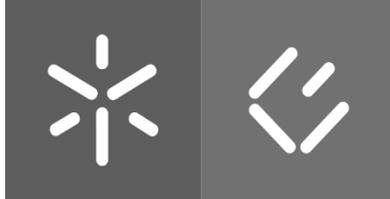


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Diogo Faria de Oliveira

**Estudos sobre a velocidade de
internacionalização de empresas de
economias emergentes – uma revisão
sistemática**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Diogo Faria de Oliveira

**Estudos sobre a velocidade de
internacionalização de empresas de
economias emergentes – uma revisão
sistemática**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação da

Professora Doutora Maria Helena Almeida Silva Guimarães

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora Professora Maria Helena Almeida Silva Guimarães pela paciência e disponibilidade, essenciais para a realização desta dissertação.

Agradeço aos meus pais pela oportunidade que me proporcionaram e pelo apoio ao longo do percurso acadêmico.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Estudos sobre a velocidade de internacionalização de empresas de economias emergentes – uma revisão sistemática

RESUMO

O crescimento das multinacionais de economias emergentes (MNEEs) tem contribuído para o desenvolvimento da literatura sobre negócios internacionais, originando debates centrados no tipo de teorias que deviam ser utilizadas para analisar a internacionalização deste tipo de empresas. Além disso, o estudo das empresas multinacionais de economias emergentes trouxe para primeiro plano a questão da influência da velocidade do processo de internacionalização no sucesso das atividades internacionais de uma empresa. Neste sentido, esta dissertação analisa a forma como o estudo das empresas destas economias se enquadra nas teorias sobre internacionalização, e tem também como objetivo identificar os contributos da literatura sobre o tema da velocidade de internacionalização. No que se refere a este último objetivo, realizou-se uma revisão sistemática de 83 artigos publicados no período 1990-2022, retirados da base de dados *Web of Science*. Utiliza-se a metodologia de revisão estruturada organizada de acordo com diferentes critérios, como por exemplo a metodologia de investigação usada nos artigos, os países/regiões estudados, e uma análise detalhada sobre os principais temas abordados. A revisão mostra que o estudo do tema da velocidade de internacionalização tem vindo a receber maior atenção nos últimos anos, e que não existe uma definição clara deste conceito, dada alguma ambiguidade em relação à forma e aos critérios usados para medir o conceito. Por fim, a revisão mostra também que, embora a análise de empresas de economias emergentes tenha realçado a importância do estudo da velocidade de internacionalização, os artigos sobre este tema que se focam em empresas dessas economias são significativamente menores do que os que se focam em empresas de economias avançadas.

PALAVRAS-CHAVE

Empresas multinacionais, economias emergentes, velocidade de internacionalização, rápida internacionalização

Studies about the speed of internationalization of emerging economies firms – a systematic review

ABSTRACT

The growth of emerging economies multinationals has contributed to the development of the literature on international business, originating a debate focused on the type of theories that should be used to analyze the internationalization of this type of firms. Moreover, the study of emerging market multinational firms has brought to the forefront the issue of the influence of the speed of the internationalization process on the success of a firm's international activities. Therefore, this dissertation analyzes how the study of multinational firms from emerging economies fits in the theories of internationalization and has also the goal of identifying the contributions of existing literature on the topic of speed of internationalization. For the latter purpose, a systematic review of 83 articles published during the period 1990-2022, collected from the Web of Science database was performed. The methodology used is a structured review organized according to different criteria, such as the research methodology used in the studies, the countries/regions studied, and a detailed analysis of main themes tackled. The review shows that the study of the topic of internationalization speed has been receiving more attention in the past few years, and that there is not a clear definition of the concept, given that there is some ambiguity regarding how and which criteria should be used to measure the concept. Finally, the review also shows that even though the analysis of emerging market firms has highlighted the importance of researching on the speed of internationalization, the number of articles about this theme that focus on firms from those economies is significantly lower than those that focus on firms from advanced economies.

KEYWORDS

Multinational companies, emerging economies, internationalization speed, rapid internationalization

ÍNDICE

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
<i>Abstract</i>	vi
Índice.....	vii
Lista de abreviaturas	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de tabelas	xi
1. Introdução.....	1
2. O estudo das multinacionais de economias emergentes.....	3
2.1. Breve introdução sobre a evolução do estudo de MNEEs.....	3
2.2. Pressupostos das abordagens utilizadas no estudo das MNEEs.....	4
2.3. Teorias clássicas <i>versus</i> novas teorias no estudo de MNEEs	5
2.3.1. Teorias clássicas.....	6
2.3.2. Novas teorias.....	11
2.4. Motivos para a internacionalização das multinacionais	12
2.4.1. Classificações de motivos para a internacionalização	13
2.4.2. Motivos/objetivos da internacionalização das MNEEs com base na classificação de Cuervo-Cazurra <i>et al.</i> (2015).....	16
2.5. Contextualização teórica sobre velocidade de internacionalização.....	23
2.5.1. Processo de internacionalização gradual – Modelo de <i>Uppsala</i>	23
2.5.2. Internacionalização rápida.....	26
3. Metodologia.....	31
3.1. A revisão sistemática da literatura como metodologia de investigação	31
3.2. Metodologia usada na revisão sistemática da literatura sobre velocidade de internacionalização	31

4. Resultados e análise da revisão sistemática	34
4.1. Distribuição dos artigos por revista e distribuição anual.....	34
4.2. Metodologias de investigação utilizadas nos artigos.....	36
4.3. Origem geográfica das empresas estudadas nos artigos.....	36
4.4. Temas abordados nos artigos	39
5. Conclusões	67
Referências	69
Apêndices	78
Apêndice I – Explicação da medida de velocidade de internacionalização proposta por Chetty <i>et al.</i> (2014)	78
Apêndice II – País de origem das empresas estudadas – economias avançadas.....	81
Apêndice III – País de origem das empresas estudadas – economias emergentes	82
Apêndice IV – Lista de artigos utilizados na revisão sistemática	83

LISTA DE ABREVIATURAS

AMJ – *Academy of Management Journal*

AMR – *Academy of Management Review*

ASQ – *Administrative Science Quarterly*

EIFs – *Early International Firms*

FMI – Fundo Monetário Internacional

GSJ – *Global Strategy Journal*

IBR – *International Business Review*

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

I&D – Investigação e Desenvolvimento

INVs – *International New Ventures*

JIBS – *Journal of International Business Studies*

JIM – *Journal of International Management*

JWB – *Journal of World Business*

LLL – *Linkage Leveraging Learning*

MIR – *Management International Review*

MNEAS – Multinacionais de Economias Avançadas

MNEEs – Multinacionais de Economias Emergentes

OS – *Organization Science*

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

SMJ – *Strategic Management Journal*

WoS – *Web of Science*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Critérios de exclusão/inclusão de artigos.....	33
Figura 2. Frequência anual dos artigos.....	35
Figura 3. Mercados estudados no período 1990-2022.....	37
Figura 4. Continente/Região das empresas de economias avançadas usadas nos artigos	37
Figura 5. Continente/Região das empresas de economias emergentes usadas nos artigos	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Classificação dos motivos de internacionalização baseada na economia comportamental. ...	15
Tabela 2. Classificações dos motivos para a internacionalização.....	16
Tabela 3. Estudos que identificam o Upgrade como motivação para a internacionalização de MNEEs	20
Tabela 4. Estudos que identificam o Escape como motivação para a internacionalização de MNEEs ..	22
Tabela 5. Critérios utilizados na pesquisa.....	32
Tabela 6. Informação a recolher	33
Tabela 7. Distribuição dos artigos por revista e área no período 1990-2022.....	35
Tabela 8. Métodos de investigação utilizados	36
Tabela 9. Temas abordados nos artigos	40
Tabela 10. Critérios de classificação de INVs, Born Globals e EIFs.....	41
Tabela 11. Conteúdo dos estudos sobre empresas que se internacionalizaram rapidamente.....	44
Tabela 12. Artigos sobre a relação entre velocidade de internacionalização e desempenho	49
Tabela 13. Estudos sobre os diferentes tipos de velocidade de internacionalização	56
Tabela 14. Fatores que influenciam a velocidade de internacionalização.....	57
Tabela 15. Lista dos artigos sobre fatores que influenciam o timing de entrada	61
Tabela 16. Estudos de caso sobre as etapas do processo de internacionalização.....	63
Tabela 17. Trajetórias de crescimento de empresas da área da tecnologia	65
Tabela 18. Influência da velocidade de internacionalização nas decisões estratégicas das empresas..	66
Tabela 19. Medida de velocidade de internacionalização proposta por Chetty et al. (2014)	80
Tabela 20. Lista de economias avançadas	81
Tabela 21. Lista de economias emergentes.....	82

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização, de acordo com Silva *et al.* (2018), consiste num processo económico e social que origina a integração entre países e pessoas à escala global. Uma das principais, senão mesmo a principal, razão para este fenómeno é a constante evolução das tecnologias de comunicação e informação, que constituem o seu principal motor. Esta ideia é associável ao conceito de aldeia global, que pode ser definido como: “o mundo visto como uma comunidade no qual a distância e o isolamento foram reduzidos devido aos meios tecnológicos” (Merriam-Webster, s.d.). No contexto empresarial, a globalização concedeu às empresas a possibilidade de estabelecer relações com fornecedores e distribuidores de várias regiões geográficas, e criou oportunidades para comercializarem os seus produtos e/ou serviços para uma base de consumidores global.

Este movimento de globalização não é recente e as empresas há várias décadas que procuram desenvolver uma atuação à escala global. Hymer (1960) foi um dos primeiros autores a explicar estas operações internacionais, defendendo que o aparecimento de empresas multinacionais se deveu à capacidade de estas empresas explorarem o seu poder de mercado em mercados imperfeitos.

No entanto, estas empresas eram sobretudo provenientes de economias avançadas¹, tendo as empresas oriundas de economias emergentes pouca expressão nos negócios internacionais. Contudo, tal como menciona Cuervo-Cazurra (2012), com a ascensão de algumas multinacionais provenientes de países emergentes a líderes mundiais nas respetivas indústrias (por exemplo, a multinacional brasileira *Embraer*, produtora de aeronaves ou a multinacional chinesa *Huawei*, da área da tecnologia), bem como com a aquisição por parte das multinacionais de economias emergentes (MNEEs) de algumas empresas de economias avançadas (por exemplo, a aquisição da empresa holandesa *Corus* pelo conglomerado industrial indiano *Grupo Tata* ou a aquisição do produtor de cimento britânico *RMC* pela multinacional mexicana *Cemex*), assistiu-se a um rápido aumento do interesse pelo estudo de multinacionais de economias emergentes.

Estes estudos de MNEEs revelaram a capacidade destas empresas se internacionalizarem de forma rápida (Mathews, 2006; Luo e Tung, 2007). Tal trouxe para primeiro plano a questão da influência da velocidade do processo de internacionalização no sucesso das operações internacionais de uma empresa. Neste sentido, o objetivo deste estudo é, por um lado, analisar os processos de internacionalização das empresas multinacionais focando as diferenças destes processos em empresas

¹ Neste estudo os conceitos de economias emergentes e países emergentes são assumidos como sendo equivalentes. No mesmo sentido, os conceitos de economias avançadas e países desenvolvidos são também interpretados como sendo equivalentes.

de economias avançadas e em empresas de economias emergentes. Por outro lado, a dissertação visa fazer um levantamento sobre o “estado da arte” relativo à velocidade de internacionalização das empresas que realizam atividades internacionais. Assim, realizou-se uma revisão sistemática da literatura sobre este tópico. A revisão sistemática de literatura é uma metodologia aplicada a tópicos delimitados e em que os estudos existentes são apenas de algumas dezenas (Palmatier *et al.*, 2018; Donthu *et al.*, 2021). Para tal, procedeu-se a uma revisão sistemática de 83 artigos sobre o tema da velocidade de internacionalização presentes em 11 revistas académicas e publicados entre 1990 e 2022, retirados da *Web of Science* (WoS), uma base bibliográfica reconhecida pela relevância para a comunidade científica dos artigos que inclui, e pela qualidade da sua organização, e que é de fácil acessibilidade. A literatura foi analisada segundo diferentes critérios, como por exemplo a metodologia de investigação usada nos artigos, os países/regiões estudados, e em particular os principais temas abordados. Esta revisão pretendeu sintetizar e sumarizar “o que se sabe” sobre o tema da velocidade de internacionalização, permitindo nomeadamente identificar os diferentes tipos de velocidade tratados na literatura, e de que forma este conceito é medido.

O estudo destaca as diferenças do processo de internacionalização de MNEEs face ao processo de internacionalização de multinacionais de economias avançadas (MNEAs), resultantes sobretudo das diferenças nas condições institucionais entre economias emergentes e economias avançadas, e do nível de recursos a que cada tipo de empresas tem acesso. Além disso, a revisão sistemática revela que o conceito de velocidade de internacionalização não se encontra bem definido. Por um lado, uma corrente de autores interpreta o conceito com base no tempo que uma empresa demora a progredir no nível de comprometimento para com os mercados internacionais (por exemplo, os anos decorridos desde o início da internacionalização até à realização do primeiro investimento direto estrangeiro (IDE)). Por outro lado, outra corrente de autores interpreta o conceito com base no momento de internacionalização, ou seja, o tempo, normalmente os anos, que uma empresa demora a internacionalizar-se após a sua fundação. Além disso, dentro das duas perspetivas, os critérios usados para medir esta variável variam de estudo para estudo.

A dissertação encontra-se dividida da seguinte forma. Para além desta introdução, no segundo capítulo são discutidas as diferentes perspetivas teóricas que explicam o surgimento de multinacionais e os motivos de internacionalização destas empresas, e são distinguidos os casos das MNEAs e das MNEEs. No terceiro capítulo faz-se a revisão sistemática dos estudos sobre velocidade de internacionalização. Na conclusão sublinham-se as principais conclusões retiradas do estudo realizado.

2. O ESTUDO das MULTINACIONAIS de ECONOMIAS EMERGENTES

2.1. Breve introdução sobre a evolução do estudo de MNEEs

O estudo de MNEEs iniciou-se durante a década de 70 e inícios da década de 80 com os trabalhos de Lecraw (1977), Ghymn (1980), Lall (1983), entre outros. Na década de 90, o interesse pelo estudo destas empresas diminuiu, tendo apenas sido desenvolvidos alguns estudos neste período, nomeadamente os trabalhos de Aggarwal e Agmon (1990), Lecraw (1993) e Young *et al.* (1996). Esta foi a tendência até 2007, ano em que o *Journal of International Business Studies* e o *Journal of International Management* publicaram *Special Issues* acerca das atividades internacionais das MNEEs, registando-se a publicação de 20 artigos sobre este tema nesse ano, a sua maior parte nestas duas revistas. Nos anos seguintes, o número de estudos publicados continuou a ser significativo. Por exemplo, os 4 anos com mais publicações registaram: 2010 – 20 artigos; 2012 – 29 artigos; 2013 – 21 artigos; 2014 – 24 artigos, o que revela a crescente importância do estudo da internacionalização de empresas de economias emergentes (Luo e Zhang, 2016).

Tal como mencionado anteriormente, Cuervo-Cazurra (2012) refere que as razões para o aumento da importância do estudo da internacionalização de MNEEs foram a ascensão de algumas das multinacionais destes países a líderes mundiais nas respetivas indústrias. Por sua vez, Aguilera *et al.* (2017) dizem que as multinacionais dos países da América Latina, por exemplo, nunca tinham atraído grande atenção da comunidade académica apesar de registarem um contínuo crescimento no mercado do seu país de origem e no mercado dos seus países vizinhos até serem empresas líderes no mercado global. Os autores apresentam o exemplo da empresa mexicana *Bimbo*, referindo que esta só passou a ser reconhecida como uma das principais produtoras de produtos de panificação a nível mundial quando entrou no mercado dos Estados Unidos da América, embora já fosse há várias décadas uma empresa de grande dimensão e muito bem-sucedida.

2.2. Pressupostos das abordagens utilizadas no estudo das MNEEs

No desenvolvimento dos estudos sobre as MNEEs, a comunidade académica utiliza normalmente um de três pressupostos (Cuervo-Cazurra, 2012; Verbeke e Kano, 2015; Buckley *et al.*, 2017). Estes são:

- ⇒ As teorias clássicas construídas com base no estudo das MNEAs são capazes de explicar o comportamento das MNEEs.
- ⇒ O comportamento das MNEEs, bem como o contexto em que se inserem, é diferente do das MNEAs e, como tal, novas teorias devem ser desenvolvidas.
- ⇒ A análise do comportamento das MNEEs constitui uma oportunidade para desenvolver as teorias estabelecidas sobre as MNEAs.

