis. Estas evidências contrariam uma corrente de estudos que associam as INVs a consistentes e diferenciados níveis gerais de OEI em relação às gradual exporters (Ahmed & Brennan, 2019; Freeman & Cavusgil, 2007; Gerschewski et al., 2015; Kowalik et al., 2017). A IEO atua como preditor nas variações internacionais (Coviello et al., 2011; Covin & Miller, 2013; Gabrielsson et al., 2014), embora, neste estudo, não detetamos grandes diferenças entre BGs e as contrapartes.

A proatividade é uma variável associada ao crescimento da internacionalização das BGs (Gabrielsson et al., 2014; Gerschewski et al., 2016; Messina & Hewitt-Dundas, 2021), estando previamente evidenciado que são altamente proactivas (Chandra et al., 2020). Contudo, as evidências empíricas do nosso estudo revelam que as BGs não exibem níveis superiores de proatividade referente às late exporters, reforçando os argumentos de alguns estudos que apresentam igualmente visões inconsistentes. Por exemplo, Messina & Hewitt-Dundas (2021) avançam que na fase inicial, as BGs se comportam de forma reativa, detetando oportunidades em resposta a estímulos externos fortuitos. Já as non-BGs denotam proatividade nos estágios iniciais. A internacionalização precoce faz com que as BGs se comportem proativamente e reactivamente em diferentes momentos (Messina & Hewitt-Dundas, 2021). Ciravegna et al. (2014) constataram ainda que a proatividade não é associada à velocidade de internacionalização.

Também a inovação se relaciona com a intensidade de internacionalização, performance e crescimento das BGs (Gabrielsson et al., 2014; Kim et al., 2011). Apesar destas considerações prévias, os resultados não evidenciam que as BGs se destacam em termos de inovação nos mercados internacionais, quando comparadas às demais empresas internacionalizadas. Contudo, isto não significa que a performance das BGs esteja comprometida nos mercados internacionais, nem tão pouco que estas BGs não sejam inovadoras. Escandón-Barbosa et al. (2016) mencionaram que as capacidades de inovação e a performance internacional podem não ser linearmente positivas. Níveis altos de inovação, envolvem custos demasiado altos (ex.: tecnologia, I&D), que se podem traduzir em perdas de desempenho.

As BGs da nossa amostra também não se destacaram quanto à assunção do risco, a nível internacional. Verificando inclusive as médias obtidas, ambas são negativas. Estes resultados são de certa forma contraditórios com os estudos que assumem que as BGs são

mais propensas ao risco (Huang et al., 2020; Kowalik et al., 2017; Oviatt & McDougall, 2005). Assim, supomos que estas BGs possam alocar menos recursos para o exterior do que seria expectável (Huang et al., 2020) ou inclusive detenham operações internacionais num menor número de países ou regiões do mundo. Da amostra, verificou-se que as BGs apresentam, como principais mercados, países culturalmente mais próximos, modos de internacionalização menos arriscados, sendo a exportação direta o modo mais recorrente, conforme Cavusgil & Knight (2015).

Também a agressividade competitiva das BGs não foi significativamente superior às contrapartes, onde ambas exibiram performances negativas. Assim, as BGs não apresentam recursos superiores na resposta às ameaças dos mercados internacionais. Estudos de Lumpkin et al. (2010) e Sundqvist et al. (2012) salientam que esta agressividade é requerida para penetrar em mercados internacionais.

Por outro lado, as BGs apresentaram na MI diferenças estatisticamente significativas em relação às non-BGs (H4). Estes resultados corroboram com o estudo de Gabrielsson et al. (2014), destacando que as BGs apresentam bons índices de MI, afetando positivamente as fases iniciais de crescimento. Estas empresas são assim mais predispostas a aprender, a inovar internamente e a desenvolver ideias em mercados globais, influenciando a forma como configuram a escala e o escopo das operações internacionais (Buccieri et al., 2021; Zahra et al., 2005).

Este estudo encontrou igualmente evidências, embora de forma menos significativa, de que a IMO das BGs é estatisticamente superior à das non-BGs, suportando H2. Exibindo níveis de IMO superiores, pressupõe-se que as BGs geram desta forma um valor superior aos seus clientes (Dimitratos et al., 2016; Knight & Kim, 2009) e aos parceiros-chave (Alotaibi & Zhang, 2017; He & Wei, 2011). Adicionalmente, as BGs podem diferenciar-se das restantes pela forma proativa e sistemática com que acompanham os clientes (Gabrielsson et al., 2014) estando altamente comprometidas com o mercado internacional (Ripollés et al., 2012).