No quadro do primeiro pressuposto, os autores defendem que as MNEEs se internacionalizam pela mesma razão das MNEAs, ou seja, para potenciar vantagens competitivas. Como tal, as teorias clássicas podem explicar o comportamento das MNEEs. Dunning *et al.* (2008) defendem que as aparentes diferenças nas trajetórias de internacionalização das MNEEs e das MNEAs são explicadas pelas diferenças ao nível das condições de operação entre 1960 e 2000, sendo que as motivações para a internacionalização das MNEEs são semelhantes às das MNEAs. Por exemplo, os autores sugerem que o paradigma eclético consegue explicar a existência de MNEEs, pois embora as vantagens de propriedade destas empresas fossem limitadas, estas conseguiram internacionalizar-se através do aproveitamento das vantagens de localização. Rugman (2010) também defende a capacidade das teorias clássicas explicarem o comportamento das MNEEs, argumentando que embora as MNEEs não apresentem vantagens inerentes à empresa (para além de economias de escala), estas potenciam as vantagens inerentes ao seu país, tais como o baixo custo da mão-de-obra e as reservas de recursos naturais, para suportar o seu processo de internacionalização. Ou seja, tal como defendido pelas teorias clássicas, Rugman (2010) parece sugerir que a internacionalização das MNEEs é motivada pela capacidade de capitalizar recursos, com a diferença de que no caso específico destas empresas os recursos não são da empresa, mas sim do país.

Outros autores partem do pressuposto de que a explicação das diferentes trajetórias de internacionalização das MNEEs requer o desenvolvimento de novas teorias. Estas abordagens, ao contrário das primeiras, defendem que as MNEEs se internacionalizam para adquirir vantagens competitivas e não para potenciar vantagens competitivas que já possuem, nomeadamente as inerentes

ao seu país. A teoria da estrutura *Linkage-Leverage-Learning* (LLL) proposta por Mathews (2006) e a *Springboard perspective* apresentada por Luo e Tung (2007) inserem-se nesta abordagem.

Outras abordagens partem de um terceiro pressuposto que diz que as teorias clássicas podem ser utilizadas para analisar o comportamento das MNEEs, sendo necessária, no entanto, uma extensão dessas teorias para uma análise mais adequada a este tipo de empresas. Ramamurti (2009) refere que as diferenças no contexto de internacionalização e no país de origem refletem as diferentes trajetórias de internacionalização das MNEEs face às MNEAs. As condições específicas do seu país de origem conferem às MNEEs certas características distintas das encontradas nas MNEAs (por exemplo, dependência das vantagens inerentes ao país mencionadas acima, um apoio governamental mais intenso, adaptação de tecnologias e produtos às condições específicas de economias emergentes, entre outras), o que leva a que as MNEEs sigam diferentes estratégias de internacionalização (Cuervo-Cazurra, 2012). Neste sentido, o autor sugere que a análise de MNEEs pode contribuir para a extensão das teorias existentes, estando, contudo, este contributo limitado às áreas em que as condições do país de origem exercem grande influência sobre o comportamento da multinacional. Ramamurti (2012) acrescenta que a análise das MNEEs pode ajudar a compreender melhor o uso das vantagens de propriedade e o processo de internacionalização. Por exemplo, o estudo de MNEEs traz para primeiro plano a influência da posição de desvantagem na qual as MNEEs se encontram face às MNEAs (por exemplo, o nível de desenvolvimento das infraestruturas, das tecnologias, as fracas condições estruturais dos países emergentes, entre outras), algo que o paradigma eclético (teoria clássica) negligencia (Cuervo-Cazurra, 2012). De acordo com Cuervo-Cazurra (2012), as MNEEs não se internacionalizam apenas para explorar as vantagens que desenvolveram no país de origem, mas também para reduzir/eliminar a sua condição de desvantagem em relação às multinacionais das economias avançadas (por exemplo, adquirir recursos e tecnologias que lhes permitam desenvolver e melhorar os seus produtos/serviços bem como o seu processo produtivo, e escapar a um contexto nacional caracterizado por fracas instituições).

2.3. Teorias clássicas *versus* novas teorias no estudo de MNEEs

Na literatura mais recente encontram-se múltiplos estudos que procuram explicar o aparecimento de multinacionais e, em particular, aquelas com origem em economias emergentes. Estes estudos utilizam sobretudo teorias clássicas, procurando aplicá-las a diferentes contextos. Luo e Zhang (2016), numa revisão dos trabalhos desenvolvidos sobre MNEEs entre 1990 e 2014 constataram que as teorias/perspetivas mais utilizadas nestes estudos foram:

- ⇒ *Institution-based view* - 11.84%
- ⇒ *Resource-based view* - 10.96%
- ⇒ Paradigma eclético - 10.52%
- ⇒ *Springboard perspective* e *Linkage-Leverage-Learning* - 6.14%

Este estudo de Luo e Zhang (2016) reviu 166 artigos e foi desenvolvido tendo como base os artigos publicados nas principais revistas acadêmicas da área da gestão e dos negócios internacionais pois, tal como Judge *et al.* (2007) referem, são estas as que mais contribuem para o desenvolvimento científico de uma determinada área de investigação.

Considerando este estudo, nesta dissertação serão abordadas, no que se refere às teorias clássicas, a *institution-based view*, a *resource-based view* e o paradigma eclético, e no que toca às novas teorias, a *springboard perspective* e a teoria *Linkage-Leverage-Learning*.

O estudo de Luo e Zhang (2016) identifica, igualmente, os temas relativos às MNEEs mais abordados na literatura, dos quais se destacam seis: a estratégia de internacionalização das MNEEs; os motivos para a internacionalização destas empresas; a qualidade das instituições e os riscos políticos²; a estratégia de *catch-up* destas empresas; o seu desempenho – os efeitos/consequências da atividade internacional; e estudos relacionados com a sua aprendizagem organizacional e inovação.

2.3.1. Teorias clássicas

1. *Institution-based view*

A primeira teoria a abordar é a *institution-based view* da empresa. O termo *institution-based view* foi introduzido por Peng (2002) e, mais tarde, popularizado em Peng (2006). Segundo esta teoria, as instituições são variáveis relevantes, pelo que não devem ser colocadas em segundo plano aquando da análise do comportamento estratégico e do desempenho das multinacionais, o que ocorre nas teorias *resource-based view* e *industry-based view*. Neste sentido, a *institution-based view* foca-se na interação dinâmica entre instituições e empresas, sendo as escolhas estratégicas resultado dessas interações. Ou seja, estas escolhas estratégicas não são apenas impulsionadas pelas capacidades da firma e pelas condições industriais, mas também um reflexo dos constrangimentos formais e informais das estruturas institucionais onde se inserem (Peng *et al.*, 2008). Neste sentido, a estratégia de uma empresa vai ser o resultado do contexto competitivo da indústria, dos recursos e capacidades específicos da empresa,

² A influência da relação governo-empresa na estratégia de internacionalização via investimento direto estrangeiro, e a influência da qualidade das instituições do país de origem e do país de destino no processo de internacionalização.

mas também das condições institucionais em que ela se insere (Peng, 2006). Consequentemente, um conjunto de instituições de boa qualidade permite às empresas serem mais eficientes nas operações que envolvem o mercado, enquanto um conjunto de instituições de má qualidade tende a criar custos de transação mais elevados e a tornar as transações envolvendo o mercado menos eficientes (Gaur *et al.*, 2014).

Com base nesta teoria, identificou-se um conjunto de autores que a aplicaram às MNEEs e analisou-se as suas conclusões. A investigação de Ang *et al.* (2015) concluiu que as MNEEs imitam as empresas do mercado alvo, ou seja as empresas locais, quando tomam decisões relacionadas com a entrada nesse mercado. Este comportamento tem como objetivo adquirir legitimidade perante os consumidores e os *players* locais e resulta do facto de uma multinacional enfrentar desvantagens associadas à sua condição de empresa estrangeira num mercado local (*liability of foreignness*). Tal constitui um desafio para as multinacionais uma vez que estas têm de gerir a sua presença em múltiplos contextos bastante diferentes entre si (Meyer *et al.*, 2011). Para além disto, as empresas ao entrarem num novo mercado imitam, igualmente, o comportamento de multinacionais que entraram previamente no mercado em questão, de forma a transmitir às instituições locais a sua intenção de atuar de acordo com o ambiente regulatório em vigor (Ang *et al.*, 2015).

Gaur *et al.* (2014), por sua vez, num estudo baseado numa amostra de empresas da Índia sobre os fatores que influenciam a mudança de uma internacionalização via exportações para uma internacionalização via IDE e, no qual integram a *institution-based view* e a *resource-based view* (discutida mais à frente), concluíram que empresas com vários recursos tradicionais (experiência internacional resultante do processo de exportação) e não tradicionais (organização de grupos de negócios em conjunto com outras multinacionais, e a pertença ao setor dos serviços, uma vez que as empresas deste setor têm um maior contacto com os clientes internacionais), se encontram numa posição mais favorável para evoluírem para uma internacionalização mais avançada, como é o caso do IDE. Os autores argumentam que as economias emergentes apresentam um ambiente institucional caracterizado pela incerteza política e económica, que dificulta a eficiência das operações que envolvem o mercado. Neste sentido, a afiliação a um grupo de negócios constitui um meio para as empresas acederem a novos recursos, financiamento e informação (por exemplo, algumas das empresas que fazem parte desses grupos podem já ter experiência internacional). Desta forma, estas empresas são capazes de se tornar mais competitivas e mais bem sucedidas no mercado nacional, o que leva a que possam optar por modos de internacionalização com mais nível de risco, tal como o IDE. Um outro factor que segundo os autores concede certas vantagens a algumas empresas de economias emergentes são as reformas institucionais

que estes países passam a adotar. A este respeito, os autores referem que empresas do setor dos serviços beneficiam mais destas reformas do que empresas de outros setores, por exemplo dos setores industriais. Isto acontece porque as alterações que ocorreram no setor dos serviços foram relativamente fáceis de aplicar, enquanto que as alterações de que o setor da indústria necessitava (por exemplo, melhores redes de transporte) requerem elevados investimentos públicos. Neste sentido, algumas empresas do setor dos serviços tornaram-se bastante competitivas no mercado nacional, o que originou a internacionalização das mesmas. Yamakawa *et al.* (2008) referem que as reformas institucionais em países emergentes tornaram algumas indústrias muito competitivas, levando algumas empresas a internacionalizar-se para procurar novas e melhores oportunidades e evitar as eventuais consequências resultantes do aumento da concorrência no seu mercado nacional.

2. *Resource-based view*

A *resource-based view* foi introduzida por Penrose (1959) e, posteriormente, desenvolvida pelos trabalhos de Dierickx e Cool (1989), Barney (1991) e Teece *et al.* (1997). Esta teoria defende que as empresas possuem capacidades e recursos específicos que os gestores usam para criar produtos que possam satisfazer as necessidades dos consumidores. Neste sentido, o processo de internacionalização será um meio para as empresas explorarem no país de destino os recursos desenvolvidos no país de origem e, dessa forma, aumentarem as vendas e crescerem enquanto empresa. Uma extensão desta teoria é a *knowledge-based view* que sugere que o conhecimento é o recurso mais importante da empresa. De acordo com Kogut e Zander (1993), as empresas crescem devido à sua capacidade para criar conhecimento e para o transferir ao longo da sua cadeia de valor, sendo este conhecimento difícil de compreender e comunicar. Assim, uma empresa adquire uma vantagem competitiva quando é capaz de realizar essa transferência de forma mais eficiente do que os seus concorrentes. Do mesmo modo, a empresa irá adotar o IDE como modo de entrada se a mesma for capaz de realizar essa transferência de conhecimento entre fronteiras. Neste sentido, o crescimento de uma empresa resulta da sua capacidade de criar conhecimento e replicá-lo à medida que aumenta as suas atividades no mercado.

3. Paradigma eclético

O paradigma eclético é uma teoria desenvolvida por John Dunning (1988) que defende que as empresas apenas optam por IDE caso reúnam três vantagens: vantagens de propriedade, isto é, vantagens competitivas face aos concorrentes; vantagens de localização, ou seja, uma vez verificadas as vantagens de propriedade, a empresa pode beneficiar do facto de as utilizar num país que não o seu

país de origem; e vantagens de internalização, ou por outras palavras, a empresa deve ponderar qual a opção mais eficiente: ser a própria empresa a explorar as vantagens de propriedade ou recorrer a uma solução de mercado, ou seja, ser a empresa a realizar todas as atividades incluídas na sua cadeia de valor, ou subcontratar algumas delas (por exemplo, decidir se deve ser a empresa a realizar a distribuição do produto no mercado de destino ou subcontratar uma empresa para esse efeito). Se a empresa apenas apresentar vantagens de propriedade, o modo de entrada mais adequado será a exportação. Por outro lado, se a empresa apresentar vantagens de propriedade e de localização, mas não de internalização, então deve ponderar utilizar como modo de entrada o licenciamento ou o *franchising*. Por fim, se reunir as três vantagens, o IDE será a melhor opção.

De acordo com Sun *et al.* (2012), as MNEEs não possuem uma vantagem de propriedade do mesmo nível das MNEAs, uma vez que ao contrário destas últimas, não dispõem de importantes recursos tais como tecnologia, gestão de topo ou *know-how*. No entanto, são capazes de alcançar uma vantagem comparativa de propriedade através de uma combinação entre as vantagens inerentes ao seu país de origem baseadas nas diferenças em termos de dotação de fatores (por exemplo, custo da mão-de-obra) e as vantagens específicas da empresa baseadas na sua capacidade interna (por exemplo, a capacidade de produzir um determinado produto de determinada forma).

Por sua vez, Cuervo-Cazurra (2008), em resultado das conclusões de um estudo sobre multinacionais provenientes da América Latina, refere que muitas empresas desta área geográfica se tornaram multinacionais devido ao facto de as condições institucionais onde elas se inseriam se terem alterado. Estas empresas encontravam-se protegidas de concorrência externa devido às políticas governamentais dos seus países que limitavam o IDE. Além disso, beneficiavam da vantagem comparativa dos seus países em recursos naturais e baixo custo da mão de obra, que lhes permitia servir os mercados internacionais através das exportações, para além de dominar o mercado nacional. Neste sentido, beneficiavam de uma vantagem de localização no seu país de origem, enquanto apresentavam limitadas vantagens de propriedade uma vez que os incentivos para a inovação e o aumento da competitividade eram mínimos. Com a liberalização económica destes países, verificou-se uma transformação das vantagens de localização, levando a que as empresas tivessem de aumentar a sua competitividade e, conseqüentemente, tivessem de desenvolver as vantagens de propriedade. Como resultado, alteraram-se as vantagens de internalização, acabando várias empresas por se transformar em multinacionais.

Acresce que Cuervo-Cazurra (2008) refere que no processo de seleção do país onde será realizado o IDE, estas empresas tendem a seguir uma de quatro estratégias diferentes. Estas estratégias

consideram a distância/proximidade relativamente ao nível de desenvolvimento e à cultura entre o país de origem e o país de destino, e resultam da ponderação entre as vantagens resultantes de conduzir uma operação internacional com base nas vantagens identificadas pelo paradigma eclético e as dificuldades inerentes ao processo de internacionalização (falta de conhecimento sobre os mercados internacionais e dificuldade em transferir recursos para outros países) sugeridas pelo modelo de Uppsala (discutido mais à frente na secção 2.5.1.). As estratégias são as seguintes.

1. Segundo o paradigma eclético, as empresas podem adquirir vantagens quando decidem operar em contextos semelhantes do ponto de vista da cultura e do desenvolvimento, uma vez que os recursos desenvolvidos no seu país de origem se adequam melhor ao contexto de um outro país em desenvolvimento. Além disso, a semelhança em termos culturais e políticos permite-lhes gerir melhor as relações com os agentes económicos do país de destino, nomeadamente com os governos desses países. Por exemplo, de acordo com Buckley *et al.* (2007), o IDE realizado por multinacionais chinesas está associado a países de destino que apresentem uma cultura semelhante. Holburn e Zelner (2010) referem que empresas que enfrentam restrições políticas no país de origem aprendem a geri-las e são mais propensas a investir em países com restrições semelhantes. Da mesma forma, empresas provenientes de países com elevada corrupção têm mais facilidade em operar nesse contexto e têm maior probabilidade de investir em países que também apresentem elevada corrupção (Cuervo-Cazurra, 2006). Em sentido inverso, empresas habituadas a operar em indústrias altamente reguladas, e onde o governo desempenha um papel predominante, tendem a direccionar os seus investimentos para países cujos governos possuam capacidades discricionárias na elaboração de políticas sobre os investimentos, uma vez que estas empresas têm experiência a negociar com os governos e, como tal procuram escolher países onde possam negociar condições de entrada favoráveis (García-Canal e Guillén, 2008).
2. Uma segunda estratégia é as empresas decidirem operar em contextos diferentes do ponto de vista da cultura e do desenvolvimento, normalmente fazendo-o por dois motivos. O primeiro motivo resulta do facto de as empresas terem relativa facilidade em transferir os seus recursos/conhecimento e em aplicá-los no país de destino e, como tal procuram aceder a mercados mais desenvolvidos (por exemplo, empresas que produzem produtos industriais como é o caso do cimento). O segundo motivo está relacionado com os casos em que as empresas pretendem aceder a novos e melhores recursos que possam incorporar nas suas operações, uma vez que os países desenvolvidos apresentam uma base de recursos bastante desenvolvida do ponto de vista tecnológico.

3. A terceira estratégia é as empresas optarem por mercados semelhantes do ponto de vista da cultura, mas diferentes ao nível do desenvolvimento, fazendo-o para aceder a consumidores com um elevado poder de compra e que, ao mesmo tempo, tenham uma conexão com o país de origem da empresa. Por exemplo, a entrada num país desenvolvido no qual exista um considerável número de imigrantes provenientes do país da empresa ou da sua região.
4. A quarta estratégia é as empresas decidirem entrar em mercados com um nível de desenvolvimento semelhante, mas distantes em termos de cultura, quando os seus recursos e conhecimento são adequados ao nível de desenvolvimento do país de destino, mas não apresentam uma relação cultural específica com esse país. Segundo Cuervo-Cazurra e Genc (2008), quando comparadas com as MNEAs, estas empresas beneficiam de uma vantagem competitiva quando operam em países emergentes. Esta vantagem resulta do facto de as MNEEs terem necessitado de desenvolver certos recursos para compensar as fracas condições do contexto em que têm origem, caracterizado por instituições pouco desenvolvidas e condições de governação difíceis (Khanna e Palepu, 2010). Neste sentido, quando as MNEEs entram em países que apresentam condições semelhantes encontram-se mais bem preparadas, o que lhes permite alcançar uma vantagem em relação às MNEAs (Cuervo-Cazurra, 2011).

2.3.2. Novas teorias

1. Springboard perspective

A *springboard perspective*, proposta por Luo e Tung (2007), refere que as MNEEs decidem internacionalizar-se para adquirir recursos estratégicos que lhes permitam competir mais eficazmente com as MNEAs (nos mercados internacionais e nos seus mercados nacionais) e suplantar as restrições institucionais e deficiências de mercado que encontram nos seus países de origem. De acordo com Cuervo-Cazurra (2012), a internacionalização através de IDE oferece ainda às MNEEs a possibilidade de compensar as suas fraquezas competitivas, ultrapassar barreiras ao comércio internacional e explorar as vantagens competitivas noutros mercados emergentes e/ou em desenvolvimento.

Estas empresas ultrapassam as desvantagens resultantes de chegarem tarde ao mercado através de uma abordagem agressiva e arriscada, que envolve a compra de ativos importantes a empresas de economias avançadas (Luo e Tung, 2007). É, portanto, uma teoria que defende a rápida internacionalização das MNEEs como forma de as empresas superarem a falta de recursos e as fracas condições institucionais do seu país de origem (Buckley *et al.*, 2017).

2. Teoria *Linkage-Leverage-Learning*

Quanto à teoria da estrutura *Linkage-Leverage-Learning* (Mathews, 2006), esta sugere que as MNEEs são capazes de competir com as multinacionais bem estabelecidas no mercado devido à sua capacidade para aceder a recursos valiosos através de contactos com outras empresas. Segundo Mathews (2006) e Guillén e García-Canal (2009), as MNEEs apresentam uma notável capacidade de desenvolverem *networks* e cooperarem com parceiros internacionais. A teoria da estrutura LLL identifica, assim, os seguintes objetivos durante o processo de internacionalização das MNEEs:

- *Linkage* – aquisição de vantagens externamente através do acesso a ativos estratégicos.
- *Leverage* – estabelecimento de contactos com parceiros para adquirir recursos e utilizar *networks*.
- *Learning* – a empresa repete os processos de *Linkage* e *Leverage* várias vezes, o que lhe permite melhorar as suas competências e capacidades, ou seja, um processo de contínua melhoria e aprendizagem.

Estas duas novas teorias (*Springboard* e LLL) realçam a importância da aquisição de recursos estratégicos por parte das MNEEs. Ambas parecem sugerir que esta abordagem é fundamental para que as MNEEs consigam rapidamente alcançar um nível em que efetivamente possam competir com as MNEAs. Neste sentido, na secção seguinte serão discutidos os motivos de internacionalização das empresas multinacionais, com particular destaque para as MNEEs e para a forma como estas adquirem recursos estratégicos.

2.4. Motivos para a internacionalização das multinacionais

Nesta secção, num primeiro momento (ponto 2.4.1.), serão mencionadas as principais classificações de motivos de internacionalização das multinacionais (de economias avançadas e de economias emergentes). Num segundo momento (2.4.2.) analisam-se os motivos da internacionalização de empresas de economias emergentes com base na classificação de Cuervo-Cazurra *et al.* (2015) que é baseada em MNEAs e MNEEs.

2.4.1. Classificações de motivos para a internacionalização

Os motivos para a internacionalização das empresas constituem um dos principais tópicos de estudo da literatura em negócios internacionais. Tal como pode ser encontrado em Cuervo-Cazurra *et al.* (2015), as principais classificações de motivos para a internacionalização incluem:

- Hollander (1970), que separa os motivos entre comerciais e não comerciais, identificando as vendas como o catalisador da internacionalização.
- Behrman (1972), que introduz o argumento de que as empresas se internacionalizavam para procurar algo (mais concretamente recursos, mercados, eficiência e ativos estratégicos), o qual serviu de base para a classificação proposta por Dunning e Lundan (1993).
- Hymer (1976), que divide os motivos em dois principais: verticais (relacionados com a vantagem comparativa de outros países em determinados fatores de produção), e horizontais (relacionados com o aproveitamento de oportunidades de mercado e para escapar às barreiras levantadas ao comércio internacional, no caso do IDE).
- Kacker (1985) e Treagold e Davies (1988), que separam os motivos em duas categorias: motivações pró-ativas e motivações reativas. Os autores argumentam que as empresas podem decidir internacionalizar-se se considerarem as condições do mercado internacional atrativas (motivações pró-ativas) ou as empresas podem internacionalizar-se devido à saturação e crescimento reduzido do mercado doméstico (motivações reativas).
- Porter (1986), que seguindo o trabalho de Hymer (1976) e analisando a cadeia de valor, sugere que a internacionalização das empresas se deve à procura de oportunidades a montante, por exemplo relativamente às matérias-primas (motivos *upstream*) ou à tentativa de reduzir a incerteza a jusante, nomeadamente ao nível da distribuição (motivos *downstream*).
- Williams (1992), que apresenta diversos motivos para a internacionalização, entre os quais a tentativa de crescimento da empresa (através do aumento das vendas e dos lucros) e as limitações do mercado nacional (muita competição, legislação não favorável) já discutidos por Kacker (1985), além de outros como a transferência de *know-how* (ou seja, procurar maximizar os recursos da empresa que lhe conferem vantagens competitivas nos mercados internacionais), ou o uso da sua capacidade (procurar utilizar todo o potencial produtivo da empresa, isto é, servir o maior número de consumidores possível).

- Dunning e Lundan (1993), que é, provavelmente, a classificação dos motivos de internacionalização mais conhecida e usada na literatura. Esta classificação continua o trabalho de Behrman (1972) e, identifica quatro motivos principais para a internacionalização - procura de recursos, procura de mercados, procura de eficiência e procura de ativos estratégicos - que refletem aquilo que a empresa pretende obter com a sua internacionalização. Para além destes motivos principais, Dunning e Lundan (1993) acrescentam ainda outros três: *escape investments* - fuga a restrições no país de origem, ou seja as empresas procuram evitar a legislação restritiva dos governos do país de origem; *support investments* – investimentos complementares realizados para apoiar as atividades principais da multinacional (por exemplo, estabelecimento de uma subsidiária num determinado país com o objetivo de coordenar e controlar atividades de subcontratação que a empresa tem nesse país); *passive investments* – investimentos passivos que resultam indiretamente de fusões e aquisições. Trata-se, por exemplo, do caso em que uma empresa A adquire uma empresa B com o objetivo de aceder a determinados ativos que a empresa B possui. No entanto, nem todos os ativos que a empresa B possui podem ser do interesse da empresa A.
- Cuervo-Cazurra *et al.* (2015), que, utilizando os princípios da economia comportamental, defendem que a internacionalização é motivada pelas expectativas dos gestores em relação à utilização/aquisição de recursos e em relação às condições de operação no mercado nacional e no mercado internacional. Deste modo, os autores separam as expectativas dos gestores em dois tipos: umas de carácter mais económico que se traduzem numa internacionalização para explorar recursos existentes e/ou para procurar novos recursos; outras de carácter mais psicológico que consistem numa internacionalização para procurar melhores condições institucionais ou escapar a más condições institucionais. Neste sentido, identificam quatro motivos (Tabela 1): *Sell more* - a empresa explora os recursos que possui e que constituem a base da sua vantagem competitiva no seu país de origem e acede a um novo mercado de forma a poder alcançar um maior número de consumidores. A empresa mantém a sua atividade nacional e complementa-a com as vendas internacionais; *Buy better* – a empresa entra num novo mercado para poder utilizar os recursos e capacidades disponíveis no país de destino. Transfere as suas competências em matéria de gestão de recursos e capacidades para o exterior e usa-as para integrar as fontes de vantagem existentes no país de destino. A empresa, assim, evita a desvantagem competitiva do seu

país de origem face ao país de destino, encontrando-se mais bem preparada para competir com os seus concorrentes. A empresa pode considerar reduzir a sua atividade nacional e aumentar a sua atividade internacional; *Upgrade*- a empresa entra em novos mercados para poder aceder a novos recursos e capacidades que podem contribuir para a melhoria da sua competitividade. A empresa incorpora, então, as vantagens associadas a esses novos recursos e capacidades, melhorando, assim, a eficiência e eficácia das suas operações nacionais; *Escape* - a empresa entra num novo mercado para aceder a melhores fontes de vantagem e para evitar as más condições estruturais do seu país de origem, conseguindo desta forma, aumentar a eficiência das suas operações. Pode existir uma redução ou até mesmo o encerramento das operações no país de origem mais negativamente afetadas pelas más condições institucionais do país de origem e o aumento dessas mesmas atividades no país de destino.

Tabela 1. Classificação dos motivos de internacionalização baseada na economia comportamental.

Motivações de carácter económico	Motivações de carácter psicológico	
	Procura por melhores condições institucionais	Fuga a más condições institucionais
Exploração de recursos e capacidades existentes	<i>Sell more</i>	<i>Buy better</i>
Procura de novos recursos e capacidades	<i>Upgrade</i>	<i>Escape</i>

Adaptado de Cuervo-Cazurra *et al.* (2015)

Uma nota importante relativamente a esta última classificação (Cuervo-Cazurra *et al.*, 2015) é o facto de a mesma ter sido desenvolvida tendo em conta a internacionalização de MNEAs e a internacionalização de MNEEs, enquanto que as restantes classificações foram construídas com base na análise de apenas MNEAs. Deste modo, de acordo com Cuervo-Cazurra *et al.* (2015), embora essas classificações reflitam em muitos casos a realidade, as mesmas apresentam particularidades que levam a que não sejam totalmente capazes de explicar os motivos da internacionalização de MNEEs. Neste sentido, em primeiro lugar, está o facto de terem sido desenvolvidas com base no estudo de MNEAs e, tal como já foi mencionado, o processo de internacionalização das MNEEs difere do das multinacionais de países desenvolvidos. Em segundo lugar, os autores consideram que estas classificações constituem

explicações *ad hoc* e que descrevem, sobretudo, aquilo que as empresas fazem e não a razão pela qual o fazem.

Tabela 2. Classificações dos motivos para a internacionalização.

AUTOR	CLASSIFICAÇÃO
Hollander (1970)	Motivos comerciais e não comerciais
Behrman (1972)	Procura de mercados, procura de recursos, procura de eficiência, procura de ativos estratégicos
Hyrmer (1976)	Verticais e horizontais
Kacker (1985); Treagold e Davies (1988)	Pró-ativas e Reativas
Porter (1986)	<i>Upstream e Downstream</i>
Williams (1992)	Tentativa de crescimento, limitações do mercado doméstico, transferência de <i>know-how</i> , uso da capacidade produtiva
Dunning e Lundan (1993)	Procura de mercados, procura de recursos, procura de eficiência, procura de ativos estratégicos, outros (<i>escape investments, support investments e passive investments</i>)
Cuervo-Cazurra <i>et al.</i> (2015)	<i>Sell more, Buy better, Upgrade e Escape</i>

Adaptado de Cuervo-Cazurra *et al.* (2015)

2.4.2. Motivos/objetivos da internacionalização das MNEEs com base na classificação de Cuervo- Cazurra *et al.* (2015)

Embora exista um debate acerca das teorias de internacionalização mais adequadas para analisar o aparecimento das MNEEs, a literatura parece ser consensual relativamente ao facto de as empresas das economias emergentes, quando iniciam o seu processo de internacionalização, não possuírem os mesmos recursos e competências que as empresas das economias avançadas.

As teorias clássicas (construídas, sobretudo, com base na análise de empresas de economias avançadas) – paradigma eclético (Dunning, 1988); *resource-based view* (Penrose, 1959; Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991; Teece *et al.*, 1997); e *institution-based view* (Peng, 2002; Peng *et al.*, 2008) – defendem que as empresas se internacionalizam porque reúnem recursos e competências que não só

Ihes permitem ultrapassar os desafios associados ao processo de internacionalização, como também tornar-se competitivas nos mercados de destino, conseguindo desta forma aumentar as vendas e os lucros. Com base neste argumento e relacionando-o com a classificação proposta por Cuervo-Cazurra *et al.* (2015), a literatura clássica parece sugerir que as empresas de países desenvolvidos decidem internacionalizar-se pelos motivos *Sell more* e *Buy better*. Embora exista uma corrente de autores que ao analisarem empresas de economias emergentes seguem as teorias clássicas, e reconhecem a existência de determinados recursos e competências destas empresas (embora diferentes dos das MNEAs) e de fatores institucionais que lhes são favoráveis no início do processo de internacionalização (Cuervo-Cazurra, 2008; Sun *et al.*, 2012), uma outra corrente de autores defende que o processo de internacionalização para estas empresas é uma forma de aceder a recursos e competências que não possuem (Luo e Tung, 2007), e argumentam que o contexto nacional em que estas empresas se inserem é, normalmente, pouco desenvolvido, o que se traduz em obstáculos que dificultam o seu crescimento. Assim, na classificação de Cuervo-Cazurra *et al.* (2015), as motivações para a internacionalização das empresas de economias emergentes seriam do tipo *Upgrade* e *Escape*, como vários estudos parecem indicar. De seguida, encontram-se estudos que se inserem nestes dois tipos de motivações.

1. *Upgrade*

De acordo com Mudambi (2008), existe por parte das MNEEs uma clara intenção de procurar e absorver conhecimento através do processo de internacionalização. Estas empresas procuram alcançar o nível de competitividade dos seus concorrentes de economias avançadas através de uma aposta contínua em inovação de forma a melhorarem as suas capacidades tecnológicas. Com base em motivações tecnológicas, Child e Rodrigues (2005), baseando-se numa amostra de empresas chinesas, referem que estas procuram adquirir recursos tecnológicos de forma a mitigar, ou mesmo eliminar, as suas desvantagens competitivas face aos seus concorrentes internacionais. Estes argumentos parecem indicar que há uma intenção por parte das empresas de países emergentes em mudar o tipo de atividades de baixo valor acrescentado para atividades de alto valor acrescentado baseadas em investigação e desenvolvimento (Mudambi, 2008).

Cui *et al.* (2014) referem que uma das principais estratégias de internacionalização que permite às MNEEs alcançar o nível das MNEAs é a procura por recursos estratégicos. Este é um objetivo de longo prazo e consiste na aquisição de ativos específicos e intangíveis no país de destino (tecnologia avançada, *know-how* relacionado com a gestão da organização, ativos associados à marca), que permitem a melhoria e transformação das competências *core*, ou seja centrais, da empresa, conseguindo assim

ultrapassar as desvantagens que apresentam face aos seus concorrentes internacionais no início do processo de internacionalização. Li *et al.* (2012) também alertam para a importância de adquirir recursos estratégicos, nomeadamente tecnológicos. Estes autores argumentam que investir em mercados de países desenvolvidos que possuam uma vantagem comparativa em termos tecnológicos na indústria em questão constitui uma estratégia importante para as empresas de países emergentes. No seu estudo, estes autores mostraram que empresas de manufatura chinesas tendem a investir em países que possuem uma vantagem relativa em termos tecnológicos na indústria em que se inserem. É importante salientar que os autores referem que as MNEEs podem, igualmente, aceder a recursos tecnológicos no seu país de origem fruto do IDE que os seus países recebem. Isto é, as empresas estrangeiras quando investem em mercados de economias emergentes tendem a transferir para esses países tecnologias relativamente avançadas, o que gera *knowledge spillovers* que beneficiam as empresas locais. No entanto, embora tal se assuma como uma alternativa para as empresas locais melhorarem os seus recursos tecnológicos, a realização de IDE por parte destas empresas permite-lhes aceder a recursos que não se encontram disponíveis nos seus mercados de origem. De acordo com os autores, este fenómeno vai ao encontro do sugerido por Mudambi (2008) de que as MNEAs transferem para os países emergentes sobretudo tecnologias mais estandardizadas, mantendo aquelas mais sofisticadas nos seus países de origem.