Os nossos resultados também não evidenciaram suporte estatístico relativamente à diferenciação das BGs em relação às demais, quanto à OAI (H3). Estes resultados permite-nos argumentar que as BGs não exibem atributos diferenciadores na criação, partilha e utilização de conhecimento à escala global (DiBella et al., 1996; Jerez-Gómez et al., 2005). Supomos ainda que as BGs não apresentam capacidades de adaptação a

novos mercados (Åkerman, 2014) superiores às late exporters. Trata-se de outro resultado inesperado, uma vez que seria suposto que BGs, por serem mais empreendedoras e flexíveis, deveriam exibir uma OAI superior com intuito de sustentar níveis de crescimento no exterior (Autio et al., 2000). A internacionalização precoce deveria estar ainda associada a maiores esforços de aprendizagem internacional (Sapienza et al., 2005), o que acabou por não se verificar. O crescimento das BGs deveria sustentar-se em níveis superiores de aprendizagem (Åkerman, 2014; Alegre et al., 2012; De Clercq et al., 2005; Voudouris et al., 2010) que lhes facultam inovação, competências tecnológicas e estratégias de diferenciação (Buccieri et al., 2021; Knight et al., 2020; Zahra et al., 2005). Possivelmente, estas BGs numa fase inicial, podem manifestar uma postura reativa aos mercados internacionais, respondendo somente a solicitações de clientes/parceiros, não desenvolvendo suficientemente uma OAI. Este cenário pode ser uma realidade mais acentuada em empresas de pequena dimensão em estágio inicial. A OAI envolve toda a administração da empresa, podendo estes estarem mobilizados para outras atividades chave. Todavia, a OAI pode ser desenvolvida e alcançada em fases posteriores.

As BGs também não exibiram um INO superior, i.e., não apresentaram desempenho superior às non-BGs na criação de alianças estratégicas com concorrentes internacionais (H5a) e não concorrentes internacionais (H5b). Isto pode traduzir-se em desempenhos de exportação similares às non-BG (Baronchelli & Cassia, 2014; Faroque et al., 2017; Mort & Weerawardena, 2006). Estes resultados são igualmente inesperados, uma vez que a literatura aponta para o papel determinante das networks no desenvolvimento das BGs (Madsen & Servais, 1997; McDougall et al., 1994), na aceleração da internacionalização (Mort & Weerawardena, 2006) e na obtenção de vantagens competitivas (Acosta et al., 2018; Faroque et al., 2017). Neste seguimento, também Ciravegna et al. (2014) mostraram que as redes não foram associadas a um desempenho superior de internacionalização, considerando a velocidade, intensidade e escopo.

As BGs podem assim não superar os níveis de crescimento das non-BGs (Gabrielsson et al., 2014), terem níveis de conhecimento sobre novos mercados internacionais indiferenciados (Buccieri et al., 2021) e alocarem o mesmo nível de recursos e compromissos nas operações internacionais (Buccieri et al., 2020). Esta

indiferenciação em termos de redes, pode sugerir que as BGs tenham a sua inovação comprometida e ao nível das non-BGs (Boso et al., 2017; Faroque et al., 2017).

Theoretical implications

Sob uma perspetiva teórica, este artigo forneceu contributos significantes para a literatura de empreendedorismo internacional, reforçando o stock de conhecimento sobre CEI, um tema pouco abordado na literatura e de ampla relevância (Dimitratos et al., 2012; Nave & Ferreira, 2022). Especificamente, examinamos diferenças entre BGs e non-BGs, relativamente ao conjunto dimensões da CEI: IEO, OMI, IM, OAI e ONI with competitors and non-competitors. Para tal, utilizámos a escala de CEI fornecida por Dimitratos et al. (2012), acrescentando dimensões de agressividade competitiva e autonomia, fornecidas por Boso et al. (2017).