Uma forma eficaz das empresas de países emergentes aumentarem os seus recursos e competências consiste na aquisição de empresas que já possuam os recursos e competências que desejam. A ideia de que uma empresa necessita de possuir determinadas vantagens e recursos antes de se internacionalizar constitui a base de grande parte das teorias clássicas e é suportada pelo comportamento das multinacionais dos Estados Unidos da América e da Europa, que iniciaram o seu processo de internacionalização para potenciar e maximizar os recursos e vantagens competitivas que já possuíam quando operavam nos seus mercados nacionais, tal como mencionado anteriormente. Pelo contrário, as MNEEs iniciam o processo de internacionalização numa fase em que não só não possuem tais recursos e vantagens como ainda apresentam um conjunto de desvantagens associadas ao facto de não serem provenientes de países desenvolvidos (tal ocorrendo sobretudo nos mercados de países desenvolvidos). Este fenómeno é denominado por *liability of emergingness* (Madhok e Keyhani, 2012). Alguns consumidores discriminam produtos de países menos desenvolvidos por considerarem que se o país é menos desenvolvido, então o produto terá menor qualidade (Bilkey e Nes, 1982). Deste modo, alguns autores (Magnusson *et al.*, 2008; Salciuviene *et al.*, 2010; Silva *et al.* 2018) sugerem que realizar alterações ao nível do nome da marca e da estratégia de *branding* pode ajudar a “mascarar” o país de

origem, no caso de este constituir uma desvantagem (o que pode ser o caso de economias emergentes). Neste sentido, Madhok e Keyhani (2012) argumentam que as MNEEs optam pela aquisição de empresas de países desenvolvidos, dado que desta forma são capazes de ultrapassar a *liability of emergingness* e ainda ter acesso a novos recursos e oportunidades que podem utilizar para se tornarem mais eficientes e competitivas. Para além disso, à medida que as MNEEs aumentam a sua competitividade, podem começar a adquirir empresas que possuem tecnologias cada vez mais sofisticadas (Elia e Santangelo, 2017), o que reforça o argumento dos fatores tecnológicos como motivação para a internacionalização das MNEEs. Por fim, as MNEEs procuram, igualmente, dar uma autonomia relativamente alta às subsidiárias de forma a que estas possam continuar a desenvolver os recursos e capacidades que as MNEEs não possuem e de forma a manter os trabalhadores altamente habilitados (Wang *et al.*, 2014). Desta forma, escrevem Cuervo-Cazurra *et al.* (2018), as MNEEs agregam os seus ativos no mercado nacional com os recursos intangíveis a que acedem com a aquisição, melhorando, assim, a sua competitividade.

Segundo Deng (2009), internacionalizar-se via fusões e aquisições com empresas de países desenvolvidos permite-lhes alcançar legitimidade, apoio social e prestígio no novo mercado, como é o caso, de acordo com os autores, de empresas chinesas. Além disso, conseguem mais facilmente aceder a *networks* de negócios, o que facilita o acesso à informação e reduz a incerteza das decisões (Madhok e Keyhani, 2012). Marano *et al.* (2017) também apontam para os desafios associados ao país de origem que as empresas de economias emergentes enfrentam nos países desenvolvidos no seu estudo sobre a relação entre as falhas institucionais nos mercados emergentes e a comunicação das atividades de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Na perspetiva dos autores, os agentes económicos dos países desenvolvidos apresentam um certo ceticismo relativamente à capacidade das MNEEs para conduzir a sua atividade de forma adequada no que respeita aos valores e normas sociais, pelo que estas empresas utilizam os relatórios de RSE para demonstrar o alinhamento da sua atividade com as normas globais de respeito e proteção da sociedade e do meio ambiente. Este estudo traz para primeiro plano uma das desvantagens que as MNEEs encontram e que pode ser ultrapassada através da aquisição/fusão com empresas de economias avançadas.

Elango e Pattnaik (2011) defendem, igualmente, o potencial das aquisições como forma de obtenção de recursos e competências. Tendo como amostra empresas indianas, os autores referem que as empresas de economias emergentes podem desenvolver as suas competências através da realização de aquisições seletivas. Por outras palavras, uma empresa pode adotar um modelo incremental que consiste na aquisição de um conjunto de empresas de baixo valor e que possuem competências

específicas que a empresa ainda não possui. Desta forma, o preço das aquisições é mais acessível e, como tal, os riscos associados a um eventual insucesso do investimento são menores, enquanto procuram otimizar a sua capacidade de aprender com o processo de aquisição. As empresas dos países emergentes são, assim, capazes de se transformar e desenvolver sem terem de alocar um elevado número de recursos a um único investimento (Elango e Pattnaik, 2011).

Tabela 3. Estudos que identificam o *Upgrade* como motivação para a internacionalização de MNEEs

AUTORES/ARTIGOS	MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MNEES
Child e Rodrigues (2005) Li <i>et al.</i> (2012)	Adquirir recursos tecnológicos.
Mudambi (2008)	Adquirir conhecimento/ recursos que lhes permitam melhorar as suas capacidades tecnológicas de forma a poderem realizar atividades de alto valor, baseadas em I&D.
Deng (2009)	Alcançar legitimidade, apoio social e prestígio no novo mercado utilizando fusões e aquisições com empresas de países desenvolvidos.
Elango e Pattnaik (2011) Madhok e Keyhani (2012)	Aceder a novos recursos e oportunidades que possam utilizar para se tornarem mais eficientes e competitivas através da aquisição de empresas de países desenvolvidos.
Cui <i>et al.</i> (2014)	Adquirir recursos estratégicos tais como tecnologia avançada, <i>know-how</i> relacionado com a gestão da organização e ativos associados à marca.

Estes estudos revelam a intenção das empresas de economias emergentes de utilizarem a internacionalização para adquirir recursos e competências que possam depois utilizar para melhorar a sua competitividade. Tal como os estudos mostram, estes recursos são sobretudo de carácter tecnológico, uma vez que este tipo de recursos lhes permite mais rapidamente reduzir as diferenças competitivas face aos seus concorrentes de economias avançadas. Este comportamento das MNEEs vai ao encontro de um dos pressupostos da *springboard perspective* que diz que as MNEEs se internacionalizam para adquirir recursos estratégicos que lhes permitam competir mais eficazmente com as MNEAs.

2. *Escape*

Nesta análise identifica-se também um conjunto de estudos que tratam de motivações de internacionalização como formas de “*escape*” e que são referenciadas abaixo.

Os países emergentes tendem a ser caracterizados por terem um nível de rendimento baixo-médio e por terem um ambiente institucional de pouca qualidade, incapaz de responder eficazmente às necessidades das suas empresas nacionais (Madhok e Keyhani, 2012). Boisot e Meyer (2008), por exemplo, referem que empresas chinesas se internacionalizam numa fase precoce do seu desenvolvimento porque, por vezes, os custos de expandir a sua atividade para outras províncias dentro do país são superiores aos custos de expandir para um outro país, devido a regulamentação protecionista e a uma ineficiente cadeia logística interna. Os autores argumentam que o processo de internacionalização de muitas empresas chinesas funciona mais como uma estratégia para evitar as desvantagens competitivas associadas ao facto de apenas operarem domesticamente, do que propriamente uma estratégia de entrada num mercado internacional.

Barnard e Luiz (2018), baseando-se no resultado de um estudo sobre o IDE de empresas da África do Sul entre 1956 e 2012, concluem que essas empresas utilizam o IDE como uma forma de diminuir a sua exposição ao seu país de origem quando a incerteza acerca do ambiente institucional do país leva a que seja difícil antecipar a sua capacidade produtiva futura.

Por sua vez, Cui e Xu (2019) apresentam o IDE como uma forma de as empresas de economias emergentes aumentarem o seu lucro, na medida em que o IDE lhes permite mitigar os efeitos dos constrangimentos que enfrentam resultantes das deficiências institucionais do seu país de origem. Escapando do seu restrito contexto institucional, as empresas têm maior flexibilidade para prosseguir estratégias de obtenção de lucro, adquirindo os recursos críticos para a sua atividade em países que apresentam uma melhor relação custo-benefício do que aquela que encontram no seu mercado nacional. Segundo os autores, esta forma de internacionalização também permite às empresas diversificar as suas fontes de recursos, reduzindo a dependência do seu país de origem e das multinacionais que atuam no seu mercado nacional (mais concretamente, reduzindo a dependência dos recursos disponibilizados por essas empresas).

Tabela 4. Estudos que identificam o Escape como motivação para a internacionalização de MNEEs

AUTORES/ARTIGOS	MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MNEES
Boisot e Meyer (2008)	Evitar as desvantagens competitivas associadas ao facto de apenas operarem domesticamente.
Barnard e Luiz (2018)	Diminuir os constrangimentos associados à instabilidade do ambiente institucional do mercado doméstico.
Cui e Xu (2019)	Mitigar os efeitos dos constrangimentos resultantes das deficiências institucionais do seu país de origem.

Estes estudos que se inserem no motivo “*escape*” mostram que outro dos motivos principais para as empresas de economias emergentes se internacionalizarem é a tentativa de escaparem às más condições estruturais dos seus países de origem, que provocam custos adicionais para as empresas e dificultam o seu desenvolvimento, o que por sua vez as torna menos eficientes. A internacionalização constitui, assim, um meio para estas empresas ultrapassarem estas dificuldades e aumentar a eficiência das suas operações, reduzindo no processo a desvantagem face aos seus concorrentes de economias avançadas. Tal vai ao encontro do outro pressuposto da *springboard perspective* que diz que a internacionalização é uma forma de as empresas de economias emergentes suplantarem as restrições institucionais e deficiências de mercado que encontram nos seus países de origem.

2.5. Contextualização teórica sobre velocidade de internacionalização

Chang e Rhee (2011) escrevem que a literatura no âmbito dos negócios internacionais assumiu, durante vários anos, que a melhor forma de contrariar as desvantagens associadas à *liability of foreignness* é adotar uma internacionalização gradual. Desta forma, as empresas maximizam os benefícios resultantes de ir aprendendo com a experiência, enquanto minimizam o risco de fracasso da operação internacional (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Barkema *et al.*, 1996). Chang e Rhee (2011) referem que esta literatura parece sugerir que podem existir *time compression diseconomies* (TCD) se uma internacionalização rápida for adotada. O conceito TCD significa que à medida que o tempo para desenvolver uma competência diminui, o custo do desenvolvimento dessa competência vai aumentar exponencialmente (Dierickx e Cool, 1989). As TCD sugerem que a acumulação de ativos não deve ser apressada (Knott *et al.*, 2003).

No entanto, uma abordagem incremental ao processo de internacionalização pode não ser uma solução viável para todas as empresas. Este é o caso das empresas que chegam tarde aos mercados internacionais, denominadas empresas retardatárias (*latecomers/late starters*) e, como tal, têm a necessidade de adotar uma internacionalização rápida de forma a diminuir as diferenças (em termos de desenvolvimento dos recursos e/ou tecnologia, dos níveis de competitividade, etc.) para os seus concorrentes, já há vários anos estabelecidos no mercado (Chang e Rhee, 2011). Cockburn *et al.* (2000) referiam que estas empresas estão numa fase de *catch-up* para com os seus concorrentes, o que incentiva a adoção de um processo de internacionalização mais rápido. Um outro exemplo de empresas que aparentam adotar uma rápida internacionalização são as empresas *Born Globals*.

2.5.1. Processo de internacionalização gradual – Modelo de *Uppsala*

A perspetiva da internacionalização gradual assenta na ideia de que o primeiro investimento permite às empresas conhecer melhor o mercado internacional e construir uma relação de confiança com os consumidores desse mercado. Por outras palavras, o primeiro investimento constitui a base sobre a qual todos os outros investimentos vão surgir (Kogut e Chang, 1996). As vantagens da internacionalização gradual são apresentadas no modelo sobre o processo de internacionalização desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), denominado Modelo de *Uppsala*.

O modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977) realça a importância do desenvolvimento do conhecimento sobre os mercados para o processo de internacionalização. Em particular, destaca o papel

do conhecimento experimental que funciona como um meio para reduzir a incerteza associada a entrar em mercados estrangeiros e como uma forma de adquirir conhecimento proveniente de fontes internas e externas (Eriksson *et al.*, 1997).

Este modelo foca-se na aquisição gradual, integração e uso do conhecimento sobre os mercados internacionais e as operações desenvolvidas nesse contexto e no aumento incremental do compromisso das empresas para com os mercados internacionais (Johanson e Vahlne, 1977).

O modelo faz uma distinção entre:

- I. O estado das variáveis de internacionalização.
- II. Os fatores de mudança das variáveis de internacionalização.

Relativamente à primeira dimensão (I) – estado das variáveis - existem dois aspetos a considerar: os recursos alocados aos mercados internacionais e o conhecimento sobre os mercados internacionais.

- i. No caso dos recursos alocados, há dois aspetos a ter em conta. Um é o grau de comprometimento (os recursos alocados a uma determinada área de mercado podem, na maior parte dos casos, ser considerados um comprometimento com esse mercado), ou seja, o quão fácil ou difícil é transferir os recursos alocados a um determinado mercado para um outro mercado. Neste sentido, quanto mais especializados os recursos forem para um determinado mercado, maior é o grau de comprometimento para com esse mercado e vice-versa. O outro aspeto a considerar diz respeito à quantidade de recursos alocados, que se traduz na totalidade do investimento realizado em marketing, recursos humanos, entre outras áreas. Concluindo, se o grau de comprometimento com um mercado assim como os recursos alocados forem elevados, a empresa terá maior dificuldade em internacionalizar-se para outros países, o que poderá resultar numa internacionalização mais lenta, sobretudo ao nível da diversificação dos mercados.
- ii. No caso do conhecimento sobre o mercado são identificados dois tipos: conhecimento objetivo, que pode ser ensinado, e conhecimento experimental, que apenas pode ser aprendido através da experiência. Este segundo tipo, argumentam os autores, tem uma grande importância no contexto da internacionalização porque uma empresa não possui este tipo de conhecimento no início do processo de internacionalização e este só pode ser adquirido através da realização de atividades no mercado do país em que a empresa está a entrar. De acordo com os autores, este tipo de conhecimento oferece às empresas uma estrutura a partir da qual estas são capazes de identificar oportunidades. Outra distinção apontada pelos autores consiste na diferença entre

conhecimento geral sobre o processo de internacionalização e conhecimento específico sobre um determinado mercado. Este último inclui a cultura, o ambiente institucional, as características individuais dos consumidores e dos agentes económicos nacionais, etc. Novamente, para adquirir este conhecimento é necessário desenvolver atividades no mercado em questão, pelo que a internacionalização incremental pode ter vantagens. Por fim, deve destacar-se que o conhecimento pode ser considerado um recurso (enquanto variável dos recursos humanos) e, como tal, quanto maior for o conhecimento sobre um determinado mercado, mais valiosos são os recursos e, conseqüentemente, maior é o grau de compromisso para com esse mercado.

Em relação à segunda dimensão (II) – fatores de mudança – também existem dois fatores que determinam a velocidade de internacionalização e o grau de compromisso para com o mercado internacional: as atividades atuais de carácter internacional desenvolvidas pela empresa e a decisão de alocar recursos a atividades internacionais.

- i. Existe uma diferença temporal entre as atividades atuais e as conseqüências que as mesmas vão gerar. Neste sentido, quanto maior for essa diferença, maior é o comprometimento para com o mercado internacional (por exemplo, atividades relacionadas com o marketing vão demorar um certo tempo até produzirem efeitos nas vendas). Além disso, as atividades atuais constituem a principal fonte de experiência. Embora exista a possibilidade de contratar pessoal com experiência/conhecimento sobre o funcionamento do mercado, capaz de identificar e interpretar informação, nem sempre esta solução se apresenta e, como tal, as empresas têm de adquirir esta experiência através de um longo processo de aprendizagem. Esta é uma das principais razões, apontam os autores, pela qual o processo de internacionalização é lento.
- ii. No caso das decisões de alocação de recursos, essas decisões vão depender das alternativas que existem e estas representam, normalmente, um mecanismo de resposta a problemas e oportunidades relacionados com o mercado. Neste sentido e, tendo em conta que estes problemas e oportunidades são identificados por aqueles que são responsáveis pelas atividades que a empresa já desenvolve no mercado, a tendência é para que a empresa aumente as suas atividades no mercado, ou seja, passe a desenvolver atividades que sejam complementares às atividades que já desenvolve. Estas decisões geram um efeito económico, relacionado com o aumento do número de atividades no mercado, e um efeito de incerteza relacionado com a dificuldade em estimar a forma como o mercado vai evoluir. Por esta razão, os autores defendem que decisões sobre o aumento do número de recursos alocados a um mercado vão ser tomadas

em pequenos passos, a menos que a empresa disponha de uma grande quantidade de recursos, as condições de mercado se mantenham estáveis ou a empresa tenha muita experiência resultante de já ter atuado noutros mercados com condições semelhantes.

O modelo de Uppsala evidencia as dificuldades que uma empresa encontra nos mercados internacionais no início do seu processo de internacionalização. No entanto, esta teoria apresenta uma considerável limitação: o facto de ser baseada na análise do processo de internacionalização de MNEAs. Estas empresas, enquanto *first movers*, apresentavam um conhecimento limitado dos mercados internacionais, o que parece justificar a abordagem cautelosa que demonstraram no seu processo de internacionalização e defendida por esta teoria.

Nesta linha de pensamento, Vermeulen e Barkema (2002) argumentam que a opção por uma rápida expansão internacional torna menos provável que as empresas se apercebam da totalidade do lucro potencial que a sua internacionalização pode proporcionar, levando a que os lucros não sejam tão elevados como poderiam ser se o processo de internacionalização ocorresse a um ritmo mais moderado. De acordo com Barkema e Drogendijk (2007), uma abordagem incremental em termos de entrada em mercados internacionais pode aumentar o conhecimento sobre esses mercados e influenciar o sucesso da empresa.

No caso de multinacionais de economias emergentes, Cuervo-Cazurra (2008) sugere que uma das estratégias de internacionalização seguidas pelas empresas que estudou (provenientes da América do Sul) consiste na entrada em países próximos do ponto de vista da cultura e do desenvolvimento. Seguindo esta estratégia, as empresas procuram ultrapassar as dificuldades, associadas à falta de conhecimento sobre os mercados internacionais, através da entrada num mercado internacional semelhante ao seu mercado doméstico.

2.5.2. Internacionalização rápida

1. Empresas retardatárias (Latecomers)

De acordo com Chang e Rhee (2011), uma rápida internacionalização pode ser benéfica se as empresas possuírem importantes recursos e capacidades. Além disso, acrescentam que quando as empresas enfrentam pressões para se internacionalizar devem dar prioridade à entrada em vários mercados simultaneamente. Esta ideia contraria o defendido pelo modelo de Uppsala que sugere que uma empresa deve entrar em mercados estrangeiros sucessivamente.

García-García *et al.* (2017), numa análise com base numa amostra de empresas espanholas em que reúnem contributos da *knowledge-based view* da teoria *organizational learning*, também concluíram que as multinacionais podem, no longo prazo, obter benefícios de um rápido processo de internacionalização. Contudo, notam que estas empresas se encontrarão mais bem preparadas para o fazer caso tenham uma experiência de internacionalização diversificada.

Por sua vez, Gammeltoft e Cuervo-Cazzura (2021) identificam três fatores que aceleram o processo de internacionalização de empresas retardatárias, tal como é habitualmente o caso das MNEEs.

⇒ Um primeiro fator é o papel do governo. Embora de uma forma generalizada todos os governos procurem apoiar e facilitar o desenvolvimento das suas empresas nacionais nos mercados internacionais, o facto de nas economias emergentes o governo apresentar um carácter mais intervencionista leva a que os efeitos deste apoio sejam mais significativos. Neste sentido, o apoio do governo às MNEEs reduz os riscos e a incerteza associados ao processo de internacionalização, pois as empresas obtêm maior capacidade financeira e maior capacidade para ultrapassar as dificuldades que possam encontrar no país de destino, permitindo que estas empresas possam entrar em mercados mais competitivos e alocar mais recursos à sua operação internacional, o que, naturalmente, permite um processo de internacionalização mais rápido. Yan *et al.* (2018) discutem a forma como os governos das economias emergentes implementam políticas para auxiliar as empresas dos seus países a desenvolverem projetos de IDE e a forma como as empresas moldam essas políticas de acordo com os seus interesses. Uma análise semelhante é encontrada em Finchelstein (2017). Num estudo acerca do papel do Estado no processo de internacionalização, o autor dá conta de que ações governamentais diretas levam a uma internacionalização sectorialmente mais diversificada e mais rápida, o que permite às empresas poderem tornar-se líderes globais. Pelo contrário, ações governamentais indiretas levam a uma internacionalização mais gradual e mais limitada geograficamente, o que origina menos empresas líderes globais.

⇒ Em segundo lugar, o facto de adotarem uma estratégia de *catch-up* também acelera o processo de internacionalização. Enquanto empresas retardatárias (*latecomers*) nos mercados internacionais, as empresas de economias emergentes dispõem de certas oportunidades, tais como a possibilidade de importarem tecnologia e conhecimento proveniente das economias avançadas. Tal significa que não existe a necessidade de desenvolverem a tecnologia, reduzindo assim os custos e a incerteza, e tal possibilidade permite-lhes imitar as estratégias das multinacionais estabelecidas no mercado (têm conhecimento prévio das estratégias que

resultaram e das que fracassaram). Assim, estas empresas, para satisfazer as suas necessidades de conhecimento e tecnologia, podem mais facilmente entrar em muitos e diversos países que apresentam sistemas sofisticados de inovação. Além disso, usam, normalmente, modos de entrada que requerem um alto investimento (em particular as aquisições) de forma a que possam controlar os recursos de que precisam para melhorar as suas operações. Ao adotar esta estratégia de *catch-up*, as empresas estão a usar a internacionalização para se desenvolver e melhorar a sua competitividade, tal como sugere a *springboard perspective* proposta por Luo e Tung (2007).

⇒ Um terceiro fator que pode acelerar a internacionalização é o papel da cadeia de valor global. De acordo com a teoria tradicional do processo de internacionalização (modelo de Uppsala), uma das principais limitações à internacionalização é a falta de conhecimento que uma empresa tem sobre os mercados internacionais. Esta é uma das razões pela qual as empresas procuraram internacionalizar-se, numa primeira fase, para países similares aos seus países de origem e a usarem modos de entrada que não necessitavam de um elevado investimento. A cadeia de valor global, enquanto acelerador da internacionalização, reflete a ideia de que as empresas de economias emergentes beneficiam das conexões existentes dentro das cadeias de valor globais (por exemplo, enquanto fornecedores das empresas de economias avançadas), o que lhes permite aprender sobre o processo de internacionalização e sobre os mercados internacionais, encontrando-se assim mais preparadas para competir com as outras empresas nos países de destino e servir os consumidores estrangeiros. Desta forma podem optar por modos de entrada que requeiram maior investimento e assim, internacionalizar-se mais rapidamente.

A teoria da estrutura LLL, introduzida por Mathews (2006), também dá conta dos benefícios de uma internacionalização rápida. De acordo com o autor, as empresas que entram mais tarde no processo de internacionalização (empresas retardatárias) beneficiam de certas vantagens que lhes permitem acelerar o processo de internacionalização e serem capazes de competir de igual para igual com as empresas já estabelecidas no mercado. Além disso, entrar nos mercados internacionais mais tarde, sugerem Hawk *et al.* (2013), pode gerar benefícios para as empresas. No entanto, para poder aceder a esses benefícios as empresas devem apresentar *speed capabilities*, que se traduz na capacidade de as empresas realizarem os seus projetos de investimento no estrangeiro em menor tempo do que os seus concorrentes e ao mesmo custo (Hawk *et al.*, 2013). Estas capacidades, que são intrínsecas às empresas, permitem-lhes aumentar o seu valor em vários aspetos (Pacheco-de-Almeida *et al.*, 2015).

Desta forma, estas empresas podem entrar mais tarde no mercado internacional, evitando as incertezas iniciais associadas à falta de informação sobre o mercado, mas quando entram podem fazê-lo de forma mais célere.

As MNEEs, no geral, são empresas que podem ser inseridas na categoria de empresas retardatárias. Ao mesmo tempo, tal como referido anteriormente, estas empresas evidenciam uma grande capacidade para desenvolverem *networks* e cooperarem com parceiros internacionais (Mathews, 2006; Guillén e García-Canal, 2009; Madhok e Keyhani, 2012). Hawk *et al.* (2013), referem que entre duas empresas a entrar num mercado internacional, aquela que apresentar melhores *speed capabilities* terá uma maior probabilidade de conseguir uma boa localização, contratar recursos humanos de elevada qualidade, garantir bons fornecedores, estabelecer *networks* de vendas, entre outras vantagens. Neste sentido, a capacidade para desenvolver conexões com outros agentes económicos que as MNEEs apresentam pode-lhes conceder maior facilidade em conseguir as vantagens mencionadas por Hawk *et al.* (2013) e que são fundamentais para o sucesso da operação internacional. Além disso, estes autores também referem que entrar no mercado mais tarde assume maior importância quando os projetos implicam um elevado grau de comprometimento, ou seja, exigem uma maior alocação de recursos. Tal como mencionado previamente, as MNEEs tendem a usar aquisições (Deng, 2009; Madhok e Keyhani, 2012) como modo de entrada nos mercados internacionais.

O argumento base destes estudos é o de que o tempo entre o momento de internacionalização das empresas pioneiras (*first movers*) e o das empresas retardatárias (*latecomers/late starters*) permite a estas últimas aprenderem com os erros das outras, ou seja, saberem que abordagens podem ou não resultar e, posteriormente, fazendo uso das suas capacidades, superar as empresas pioneiras em termos de investimento (Song *et al.*, 1999; Silva *et al.*, 2018).

Concluindo, estes estudos parecem sugerir que internacionalizar-se rapidamente pode conferir várias vantagens às MNEEs. Assim, adotando este tipo de abordagem, as MNEEs podem conseguir contrariar as desvantagens que enfrentam, nomeadamente a *liability of foreignness* e a *liability of emergingness*, e começar a competir com os seus principais concorrentes no mercado internacional de forma bem sucedida. Desta forma, este tipo de empresas podem fazer do desafio que é a expansão internacional, uma oportunidade para melhorar as suas capacidades (Bonaglia *et al.*, 2007).

II. Empresas *Born Global*

Rennie (1993), Oviatt e McDougal (1994), Autio *et al.* (2000) e Weerawardena *et al.* (2007) definem *Born Globals* como empresas que desde o momento da sua fundação (ou próximo dele) procuram alcançar vantagens competitivas resultantes do facto de utilizarem recursos e venderem *outputs* em vários países. Deste modo, a principal característica destas empresas é a sua acelerada internacionalização (Weerawardena *et al.*, 2007). Além disso, ao contrário das empresas que evoluem de forma mais tradicional, a sua origem é internacional (Knight *et al.*, 2004).

Do seu estudo, Knight *et al.* (2004) concluíram que este tipo de empresas que opta por uma atuação internacional desde muito cedo é capaz de aproveitar e de se adaptar rapidamente às oportunidades. Desta forma, estas empresas apostam na internacionalização para ultrapassarem desvantagens como a falta de recursos e a sua juventude, e que poderiam fazer prever um mau desempenho. Knight e Cavusgil (2004) corroboram esta ideia, acrescentando que este tipo de dificuldades não impede as empresas de adotarem uma internacionalização de grande escala e de obterem sucesso com essa prática de internacionalização precoce.

As *Born Globals* constituem um método de internacionalização que permite às empresas chegar à categoria de multinacional de forma mais rápida do que os pressupostos do modelo de *Uppsala* sugerem, apostando, desde o início do processo de internacionalização, em modos de internacionalização mais arriscados e que envolvem um maior grau de comprometimento com os mercados internacionais. Contudo, é importante salientar que o processo de globalização e as suas consequentes vantagens, nomeadamente os avanços ao nível da tecnologia, das telecomunicações e dos transportes, facilitou o rápido crescimento deste tipo de empresas (Paul e Rosado-Serrano, 2019). Além disso, outra estratégia usada por este tipo de empresas que pode facilitar a internacionalização é o facto de direcionarem os seus produtos/serviços a nichos de mercado e a consumidores geograficamente dispersos, utilizando para o efeito redes de comunicação e distribuição de baixo custo (Hennart, 2014). Esta abordagem permite às *Born-Globals* entrar mais facilmente em diversos mercados simultaneamente.

3. METODOLOGIA

3.1. A revisão sistemática da literatura como metodologia de investigação

Para realizar a análise sobre a literatura que se debruça sobre a velocidade de internacionalização utilizou-se a metodologia de revisão sistemática de literatura (ver Donthu *et al.*, 2021). A revisão sistemática de literatura pode ser focada num determinado tema, metodologia ou teoria. Esta metodologia procura compilar a literatura existente, organizando-a e analisando-a usando procedimentos sistemáticos. Estes procedimentos normalmente são manuais, recorrem à análise de conteúdo e podem ter componentes quantitativas (Palmatier *et al.*, 2018). Estas revisões são usadas quando o âmbito de estudo é limitado, e a literatura inclui apenas algumas dezenas de artigos. É uma metodologia apropriada para temas de investigação delimitados (como por exemplo, investimento direto estrangeiro e fiscalidade (da Fonseca e Jucá, 2020)).

Assim, e em suma, as revisões sistemáticas de literatura têm como objetivo resumir e sintetizar as conclusões da literatura existente sobre um determinado tópico, para identificar padrões, temas e tópicos. Além disso, é usada quando o âmbito da revisão é específico, e quando a base de dados é pequena e o seu conteúdo pode ser manualmente analisado, com vista à sua avaliação e interpretação. Uma vez que nas revisões sistemáticas de literatura se usam técnicas qualitativas, este tipo de metodologia pode envolver algum grau de subjetividade de interpretação por parte do investigador, pelo que este deve ser rigoroso e independente. Acresce que os procedimentos de análise adotados devem ser explícitos e completos quanto ao material a rever.

3.2. Metodologia usada na revisão sistemática da literatura sobre velocidade de internacionalização

Neste trabalho realizou-se uma revisão sistemática dos artigos sobre velocidade de internacionalização contidos na base de dados *Web of Science (WoS)* e outros citados noutros artigos e não constantes da *WoS*.

Em primeiro lugar, foram identificadas as palavras-chave relacionadas com este tópico. As palavras-chave escolhidas foram as seguintes: “*speed of internationalization*”, “*rapid internationalization*”, “*accelerated internationalization*” e “*internationalization speed*”. Em segundo lugar, definiu-se o espaço temporal da amostra. O período escolhido foi de 32 anos, mais precisamente de 1990 a 2022. De notar que o tema da velocidade de internacionalização ganhou maior relevância na

literatura sobre negócios internacionais devido à internacionalização das MNEEs que prosseguem processos de internacionalização mais rápidos (Mathews, 2006; Luo e Tung, 2007). Assim, o ano de 1990 foi escolhido como o ano inicial, pois tal como referem Luo e Zhang (2016), as MNEEs iniciaram as suas primeiras atividades de internacionalização durante a parte final da década de 1980. Em terceiro lugar, seguindo o trabalho de Luo e Zhang (2016)³, a amostra foi limitada a 11 revistas académicas consideradas de grande qualidade em *rankings* internacionais. Estas revistas podem ser divididas em dois grupos: revistas da área da gestão e revistas da área dos negócios internacionais. O primeiro grupo inclui: *Academy of Management Review (AMR)*, *Academy of Management Journal (AMJ)*, *Administrative Science Quarterly (ASQ)*, *Strategic Management Journal (SMJ)*, *Organization Science (OS)* e *Journal of International Business Studies (JIBS)*. O segundo grupo inclui: *Journal of International Management (JIM)*, *International Business Review (IBR)*, *Journal of World Business (JWB)*, *Management International Review (MIR)* e *Global Strategy Journal (GSJ)*.

Tabela 5. Critérios utilizados na pesquisa

DESCRIÇÃO	
Base de dados	<i>Web of Science</i>
Data da pesquisa	13/02/2023
Palavras-chave	<i>accelerated internationalization; internationalization speed; rapid internationalization; speed of internationalization</i>
Linguagem	Inglês
Tipo de material	Artigos científicos
Período de publicação dos artigos	1990 – 2022
Amostra inicial	102 artigos

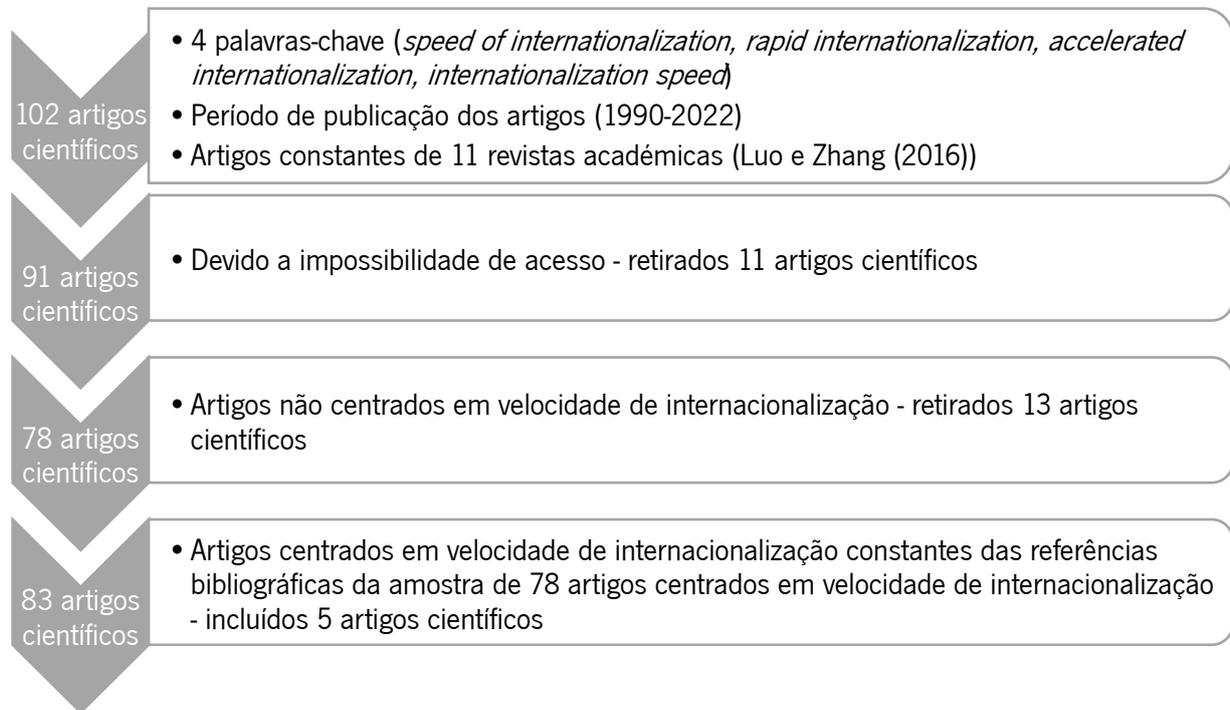
Após definidos estes três critérios⁴, realizou-se uma pesquisa na base de dados *Web of Science* que resultou em 102 artigos. Foram excluídos 11 artigos uma vez que não se conseguiu aceder aos mesmos. Em seguida, leu-se a introdução de cada um dos artigos de forma a averiguar se focavam no tópico da velocidade de internacionalização. Após esta primeira revisão mais 13 artigos foram excluídos, permanecendo um total de 78 artigos. Por último, reviram-se as referências destes artigos, procurando

³ É importante referir que o presente trabalho se baseia no estudo de Luo e Zhang (2016) que também consiste numa análise qualitativa dos estudos sobre multinacionais de economias emergentes.