Particularmente, seria expectável que as BGs evidenciassem uma IEO superior, quando comparadas com perfis de empresas que não procuraram tão ativamente uma presença nos mercados internacionais (Dimitratos et al., 2010). O mesmo esperávamos em relação às restantes dimensões de CEI. Contudo, os resultados do nosso estudo mostraram que as BGs exibem diferenças significativas face às contrapartes, apenas em três dimensões da CEI, nomeadamente, autonomia, a IM e OMI.

Explorando estes resultados e caracterizando a CEI das BGs, concluímos que estas exibem níveis superiores de autonomia, maior autodeterminação e dinamismo à escala global (Lumpkin et al., 2009; Lumpkin & Dess, 1996). Os seus colaboradores assumem um papel determinante, autodirecionando-se para os mercados internacionais em consonância com a liderança (Chhotray et al., 2018; Knight et al., 2020), na deteção e explorar de oportunidades internacionais. De forma geral, estes resultados referentes à IEO levam-nos à suposição de que as BGs não sejam mais ativas internacionalmente na deteção e exploração de oportunidades (Freixanet et al., 2020; Knight & Cavusgil, 2004) que as suas contrapartes. Por outro lado, existe a possibilidade de não apresentarem performances superiores às non-BGs internacionalizadas tardiamente (Chen et al., 2020; Kuivalainen et al., 2007; Swoboda & Olejnik, 2016; Yoon et al., 2018). Apresentar capacidades de inovação, proatividade e assunção ao risco são fatores fundamentais para competir com sucesso e obter melhores desempenhos de vendas e lucros (Acosta et al., 2018).

Comparativamente com as non-BGs, as BGs portuguesas apresentaram igualmente níveis distintos de IM (Gabrielsson et al., 2014), pressupondo-se estarem mais dispostas a aprender, inovar e desenvolver novas ideias em mercados globais (Buccieri et al., 2021; Zahra et al., 2005). Complementarmente, este conjunto de empresas denotaram uma OMI superior, muito possivelmente, fruto das relações de proximidade e pela capacidade de gerar valor acrescentado a clientes e parceiros internacionais (Dimitratos et al., 2016; Knight & Kim, 2009).

Por outro lado, a CEI das BGs não se manifestou superior em relação às contrapartes, relativamente às restantes dimensões da IEO (proatividade, risco, inovação e competitividade agressiva), na OAI e na INO. Estas evidências vão contra a premissa de que as BGs exibem uma CEI superior que suporta o desempenho internacional destas empresas (Buccieri et al., 2021). Contudo, a relação entre IEO – uma das dimensões de CEI e BGs já foi anteriormente abordada e mais clarificada pela literatura (Covin & Miller, 2013; Freixanet et al., 2020; Gerschewski et al., 2015; Tayauova, 2011).

Por outro lado, sugerir que as BGs não apresentam diferenças significativas em sete (de dez) dimensões da CEI, podemos pressupor que não exibem uma performance internacional superior e diferenciada face às late exporters. Apesar disso, e conforme defendido por Escandón-Barbosa et al. (2016), entrar em mercados internacionais prematuramente e alcançar uma percentagem significativa de vendas no exterior, não garante necessariamente uma melhor performance internacional. Argumentamos ainda que as BGs podem exibir características bastante heterogéneas entre si, estando dependentes do ambiente macroeconómico doméstico (Gabrielsson et al., 2014; Madsen & Servais, 1997) e das especificidades da indústria (Freeman & Cavusgil, 2007), que podem condicionar a CEI das mesmas.

A internacionalização destas empresas pode igualmente ter sido efetuada de forma reativa e estimulada por eventos fortuitos devido aos baixos recursos (Ciravegna et al., 2014; Hennart, 2014; Messina & Hewitt-Dundas, 2021). Adicionalmente, a natureza e a intensidade da CEI podem ser modificadas durante as fases de crescimento das BGs (Gabrielsson et al., 2014). A suposição de linearidade comportamental, resultou em conhecimento disponível limitado sobre como o comportamento das BGs evolui e gera resultados de internacionalização (Messina & Hewitt-Dundas, 2021). Em síntese, os nossos resultados colocam-nos em concordância com Ferguson et al. (2021), que

destacaram que as BGs, nem sempre superam o desempenho de outras empresas exportadoras e também com Choquette et al. (2017), que consideraram que as BGs, de facto, são especiais, embora não em todos os aspetos. A noção de que as BGs têm recursos excepcionais (Hennart et al., 2021) e são superiores às empresas que seguem um processo de internacionalização gradual (Wadeson, 2020), não resistiu ao escrutínio.