⁴ Definição das palavras-chave; definição do espaço temporal; definição do grupo de revistas académicas.

identificar outros artigos que pudessem ser incluídos, não contidos na *WoS*. Esta revisão levou à identificação de 5 novos artigos que foram adicionados à lista, gerando um conjunto final de 83 artigos (Ver a lista de todos os artigos no Apêndice IV).

Figura 1. Critérios de exclusão/inclusão de artigos



Seguindo o trabalho de Luo e Zhang (2016), identifiquei 3 critérios de análise principais: ano que se reportava o artigo, metodologia utilizada, países e/ou regiões estudadas e principais temas abordados (Tabela 6). Por fim, os artigos foram lidos e a informação obtida foi tratada com base na elaboração de breves resumos dos artigos, e organizada numa folha de *Excel*.

Tabela 6. Informação a recolher

Informação a recolher nos artigos
- Ano(s) a que se refere o estudo
- País de origem das empresas analisadas
- Metodologia de investigação utilizada
- Temas abordados

4. RESULTADOS e ANÁLISE da REVISÃO SISTEMÁTICA

4.1. Distribuição dos artigos por revista e distribuição anual

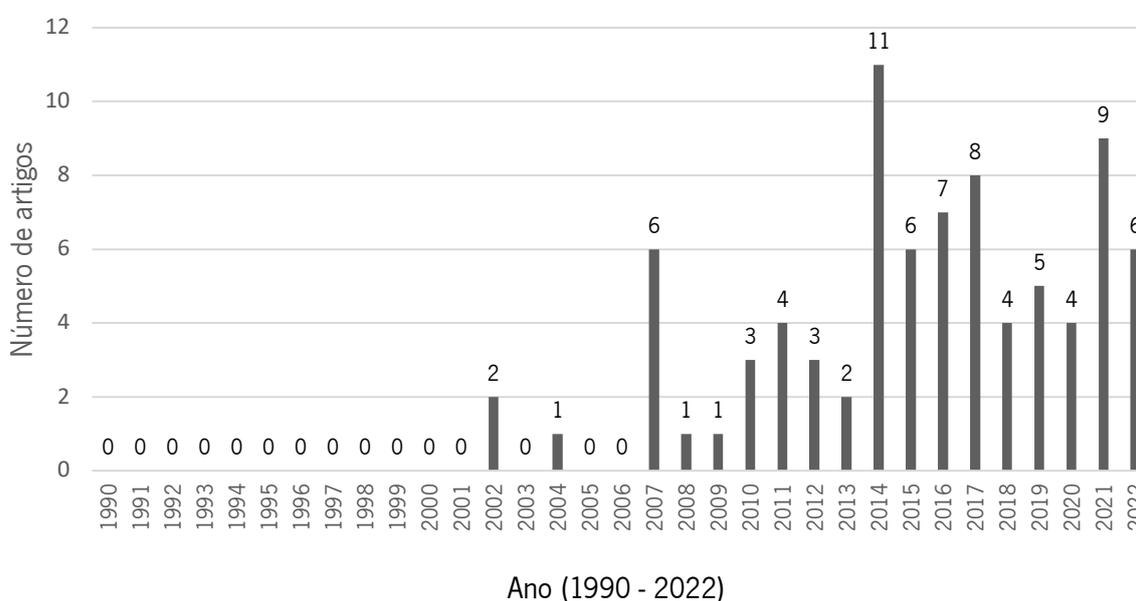
Na tabela 5 pode-se observar o número de artigos publicados em cada revista no período selecionado. Neste sentido, note-se que 88% dos artigos são publicados em revistas da área dos negócios internacionais. A *International Business Review* (n=28, o que corresponde a 33.73%) apresenta o maior número de artigos, sendo seguida pelo *Journal of World Business* (n=21, o que corresponde a 25.30%) e pela *Management International Review* (n=15, o que corresponde a 18.07%). Os artigos publicados nestas três revistas constituem cerca de 77% da amostra, o que revela o enorme contributo das mesmas para o estudo deste tema. No que respeita às revistas da área da gestão, o *Journal of International Business Studies* (n=6, o que corresponde a 7.23%) apresenta o maior número de publicações, seguido do *Strategic Management Journal* (n=4, o que corresponde a 4.82%). Por fim, é importante referir que não foram encontrados artigos sobre o tema da velocidade de internacionalização nas seguintes revistas: *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly* e *Organization Science*.

A figura 1 revela a distribuição anual dos artigos. Tal como se pode observar, a maior parte dos artigos foram publicados a partir de 2007, sendo que até esse ano apenas três artigos tinham sido publicados. O principal destaque é o ano de 2014, no qual foram publicados 12 artigos, o número mais elevado de publicações no período em análise. Tal revela a crescente importância do tema da velocidade de internacionalização na literatura sobre internacionalização.

Tabela 7. Distribuição dos artigos por revista e área no período 1990-2022

REVISTA	ÁREA	NÚMERO DE ARTIGOS	PERCENTAGEM
<i>Academy of Management Journal</i>	Gestão	0	0%
<i>Academy of Management Review</i>	Gestão	0	0%
<i>Administrative Science Quarterly</i>	Gestão	0	0%
<i>Journal of International Business Studies</i>	Gestão	6	7.23%
<i>Organization Science</i>	Gestão	0	0%
<i>Strategic Management Journal</i>	Gestão	4	4.82%
<i>Global Strategy Journal</i>	NI	3	3.61%
<i>International Business Review</i>	NI	28	33.73%
<i>Journal of International Management</i>	NI	6	7.23%
<i>Journal of World Business</i>	NI	21	25.30%
<i>Management International Review</i>	NI	15	18.07%
Total	—————	83	100%

Figura 2. Frequência anual dos artigos



4.2. Metodologias de investigação utilizadas nos artigos

Na tabela 6 encontram-se os dados relativos aos métodos de investigação utilizados nos artigos da amostra. Cerca de 55% dos artigos analisados utilizaram métodos quantitativos, ou seja, utilização de modelos estatísticos, como por exemplo regressões lineares, para testar as hipóteses. Os restantes 45% utilizaram métodos qualitativos. De entre estes estudos qualitativos, 81% são estudos de caso, sendo os restantes 19% estudos conceptuais.

Tabela 8. Métodos de investigação utilizados

MÉTODO DE PESQUISA	NÚMERO DE ARTIGOS	PERCENTAGEM
Quantitativo	46	55.42%
Estudo de caso	30	36.15%
Estudos conceptuais	7	8.43%
TOTAL	83	100%

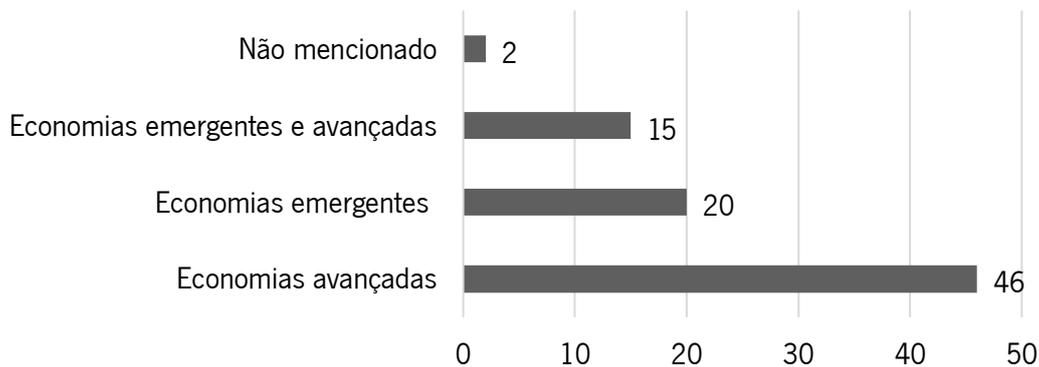
4.3. Origem geográfica das empresas estudadas nos artigos⁵

Na figura 2 pode-se observar as economias de origem das empresas estudadas nos artigos. Em primeiro lugar, 46 estudos (55.42%) utilizaram empresas provenientes de economias avançadas. Em segundo lugar, 20 estudos (24.10%) focaram-se em empresas de economias emergentes. Em terceiro lugar, 15 estudos (18.07%) utilizaram empresas de economias avançadas e empresas de economias emergentes. É importante referir que destes 15 estudos, 6 são estudos conceptuais que se referem ao fenómeno da internacionalização de forma generalizada, não se focando no estudo de empresas específicas. Por sua vez, os outros 9 estudos utilizam empresas específicas provenientes de dois tipos de economias: avançadas e emergentes. Por fim, em 2 estudos (2.41%) os autores escolheram manter o anonimato das empresas estudadas e, como tal não mencionam o país de origem das mesmas.

Verifica-se, assim, um menor número de estudos dedicados exclusivamente às empresas de economias emergentes, embora alguns estudos as incluam juntamente com empresas de economias avançadas.

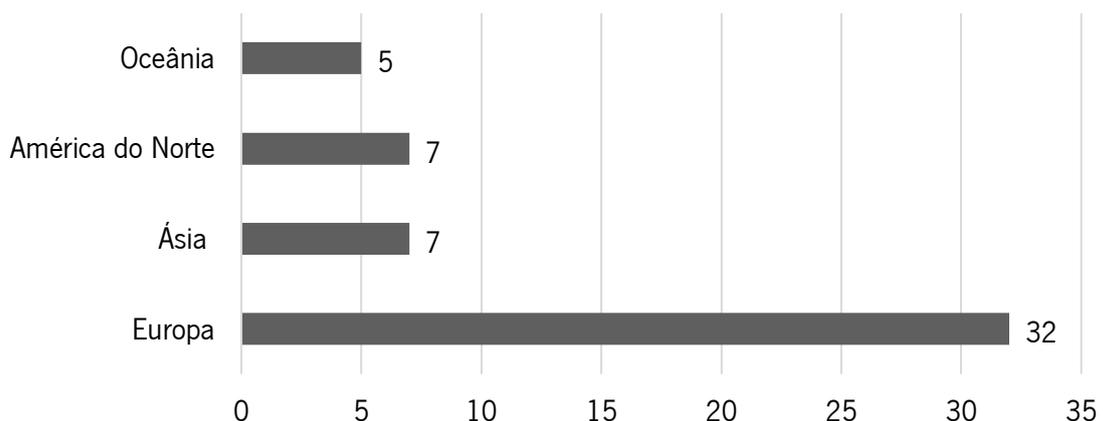
⁵ Na classificação dos países entre economias avançadas e emergentes utilizou-se a classificação indicada pelo FMI, que pode ser encontrada em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2023/April/groups-and-aggregates>.

Figura 3. Mercados estudados no período 1990-2022



No que se refere, ainda, à localização geográfica das empresas estudadas nos artigos, verificamos que as empresas das economias avançadas⁶ eram sobretudo empresas provenientes de países europeus (Figura 3), com particular destaque para empresas de Espanha (n=6) e da Alemanha (n=6). Em segundo lugar e a grande distância, encontram-se empresas provenientes da América do Norte, com particular destaque para empresas dos EUA (n=6), e empresas provenientes da Ásia, com destaque para empresas da Coreia do Sul (n=3) e do Japão (n=3). Por último, em quarto lugar foram estudadas empresas provenientes da Oceânia (n=5), destacando-se empresas da Austrália (n=3) e da Nova Zelândia (n=3)⁷.

Figura 4. Continente/Região das empresas de economias avançadas usadas nos artigos⁸



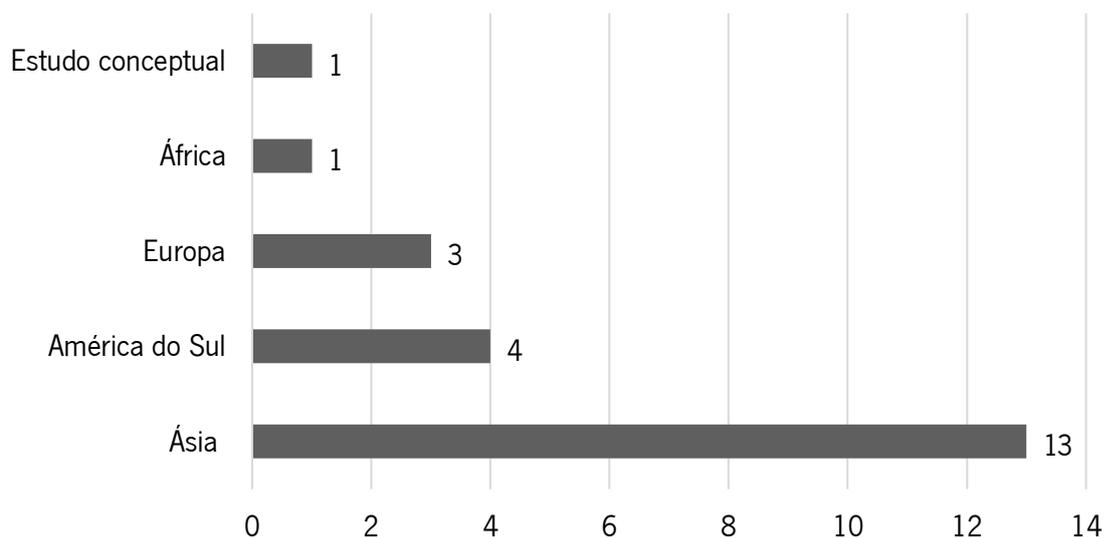
⁶ Ver a lista de todos os países no Apêndice II.

⁷ É importante mencionar que um dos estudos analisa empresas da Austrália e da Nova Zelândia, daí serem 5 estudos relativos à Oceânia e não 6.

⁸ O número de artigos neste gráfico é superior a 46 porque 3 estudos são sobre empresas provenientes de diferentes continentes.

A localização geográfica das empresas de economias emergentes⁹ estudadas nos artigos pode ser observada na figura 4. As empresas provenientes da Ásia constituem a maior parte das empresas de economias emergentes estudadas, com particular destaque para as empresas da China (n=10). Em segundo lugar e a grande distância, encontram-se empresas da América do Sul, destacando-se as empresas do Brasil (n=3). Em terceiro lugar, 3 estudos analisaram empresas de países europeus, destacando-se empresas da Turquia (n=2). Por fim, um estudo focou-se numa empresa de África, mais concretamente da África do Sul e um outro estudo consiste num estudo conceptual sobre empresas de economias emergentes em geral.

Figura 5. Continente/Região das empresas de economias emergentes usadas nos artigos¹⁰



Relativamente aos 15 estudos que analisam simultaneamente empresas de economias avançadas e emergentes:

- 1 estudo analisa empresas provenientes de 5 países: Alemanha, Áustria, Malásia, Reino Unido e Suíça, sendo a maioria de economias avançadas.
- 1 estudo analisa empresas provenientes de 9 países: China, Dinamarca, Egípto, Índia, Jordânia, Polónia, Reino Unido e Emirados Árabes Unidos, sendo a maioria proveniente de economias emergentes.

⁹ Ver a lista de todos os países no Apêndice III.

¹⁰ O número de artigos neste gráfico é superior a 20 porque 2 estudos são sobre empresas provenientes de diferentes continentes.

- 1 estudo analisa empresas provenientes de 20 países, sendo a maioria provenientes de economias avançadas: Alemanha, Áustria, Canadá, China, Coreia do Sul, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Indonésia, Itália, Noruega, Países Baixos, Polónia, Reino Unido, República Checa, Roménia, Rússia, Suíça, Turquia.
- 6 são estudos que analisam empresas de múltiplos países, não mencionando, contudo, o país de origem das mesmas. Tendo em conta este facto, assumiu-se que estes estudos incluem empresas de economias avançadas e economias emergentes.
- 6 são estudos conceptuais.

4.4. Temas abordados nos artigos

A revisão dos artigos permitiu-me identificar nove diferentes temas. Estes temas encontram-se listados na tabela 7, assim como o número de artigos que aborda cada um desses temas. O tema “internacionalização de *Born Globals*, *International New Ventures* e *Early International Firms*” foi o tema mais abordado, sendo objeto de estudo de 20 artigos. Em segundo lugar, encontra-se o tema “fatores que influenciam a velocidade do processo de internacionalização” com 19 artigos. Em terceiro e quarto lugar encontram-se, respetivamente, o tema “empresas que seguiram uma rápida internacionalização” e o tema “relação entre a velocidade de internacionalização e o desempenho”, ambos com 14 artigos. Em quinto lugar e, sendo objeto de estudo de 11 artigos, fica o tema “fatores que influenciam o momento de internacionalização (*timing* de entrada)”. Os restantes temas são: “fases do processo de internacionalização e velocidade de internacionalização” (n=10); “estudos comparativos sobre diferentes velocidades de internacionalização” (n=5); “influência da velocidade de internacionalização nas decisões estratégicas da empresa” (n=3).

Tabela 9. Temas abordados nos artigos

Temas	N.º de artigos	Porcentagem
Internacionalização de <i>Born Globals</i> , <i>International New Ventures</i> e <i>Early International Firms</i>	20	20.83%
Fatores que influenciam a velocidade do processo de internacionalização	19	19.79%
Empresas que seguiram uma rápida internacionalização	14	14.58%
Relação entre a velocidade de internacionalização e o desempenho	14	14.58%
Fatores que influenciam o momento de internacionalização (<i>timing</i> de entrada)	11	11.46%
Fases do processo de internacionalização e velocidade de internacionalização	10	10.42%
Estudos comparativos sobre diferentes velocidades de internacionalização	5	5.21%
Influência da velocidade de internacionalização nas decisões estratégicas da empresa	3	3.13%
Total	96 ¹¹	100%

1. Internacionalização das empresas *International New Ventures*, *Born Globals* e *Early International Firms*

International New Ventures (INVs) são empresas que desde a sua fundação procuram criar vantagens competitivas resultantes do uso de recursos e da venda dos seus produtos em vários países (McDougall *et al.*, 1994; Oviatt e McDougall, 1994). Por sua vez, as *Born Globals* são empresas que decidem iniciar a sua internacionalização pouco tempo após a sua fundação (Rennie, 1993; Oviatt e McDougall, 1994; Autio *et al.*, 2000; Weerawardena *et al.*, 2007). Por fim, *Early International Firms (EIFs)* são empresas que se tornam internacionais nos seus três primeiros anos de existência, por meio de exportações ou de qualquer outro modo de internacionalização (Madsen e Servais, 1997). Estes três

¹¹ Este número é superior a 83 porque alguns estudos abordam mais do que um tema. Por exemplo, alguns dos estudos sobre a “internacionalização de *Born Globals*, *International New Ventures* e *Early International Firms*”, também abordam o tema dos “fatores que influenciam o momento de internacionalização”.

conceitos referem-se, então, a empresas que desde muito cedo decidem iniciar o seu processo de internacionalização.

Weerawardena *et al.* (2007) consideram que os conceitos de *Born Globals*, *International New Ventures* e *Global Start-Ups* referem-se ao mesmo tipo de empresas. Por seu turno, Zucchella *et al.* (2007) mencionam que o conceito *Early International Firms* engloba as *INVs* e possivelmente as *Born Globals*. Neste sentido, na revisão dos estudos assumiram-se estes três conceitos como sinónimos.

Os estudos que se referem a este tipo de empresas tendem a definir velocidade de internacionalização com base no tempo desde a fundação da empresa até à sua internacionalização, medido, normalmente, pelos anos decorridos (ou outra unidade temporal, como por exemplo meses ou dias). A tabela 9 mostra os critérios que 13 dos artigos sobre este tema utilizaram para classificar as empresas como *Born Globals*, *INVs* e *EIFs* no que toca à velocidade de internacionalização. Para além do tempo, alguns estudos consideram também a percentagem de vendas internacionais no volume de negócios.

Tabela 10. Critérios de classificação de *INVs*, *Born Globals* e *EIFs*

Autor/ano	Critérios
Acedo e Jones (2007)	Uma empresa é considerada <i>INV</i> se iniciou a sua internacionalização nos primeiros 5 anos de existência.
Loane <i>et al.</i> (2007)	Uma empresa é considerada <i>INV</i> se a percentagem das vendas internacionais for igual ou superior a 25% nos 6 primeiros anos após a sua fundação.
Zucchella <i>et al.</i> (2007)	Uma empresa é considerada <i>INV</i> e/ou <i>EIF</i> se o número de anos decorridos desde a criação da empresa até ao início das vendas para o estrangeiro for igual ou inferior a 3.
Loane <i>et al.</i> (2014)	Uma empresa é considerada <i>INV</i> se apresentar uma percentagem das vendas internacionais superior a 25% nos 6 primeiros anos de existência.
Musteen <i>et al.</i> (2014)	Uma empresa é considerada <i>EIF</i> se a mesma tiver iniciado a sua internacionalização nos 2 primeiros anos de existência.

(continua)

Tabela 8. (continuação)

Autor/ano	Critérios
Trudgen e Freeman (2014)	Uma empresa é considerada <i>Born Global</i> se se tiver internacionalizado nos 3 primeiros anos de existência e se a percentagem das vendas internacionais for igual ou superior a 25%.
Li <i>et al.</i> (2015)	Uma empresa é considerada <i>Born Global</i> se realizou vendas para o estrangeiro ou investimentos no estrangeiro nos 3 primeiros anos de existência e se a percentagem do volume de negócios derivada dos mercados estrangeiros for igual ou superior a 25%.
Pellegrino e McNaughton (2015)	Uma empresa é considerada <i>INV</i> se se internacionalizar nos 3 primeiros anos após a sua fundação e se a percentagem das vendas internacionais for superior a 50%.
Choquette <i>et al.</i> (2017)	Uma empresa é considerada <i>Born Global</i> se tiver começado a atividade internacional nos 3 primeiros anos após a sua fundação e se a percentagem das vendas internacionais for igual ou superior a 25%.
Qian <i>et al.</i> (2018)	Uma empresa é considerada como tendo adotado uma <i>early/rapid internationalization</i> se tiver realizado vendas, investimentos ou utilizado recursos em mercados estrangeiros nos 3 primeiros anos da sua existência.
Freixanet e Renart (2020)	Uma empresa é considerada <i>INV</i> se começou a realizar exportações nos 5 primeiros anos de existência.
Petrou <i>et al.</i> (2020)	Uma empresa é considera <i>INV</i> se tiver começado a sua atividade internacional nos 6 primeiros anos de existência.
Breuillot (2021)	Uma empresa é considerada <i>EIF</i> se durante os 3 primeiros anos após a sua fundação iniciar a sua internacionalização através de um qualquer modo de entrada.

É possível concluir que a maior parte dos estudos (n=7, o que corresponde a 53.85%) identifica a realização de atividades internacionais durante os 3 primeiros anos de existência da empresa como o critério principal para classificar empresas *Born Globals*, *INVs* e *EIFs*. Destes 7 estudos, 4 deles utilizam também a percentagem de vendas internacionais/volume de negócios (3 estudos consideram uma percentagem igual ou superior a 25% e 1 estudo considera uma percentagem superior a 50%).

Relativamente aos 6 restantes artigos, 3 utilizam a realização de atividades internacionais durante um período mais lato (6 primeiros anos de existência da empresa), sendo que 2 dos artigos

também consideram a percentagem de vendas internacionais, que tem de ser igual ou superior a 25%. Por fim, 2 artigos consideram o início da internacionalização nos primeiros 5 anos após a fundação e 1 artigo considera o início da internacionalização nos primeiros 2 anos de existência.

Existe pois significativa variabilidade na caracterização deste tipo de empresas quanto ao período em que se inicia a internacionalização, e alguma variabilidade no critério do volume de vendas internacionais, sendo o mais comum a necessidade de a empresa ter pelo menos 25% de vendas internacionais.

No que se refere aos restantes 7 artigos sobre a internacionalização de *Born Globals*, *INVs* e *EIFs* que não estão presentes na tabela 9, a razão para tal é o facto de estes estudos não quantificarem os critérios para classificar este tipo de empresas (Weerawardena *et al.*, 2007; Coeurderoy e Murray, 2008; Freeman *et al.*, 2010; Yu *et al.*, 2011; Hagen e Zucchella, 2014; Knight e Liesch, 2016; Pellegrino e McNaughton, 2017).

Contudo, 3 destes estudos apresentam algumas informações a este respeito. Assim, Weerawardena *et al.* (2007) defendem que a principal característica das empresas *Born Global* é a sua acelerada internacionalização, que é medida por três indicadores: o tempo decorrido desde a fundação até à primeira atividade internacional (exportação ou *sourcing*); a percentagem do total de vendas correspondente a exportações; o número de mercados em que a empresa entra através de exportações. Por sua vez, Coeurderoy e Murray (2008) não mencionam uma classificação específica, mas referem que 90% das empresas analisadas no seu trabalho tinham iniciado a sua internacionalização nos 6 primeiros anos de existência. Por fim, Pellegrino e McNaughton (2017) também não identificam uma classificação específica. Os autores analisam empresas que se internacionalizaram rapidamente e empresas que se internacionalizaram de forma incremental. Relativamente às empresas que os autores consideraram ter-se internacionalizado rapidamente, todas elas tinham iniciado a sua internacionalização no máximo dois anos após a sua fundação.

Em suma, embora não definam especificamente os critérios de classificação, destes três trabalhos empíricos realizados depreende-se que o número de anos para classificar uma empresa como sendo *Born Global*, *INVe EIF* oscilam entre 2 e 6, o que vai ao encontro dos estudos que definem critérios específicos para classificar este tipo de empresas, presentes na tabela 8.

2. Conteúdo dos estudos sobre empresas que se internacionalizaram rapidamente

Estes estudos (n=14) procuram compreender a forma como as empresas se internacionalizam de forma rápida. Destes estudos, 9 utilizam estudos de caso, 3 são estudos conceptuais e 2 utilizam métodos quantitativos para ilustrar o rápido processo de internacionalização das empresas estudadas.

Tabela 11. Conteúdo dos estudos sobre empresas que se internacionalizaram rapidamente

Autor/ano	País/região	Objetivo do estudo
Bonaglia <i>et al.</i> (2007)	China, México e Turquia	Estudo de caso sobre a forma como três empresas procuraram crescer no mercado global através da utilização de uma estratégia de internacionalização acelerada em conjunto com uma inovação estratégica e organizacional.
Zhang e Dodgson (2007)	Coreia do Sul	Estudo de caso que procura mostrar as razões que levaram a que a empresa tenha falhado em internacionalizar-se com sucesso. Os autores destacam a forma como alguns fatores tais como as características do país e a influência da cultura afetam negativamente uma internacionalização rápida e precoce.
Wang e Suh (2009)	Países em geral (estudo conceptual)	Estudo conceptual que procura desenvolver um modelo que permita compreender e prever a rápida internacionalização das empresas, em particular as de economias emergentes. Este modelo prevê que as empresas podem implementar subsidiárias em vários países/regiões, sendo que cada uma pode seguir diferentes rotas de internacionalização. Tal explica o rápido processo de internacionalização de algumas empresas.
Li (2010)	Países em geral (estudo conceptual)	Estudo conceptual que propõe um modelo de análise da internacionalização das empresas baseado na aprendizagem. Em particular, destaca o papel das alianças como forma de aprendizagem e a forma como estas motivam e permitem a acelerada internacionalização de empresas multinacionais retardatárias.

(continua)

Tabela 9. (continuação)

Autor/ano	País/região	Objetivo do estudo
Middleton <i>et al.</i> (2011)	Austrália	Estudo de caso que, utilizando como amostra empresas que adotaram uma acelerada internacionalização, procura compreender a forma como os gestores organizam a variável “tempo” no processo de internacionalização, ou seja, de que forma os gestores interpretam esta variável. Os autores introduzem a noção de “tempo do empreendedor” (consiste nas experiências do fundador e/ou de outros colaboradores relevantes) e a noção de “tempo como cooperação” (consiste na construção de relações com outras empresas e <i>stakeholders</i>). Estas duas noções influenciam a capacidade de uma empresa acelerar a sua internacionalização.
Bangara <i>et al.</i> (2012)	Índia	Estudo de caso sobre a internacionalização de empresas de pequena dimensão de uma economia emergente que usam modos de entrada de elevado nível de comprometimento (IDE) em mercados do ocidente, o que lhes permite reduzir as desvantagens (<i>liability of foreignness, liability of emergingness</i>) e construir legitimidade, acelerando assim a sua internacionalização.
Kalinic e Forza (2012)	Itália	Estudo de caso que procura identificar os mecanismos que permitiram às empresas analisadas se internacionalizarem rapidamente para mercados desconhecidos. Esses mecanismos são o estabelecimento de relações com os agentes económicos locais, uma orientação empreendedora proativa, e flexibilidade estratégica, ou seja, capacidade para realizar alterações de acordo com o <i>feedback</i> proveniente do mercado.
Madhok e Keyhani (2012)	Economias emergentes em geral (estudo conceptual)	Estudo conceptual sobre a rápida internacionalização de empresas de economias emergentes, através da aquisição de empresas de economias avançadas. Os autores identificam as características únicas das MNEEs e a sua estratégia de <i>catch-up</i> para com as MNEAs.

(continua)

Tabela 9. (continuação)

Autor/ano	País/região	Objetivo do estudo
Satta <i>et al.</i> (2014)	Múltiplos países ¹²	Estudo que procura identificar os fatores responsáveis pelo rápido crescimento internacional de empresas de economias emergentes. O estudo conclui que o investimento de MNEAs em economias emergentes permitiu às empresas destas economias adquirir conhecimento que, depois, lhes possibilitou se internacionalizar de forma mais rápida.
Tan e Mathews (2015)	China	Estudo de caso que procura ilustrar o acelerado processo de internacionalização de duas empresas de uma economia emergente. Em primeiro, as empresas estabeleceram parcerias com empresas de economias avançadas de forma a poderem aceder a fontes de conhecimento tecnológico; de seguida, desenvolveram a sua capacidade através do aproveitamento de oportunidades resultantes dos meios tecnológicos, e aprenderam com empresas tecnológicas líderes de mercado.
Vanninen <i>et al.</i> (2017)	Finlândia	Estudo de caso sobre empresas denominadas <i>Born Micromultinationals</i> , que são empresas que durante os seus 3 primeiros anos de existência realizaram um IDE num outro país. O processo de multinacionalização destas empresas consiste em decisões de comprometimento para com os mercados, na reconfiguração da cadeia de valor (por exemplo, mover determinadas funções da sede para subsidiárias) e no desenvolvimento das relações com as fontes internas (subsidiárias).
Monaghan e Tippmann (2018)	Múltiplos países ¹³	Estudo de caso que procura compreender a forma como jovens empresas se internacionalizam rapidamente através do estabelecimento de subsidiárias com o objetivo de se tornarem multinacionais.

(continua)

¹² É mencionado que a amostra é constituída por 33 multinacionais provenientes de 13 economias avançadas e por 23 multinacionais provenientes de 9 economias emergentes.

¹³ É mencionado que 5 das empresas estudadas são provenientes dos Estados Unidos e 3 não são provenientes dos Estados Unidos.

Tabela 9. (continuação)

Autor/ano	País/região	Objetivo do estudo
Deng <i>et al.</i> (2022)	China	Estudo que procura analisar se as plataformas digitais tornam uma rápida internacionalização menos arriscada e mais benéfica para empresas exportadoras. Os autores concluem que uma rápida internacionalização apresenta mais benefícios do que custos para a empresa, dado que empresas que exportam através da Internet enfrentam menos risco e não se comprometem com um mercado específico, o que reduz os custos do processo de internacionalização.
Gabrielsson <i>et al.</i> (2022)	Não mencionado ¹⁴	Estudo de caso sobre a forma como a lógica do processo de decisão e as redes de contactos dos empreendedores dentro da comunidade digital interagem ao longo de um processo de internacionalização acelerado.

Destes estudos, 5 focam-se especificamente em empresas de economias emergentes, 4 focam-se especificamente em empresas de economias avançadas, 4 focam-se em empresas de ambos os tipos de economias e 1 estudo não menciona o país de origem da empresa analisada.