Practical implications

A entrada em novos mercados, em particular no estrangeiro, envolve um elevado compromisso de recursos estratégicos e financeiros (He & Wei, 2011). Assim, no que refere a implicações práticas, sugerimos que BGs recentemente criadas, devido às suas limitações, adotem e desenvolvam uma forte CEI como forma a superarem as restrições de recursos alocados no estrangeiro e desenvolver vantagens competitivas distintas (Zahra et al., 2005). Assim, além dos gestores deverem apresentar experiência internacional prévia (Hennart et al., 2021; McDougall et al., 1994) sugerimos que numa fase inicial, as empresas com ambições internacionais procurem assegurar uma IEO forte; para posteriormente se concentrarem e intervencionarem as dimensões de CEI (Buccieri et al., 2020), de forma a maximizarem o investimento e a performance da internacionalização.

Contudo, as PME's devem apurar esta combinação de recursos estratégicos intangíveis, únicos e difíceis de imitar (Knight & Kim, 2009), desenvolvendo estas dimensões e incorporando-as na cultura organizacional, por meio da replicação de rotinas, como forma de melhorar o seu posicionamento competitivo e superar limitações na arena internacional. Sendo a CEI um constructo organizacional (Covin & Miller, 2013), sugerimos que as empresas transmitam e incutam esta mentalidade desde a gestão de topo aos colaboradores. A manipulação da CEI pode igualmente aumentar o escopo da expansão internacional, nomeadamente, através da presença em mais mercados. Pode também estimular a criatividade na exploração de oportunidades internacionais. Uma forte CEI confere flexibilidade às BGs, evitando a inércia (Buccieri et al., 2020), sendo também a fórmula para prosperar em mercados imprevisíveis e voláteis (Buccieri et al., 2021). Estas combinações devem ser complementadas com outros fatores críticos para o desempenho internacional das BGs, nomeadamente, o foco na qualidade do produto e serviço (Gerschewski et al., 2015).

Contudo, desenvolver e explorar simultaneamente todas as dimensões de CEI numa fase inicial, pode revelar-se complexo e arriscado para empresas de pequena dimensão e com recursos racionados. Deve procurar fazer-se este exercício sem riscos excessivos e abordagens externas demasiado arrojadas, sobretudo nos primeiros anos de vida da empresa. Manter, por exemplo, altos níveis de inovação, proatividade e agressividade competitiva, pode inicialmente consumir demasiados recursos às PME. Conforme Lumpkin & Dess (1996), o sucesso pode ser alcançado quando algumas destas dimensões estejam operacionalizadas. É igualmente revelante salientar que programas governamentais de incentivo ao crescimento, por via da internacionalização, devem ser interpretados como um reforço ou estímulo adicional à CEI, que pode conduzir à internacionalização precoce.

Limitações e linhas futuras de investigação

Este estudo apresenta algumas limitações que se podem traduzir em futuras linhas de investigação. Em primeiro lugar, procurámos que a amostra fosse aleatória, tendo obtido um número de BGs mais limitado, composto por poucas empresas de setores intensivos em tecnologia e conhecimento. Por norma, este tipo de BGs, apresentam características mais empreendedoras. Uma amostra superior de BGs provenientes destas indústrias, poderia levar-nos à obtenção de altos níveis de significância noutras dimensões de CEI. Pesquisas futuras podem replicar os objetivos deste estudo noutros contextos geográficos, assim como comparações cross-national. Claramente, futuras investigações dentro deste tema são necessárias a fim de contribuir para um maior entendimento da CEI das BGs. Por outro lado, a administração do questionário em formato online pode eventualmente levantar algumas dúvidas sobre as questões aos entrevistados, podendo conduzir a um eventual viés. Seria igualmente interessante e revelante, verificar se existe significância nas dimensões de CEI na predição de BGs. Ou seja, se o desenvolvimento de BGs pode ser previsto a partir destas variáveis. Estudos com metodologias qualitativas podem fornecer uma visão diferenciada, capturando mais detalhes, complementando estudos com objetivos similares.

REFERÊNCIAS

- Acosta, A. ., Crespo, A. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128–1140.
- Ahmed, F.U., & Brennan, L. (2019). Performance determinants of early internationalizing firms: The role of international entrepreneurial orientation. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(3), 389–424.
- Åkerman, N. (2014). An international learning typology: Strategies and outcomes for internationalizing firms. *Baltic Journal of Management*, 9(4), 382–402.
- Alegre, J., Pla-Barber, J., Chiva, R., & Villar, C. (2012). Organisational learning capability, product innovation performance and export intensity. *Technology Analysis and Strategic Management*, 24(5), 511–526.
- Alotaibi, M.B.G., & Zhang, Y. (2017). The relationship between export market orientation and export performance: an empirical study. *Applied Economics*, 49(23), 2253–2258.
- Autio, E., Sapienza, H.J., & Almeida, J.G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Baronchelli, G., & Cassia, F. (2014). Exploring the antecedents of born-global companies' international development. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 67–79.
- Boso, N., Oghazi, P., & Hultman, M. (2017). International entrepreneurial orientation and regional expansion. *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(1–2), 4–26.
- Braga, V., & Queirós, T. (2017). SMEs' international markets entry: Testing the theory with Portuguese evidence. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(3), 338–363.
- Buccieri, D., Javalgi, R.G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*,

29(2).

- Buccieri, D., Javalgi, R.G., & Jancenelle, V.E. (2021). Dynamic capabilities and performance of emerging market international new ventures: Does international entrepreneurial culture matter? *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(5), 474–499.
- Casillas, J.C., Barbero, J.L., & Sapienza, H.J. (2015). Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. *International Business Review*, 24(1), 102–114.
- Cavusgil, S.T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3–16.
- Chen, Y.C., Lin, Y.H., & Tsai, H.T. (2020). *Toward Greater Understanding of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and International Performance. Management International Review* (60). Springer Berlin Heidelberg.
- Chhotray, S., Sivertsson, O., & Tell, J. (2018). The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment in Born Global Companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 38–57.
- Choquette, E., Rask, M., Sala, D., & Schröder, P. (2017). Born Globals—Is there fire behind the smoke? *International Business Review*, 26(3), 448–460.
- Ciravegna, L., Majano, S.B., & Zhan, G. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67(6), 1081–1089.
- Covin, J.G., & Miller, D. (2013). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 11–44.
- Covin, J.G., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- De Clercq, D., Sapienza, H.J., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24(4), 409–419.
- DiBella, A.J., Nevis, E.C., & Gould, J.M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361–379.
- Dimitratos, P., Buck, T., Fletcher, M., & Li, N. (2016). The motivation of international

- entrepreneurship : The case of Chinese transnational entrepreneurs. *International Business Review*, 25(5), 1103–1113.
- Dimitratos, P., Johnson, J.E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? *International Business Review*, 25(6), 1211–1222.
- Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical Foundations of an International Entrepreneurial Culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), 187–215.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Pitsoulaki, A., & Tuselmann, H. (2010). The global smaller firm in international entrepreneurship. *International Business Review*, 19(6), 589–606.
- Dimitratos, P., Voudouris, I., Plakoyiannaki, E., & Nakos, G. (2012). International entrepreneurial culture - Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship. *International Business Review*, 21(4), 708–721.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.
- Escandón-Barbosa, D., Hernandez-Espallardo, M., & Rodriguez, A. (2016). International Market Orientation and International Outcomes. *Global Economy Journal*, 16(4), 669–696.
- Faroque, A.R., Morrish, S.C., & Ferdous, A.S. (2017). Networking, business process innovativeness and export performance: the case of South Asian low-tech industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 32(6), 864–875.
- Ferguson, S., Henrekson, M., & Johannesson, L. (2021). Getting the facts right on born globals. *Small Business Economics*, 56(1), 259–276.
- Freeman, S., & Cavusgil, S.T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1–40.
- Freixanet, J., Braojos, J., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2020). Does international entrepreneurial orientation foster innovation performance? The mediating role of social media and open innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(1), 33–44.
- Gabrielsson, M., Gabrielsson, P., & Dimitratos, P. (2014). International Entrepreneurial

- Culture and Growth of International New Ventures. *Management International Review*, 54(4), 445–471.
- Gerschewski, S., Lindsay, V.J., & Rose, E. (2016). Advancing the entrepreneurial orientation construct: the role of passion and perseverance. *Review of International Business and Strategy*, 26(4), 446–471.
- Gerschewski, S., Rose, E.L., & Lindsay, V.J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558–575.
- He, X., & Wei, Y. (2011). Linking market orientation to international market selection and international performance. *International Business Review*, 20(5), 535–546.
- Hennart, J.F. (2014). The Accidental Internationalists: A Theory of Born Globals. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 117–135.
- Hennart, J.F., Majocchi, A., & Hagen, B. (2021). What’s so special about born globals, their entrepreneurs or their business model? *Journal of International Business Studies*, 52(9), 1665–1694.
- Huang, J., Liu, L., & Lu, R. (2020). Industry risk taking and risk-taking strategy of born-global firms: An empirical study based on the industrial variety perspective. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1), 1–21.
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725.
- Kim, D., Basu, C., Naidu, G.M., & Cavusgil, E. (2011). The innovativeness of Born-Globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals. *Journal of Business Research*, 64(8), 879–886.
- Knight, G.A., & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Knight, G.A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255–273.
- Knight, G.A., & Liesch, P.W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93–102.
- Knight, G., Moen, Ø., & Madsen, T.K. (2020). Antecedents to differentiation strategy in the exporting SME. *International Business Review*, 29(6).

- Kowalik, I., Danik, L., & Sikora, T. (2017). Entrepreneurial orientation elements in the Polish international new ventures. *Baltic Journal of Management*, *12*(2), 194–213.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, *42*(3), 253–267.
- Li, L., Qian, G., Qian, Z., & Lu, I.R.R. (2018). Aspiration, foreignness liability and market potential: How do they relate to small firms' international entrepreneurial orientation? *International Marketing Review*, *35*(6), 1009–1032.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C., & Schneider, D.R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *14*(806), 47–70.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (2001). Linking two dimensions of Entrepreneurial Orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, *16*(5), 429–451.
- Madsen, T.K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, *6*(6), 561–583.
- McDougall, P., & Oviatt, B. (2000). International Entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy, The Journal, Management*, *43*(5), 902–906.
- McDougall, P.P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of International New Ventures: The limits of theories from International Business research. *Journal of Business Venturing*, *9*, 469–487.
- Messina, L., & Hewitt-Dundas, N. (2021). The pre-foundation evolution of proactiveness in born global and non-born global USOs. *Journal of Small Business Management*, *00*(00), 1–36.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, *29*(7), 770–791.
- Mort, G.S., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. *International Marketing Review*, *23*(5), 549–572.

- Nave, E., & Ferreira, J.J. (2022). A systematic international entrepreneurship review and future research agenda. *Cross Cultural and Strategic Management*, 29(3), 639–674.
- Oviatt, B.M., & McDougall, P.P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(5), 537–554.
- Raats, R., & Krakauer, P. (2020). International entrepreneurial orientation: Exploring the Brazilian context. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1), 51–69.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G.A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry ?, *14*, 147–166.
- Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648–666.
- Sapienza, H.J., De Clercq, D., & Sandberg, W.R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 437–457.
- Sundqvist, S., Kyläheiko, K., Kuivalainen, O., & Cadogan, J.W. (2012). Kirznerian and Schumpeterian entrepreneurial-oriented behavior in turbulent export markets. *International Marketing Review*, 29(2), 203–219.
- Swoboda, B., & Olejnik, E. (2016). Linking Processes and Dynamic Capabilities of International SMEs: The Mediating Effect of International Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 139–161.
- Voudouris, I., Dimitratos, P., & Salavou, H. (2010). Entrepreneurial learning in the international new high-technology venture. *International Small Business Journal*, 29(3), 238–258.
- Wadson, N. (2020). Internationalisation theory and Born Globals. *Multinational Business Review*, 28(4), 447–461.
- Zahra, S.A. (2005). A theory of international new ventures: a decade of research. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 20–28.
- Zahra, S.A., Korri, J., & Yu, J.F. (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation.

International Business Review, 14(2), 129–146.

Zhang, M., Tansuhaj, P., & McCullough, J. (2009). International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 292–322.

Zhou, K.Z., Tse, D.K., & Li, J.J. (2006). Organizational changes in emerging economies: Drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 248–263.