A principal conclusão é o facto de haver um maior número de estudos sobre este tema em empresas de economias emergentes do que sobre empresas de economias avançadas. Tal é particularmente interessante tendo em conta que no total da base de dados o número de estudos sobre empresas de economias avançadas é mais do dobro do número de estudos sobre empresas de economias emergentes. Esta particularidade reforça o argumento de que as empresas de economias emergentes tendem a internacionalizar-se rapidamente. Além disso, é possível observar que quatro estudos (Li, 2010; Kalinic e Forza, 2012; Tan e Mathews, 2015; Gabrielsson *et al.*, 2022) mencionam as parcerias com outros agentes económicos como um dos aceleradores do processo de internacionalização, tal como sugere um dos pressupostos da teoria LLL. Relativamente aos estudos conceptuais, dois (Wang e Suh, 2009; Li, 2010) procuram desenvolver um modelo que explique o fenómeno da rápida internacionalização de algumas empresas, particularmente, identificando certos fatores que aceleram o processo de internacionalização. O outro estudo (Madhok e Keyhani, 2012) destaca as MNEEs e as suas estratégias de internacionalização arriscadas, e a forma como estas empresas procuram reduzir as desvantagens face aos seus concorrentes das economias avançadas.

¹⁴ A empresa analisada no estudo é denominada pelo pseudónimo "Alpha".

3. Relação entre velocidade de internacionalização e desempenho

A “relação entre velocidade de internacionalização e desempenho da empresa” encontra-se nos estudos que procuram identificar qual o efeito de diferentes velocidades de internacionalização no desempenho da empresa. Na tabela 10 pode-se observar a lista de estudos sobre este tema, assim como a forma como os autores mediram velocidade e as conclusões a que chegaram.

Relativamente às conclusões dos estudos, 3 estudos referem que existe uma relação positiva entre velocidade de internacionalização e desempenho (Chang e Rhee, 2011; Chetty *et al.*, 2014; Batsakis e Theoharakis, 2021). Outros 3 estudos apontam para um efeito negativo no desempenho da empresa de uma velocidade de internacionalização mais rápida, destacando o surgimento de *time compression diseconomies* como uma das causas desse efeito (Vermeulen e Barkema, 2002; Zeng *et al.*, 2013; Jiang *et al.*, 2014). Por sua vez, 3 estudos indicam que existe uma relação de U invertido entre velocidade de internacionalização e desempenho (Hilmersson e Johanson, 2016; García-García *et al.*, 2017; Mohr e Batsakis, 2017). Esta relação significa que o desempenho é melhor para uma velocidade de internacionalização moderada do que para uma velocidade de internacionalização alta. Por fim, Wagner (2004) apresenta uma conclusão semelhante, defendendo que uma velocidade equilibrada e moderada resulta num desempenho superior, enquanto que uma alta velocidade tende a resultar num menor desempenho.

É possível observar que 5 estudos utilizam o IDE realizado pelas empresas ao longo dos anos para quantificar a velocidade de internacionalização (Vermeulen e Barkema, 2002; Chang e Rhee, 2011; Zeng *et al.*, 2013; García-García *et al.*, 2017; Mohr e Batsakis, 2017). Esta medida foi primeiramente introduzida por Vermeulen e Barkema (2002), um dos estudos pioneiros sobre velocidade de internacionalização e desempenho. Um outro estudo (Batsakis e Theoharakis, 2021) usa esta medida, mas considera, igualmente, o número de países em que uma empresa entra durante uma fase de internacionalização. Outras medidas são usadas nos restantes estudos, com particular destaque para Chetty *et al.* (2014) que procuram operacionalizar uma nova medida de velocidade mais completa e complexa para analisar o impacto desta variável no desempenho.

Um ponto importante sobre estes estudos é o facto de alguns apontarem para a existência de outras variáveis que moderam o efeito da velocidade de internacionalização no desempenho de uma empresa. Estas variáveis constituem recursos e capacidades de que a empresa dispõe, e que ajudam a mitigar os efeitos negativos que a empresa pode experienciar se optar por uma internacionalização mais rápida, nomeadamente resultantes do surgimento de *time compression diseconomies*. A variável mais

vezes mencionada nos estudos é a experiência internacional prévia, ou seja, as empresas que tenham nos seus quadros gestores e/ou colaboradores com experiência internacional prévia encontram-se mais bem preparadas para adotar uma internacionalização mais rápida, na medida em que estes já se encontram familiarizados com as especificidades do processo de internacionalização, além de que podem possuir contactos com agentes económicos internacionais. Outras variáveis mencionadas incluem o âmbito geográfico da internacionalização da empresa, a posse de uma marca forte (*strong brand equity*) e *know-how* relacionado com a área do marketing, concorrência intensa a nível global e *financial slack* (dinheiro extra que a empresa possui).

Tabela 12. Artigos sobre a relação entre velocidade de internacionalização e desempenho¹⁵

Autor/ano	País/região	Medida de velocidade/ Indicador de desempenho	Conclusões
Vermeulen e Barkema (2002)	Países Baixos	Número de subsidiárias no estrangeiro dividido pelo número de anos passados desde o primeiro investimento (IDE) no estrangeiro. O desempenho é medido através da fórmula “retorno sobre os ativos”.	Uma maior velocidade de internacionalização causa um efeito negativo no lucro da empresa uma vez que <i>time compression diseconomies</i> ¹⁶ podem surgir durante o processo de internacionalização.
Wagner (2004)*	Alemanha	A velocidade é medida com base na mudança no grau de internacionalização. O grau de internacionalização é operacionalizado tendo em conta o rácio das vendas internacionais no total das vendas. O desempenho é medido com base no indicador “ <i>cost efficiency</i> ”.	Uma velocidade equilibrada e moderada resulta num desempenho superior, enquanto que uma alta velocidade tende a resultar num menor desempenho.

(continua)

¹⁵ Conceito explicado na página 23.

¹⁶ Os 3 estudos assinalados com asterisco foram identificados no artigo: García-García, R., García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2017). Rapid internationalization and long-term performance: The knowledge link. *Journal of World Business*, 52(1), 97-110. Dado que não foi possível aceder à versão completa destes 3 artigos, a informação apresentada sobre os mesmos foi retirada deste artigo.

Tabela 10. (continuação)

Autor/ano	País/região	Medida de velocidade/ Indicador de desempenho	Conclusões
Chang e Rhee (2011)	Coreia do Sul	Número de subsidiárias internacionais dividido pelo número de anos passados desde o primeiro investimento (IDE) no estrangeiro. O desempenho é medido pela fórmula “retorno sobre o capital investido”.	Uma velocidade mais rápida afeta positivamente o desempenho da empresa se esta possuir uma marca forte (<i>strong brand equity</i>), <i>know-how</i> relacionado com a área do marketing e <i>financial slack</i> , e se a empresa enfrentar uma concorrência intensa a nível global.
Zeng <i>et al.</i> (2013)*	Coreia do Sul	Média de IDEs realizados por ano. O desempenho é medido com base na “taxa de mortalidade de uma operação de IDE”.	A velocidade de internacionalização tem um efeito negativo no desempenho.
Chetty <i>et al.</i> (2014)	Espanha	Utiliza uma série de indicadores que se encontram explicados no Apêndice I. O desempenho internacional é medido com base em três indicadores. ¹⁷	Existe uma relação positiva entre uma maior velocidade de internacionalização e o desempenho internacional da empresa (o estudo foca-se apenas no desempenho das atividades internacionais).
Jiang <i>et al.</i> (2014)*	Japão	Tempo entre a entrada no mercado atual e a entrada no mercado anterior. O desempenho é medido com base na “sobrevivência” e rentabilidade.	Velocidade encontra-se negativamente associada à sobrevivência da subsidiária. Existe a ocorrência de <i>time compression diseconomies</i> .

(continua)

¹⁷ Estes indicadores são: o sucesso das atividades internacionais “percebido”, a rentabilidade das vendas internacionais “percebida” e o volume de vendas internacionais. Os dois primeiros indicadores são de caráter subjetivo, enquanto que o terceiro é de caráter objetivo.

Tabela 10. (continuação)

Autor/ano	País/região	Medida de velocidade/ Indicador de desempenho	Conclusões
Hilmersson e Johanson (2016)	Suécia	<p>Tempo decorrido até alcançar um determinado grau em cada uma das seguintes dimensões: <i>speed of increasing breadth</i> – número de mercados de destino das exportações a dividir pelo tempo; velocidade da intensidade comercial internacional – relação entre exportações e vendas totais a dividir pelo tempo; <i>speed of increasing commitment of foreign resources</i> – relação entre os ativos internacionais e ativos totais a dividir pelo tempo. O tempo corresponde ao tempo decorrido desde a criação da empresa até à data de recolha dos dados por parte dos autores. O desempenho é medido pela fórmula “retorno sobre o total dos ativos”.</p>	<p>Relação em forma de U invertido entre <i>speed of increasing breadth</i> (mais países) e desempenho; relação em forma de U entre <i>speed of increasing commitment of foreign resources</i> e desempenho. A relação em forma de U invertido entre velocidade da intensidade comercial internacional e desempenho prevista não foi confirmada.</p>

(continua)

Tabela 10. (continuação)

Autor/ano	País/região	Medida de velocidade/ Indicador de desempenho	Conclusões
García-García <i>et al.</i> (2017)	Espanha	Número de novos países em que uma empresa entra utilizando IDE dividido pelo número de anos passados desde o primeiro investimento (IDE) no estrangeiro. O desempenho (no longo prazo) é medido com base no “ <i>Tobin’s q</i> ” das multinacionais analisadas.	A relação entre a variável velocidade de internacionalização e a variável desempenho da empresa no longo prazo apresenta um padrão em forma de U invertido. O conhecimento tecnológico acentua esse padrão devido à criação de <i>time compression diseconomies</i> , e a diversificação ao nível da experiência internacional desacentua esse padrão, dado que existe maior capacidade para absorver o novo conhecimento/informação a que se acede com a internacionalização.
Mohr e Batsakis (2017)	Múltiplos países ¹⁸	Número de novas subsidiárias no estrangeiro dividido pelo número de anos decorridos desde o primeiro investimento (IDE) no estrangeiro. O desempenho é medido através da fórmula “retorno sobre os ativos”. Também é utilizada a fórmula “retorno sobre o património líquido” (alternativa).	Existe uma relação em forma de U invertido entre velocidade de internacionalização e desempenho da empresa. O âmbito geográfico da internacionalização da empresa e a experiência internacional moderam positivamente a relação entre velocidade de internacionalização e desempenho da empresa.

(continua)

¹⁸ Não é especificado o país da empresa, apenas é mencionado que as empresas estavam incluídas em pelo menos um dos seguintes *rankings*: PlanetRetail’s Top Global 250 Retailers; Deloitte’s Top 250 Global Retailers; UNCTAD’s 2012 ranking of the top 100 transnational corporations.

Tabela 10. (continuação)

Autor/ano	País/região	Medida de velocidade/ Indicador de desempenho	Conclusões
Batsakis e Theoharakis (2021)	Múltiplos países ¹⁹	Existem duas variáveis para medir a velocidade: <i>internationalization speed breadth</i> , que diz respeito ao número de países em que a empresa entra durante uma fase de internacionalização; <i>internationalization speed depth</i> , que corresponde ao número de subsidiárias estrangeiras estabelecidas dividido pelo número de anos passados desde o primeiro IDE. A velocidade de internacionalização é determinada pela interação entre estas duas variáveis, o que os autores designam por <i>concurrent internationalization speed</i> . O desempenho é medido através da fórmula “retorno sobre as vendas”.	Existe uma relação positiva entre o desempenho e a velocidade de internacionalização (<i>concurrent internationalization speed</i>) da empresa. A experiência do CEO fortalece esta relação.

De seguida, apresenta-se uma descrição dos restantes 4 estudos sobre o tema da relação entre velocidade de internacionalização e desempenho. Estes estudos não se encontram expostos na tabela 10 pelas seguintes razões: focam-se, sobretudo, em *Born Globals* e, tal como já foi revisto, este tipo de empresas apresentam características únicas e não são necessariamente empresas multinacionais (2 estudos); 1 estudo verifica que a velocidade de internacionalização individualmente não influencia o

¹⁹ Não é especificado o país de origem de cada uma das empresas do estudo. Contudo, é referido que a maior parte (81.32%) das empresas estudadas é proveniente do Canadá, EUA e Europa.

sucesso internacional, identificando uma outra variável explicativa (agilidade estratégica); 1 estudo analisa o desempenho com base na idade da empresa e não identifica uma outra medida de velocidade mais completa. Os estudos são os seguintes:

Trudgen e Freeman (2014) estudam o desempenho de empresas *Born Globals* provenientes da Austrália. Os autores mencionam que medem rápida internacionalização com base na taxa de aumento do número de países em que uma empresa entra. O estudo conclui que empresas que decidiram entrar em mais países experienciaram mais dificuldades financeiras, uma vez que em cada mercado novo tinham de investir recursos e tempo para estabelecer uma posição de mercado e construir uma reputação, o que, por sua vez, atrasa os retornos financeiros.

Liou e Rao-Nicholson (2019) estudam multinacionais da África do Sul (economia emergente). O estudo procura verificar se a idade a que uma empresa efetua a aquisição de empresas noutros países influencia o seu desempenho. A idade da empresa é calculada pela subtração do ano de fundação da empresa ao ano em que realizam uma aquisição. O estudo conclui que empresas mais antigas tendem a experienciar um melhor retorno sobre os ativos após a aquisição, quando a distância económica entre o país da empresa adquirida e a empresa estudada é grande. Por sua vez, empresas mais jovens tendem a obter um melhor desempenho quando adquirem uma empresa proveniente de um país semelhante do ponto de vista económico.

Demir *et al.* (2021) analisam pequenas e médias empresas provenientes da Alemanha, Áustria, Malásia, Reino Unido e Suíça. A velocidade é medida com base nos seguintes indicadores: tempo decorrido desde a criação da empresa e o início das atividades internacionais, isto é, quando o primeiro produto foi exportado; quando a primeira subsidiária estrangeira foi estabelecida; quando as atividades internacionais foram desempenhadas de forma regular. O período temporal é medido por uma escala de 1 a 7, sendo 1 (0-1 ano) e 7 (mais de 30 anos). O estudo investiga o efeito da velocidade de internacionalização e da agilidade estratégica (consiste na capacidade para desenvolver estratégias alternativas e tomar decisões de forma rápida devido à constante mudança das circunstâncias competitivas) no sucesso internacional. O estudo conclui que estas 2 variáveis individualmente não impactam o sucesso da atividade internacional, pelo que ambas devem ser consideradas no momento da definição das estratégias da empresa destinadas ao crescimento das atividades internacionais.

Choquette *et al.* (2017) investigam quatro tipos de empresa provenientes da Dinamarca:

- *Born Globals* que são empresas que se internacionalizam nos 3 primeiros anos de existência e têm uma percentagem de vendas internacionais superior a 25%;

- *Born Exporters* que são empresas que se internacionalizam nos 3 primeiros anos de existência e têm uma percentagem de vendas internacionais inferior a 25%;
- *Late Exporters* que são empresas que se internacionalizam após os 3 primeiros anos de existência e são exportadoras;
- *Stay Locals* que são empresas que permanecem domésticas.

O estudo conclui que *Born Globals* diferem das outras *start-ups* em alguns aspetos, mas não em todos. Por exemplo, evidenciam um desempenho superior ao nível do volume de negócios, emprego e número dos mercados destino das exportações, mas, por exemplo, ao nível da produtividade são indistinguíveis das *Born Exporters*.

4. Estudos comparativos sobre diferentes velocidades de internacionalização

Os estudos sobre este tema focam-se em empresas que seguiram uma internacionalização incremental e empresas que seguiram uma internacionalização rápida, procurando identificar características e fatores que levam à adoção de uma abordagem em detrimento da outra. Além disso, procuram, igualmente, comparar quais as empresas que apresentaram um melhor desempenho, as que seguiram uma internacionalização incremental ou as que seguiram uma internacionalização rápida. Destes estudos apenas um se foca em empresas de economias emergentes (Zhou *et al.*, 2020) e este concluiu que as empresas que se internacionalizaram rapidamente procuravam aceder a novas oportunidades, desenvolver novos produtos e explorar novos mercados. Ou seja, seguiram um processo de internacionalização agressivo e arriscado, tal como sugere a teoria *springboard perspective*. Por sua vez, os dois estudos (Lindstrand *et al.*, 2011; Berrill *et al.*, 2019) que procuraram determinar que abordagem, incremental ou rápida, foi superior em termos de desempenho, e que se focaram em empresas de economias avançadas, concluíram que as empresas que seguiram uma internacionalização incremental foram mais bem-sucedidas, o que vai ao encontro do sugerido pelas teorias clássicas, baseadas na análise de empresas de economias avançadas, de que a abordagem incremental é a melhor opção para a internacionalização de uma empresa.

Tabela 13. Estudos sobre os diferentes tipos de velocidade de internacionalização

Autor/ano	País/região	Objetivo e/ou conclusão do estudo
Lindstrand <i>et al.</i> (2011)	Suécia	Análise de empresas que se internacionalizaram rapidamente e de empresas que se internacionalizaram de forma incremental, procurando identificar quais tiveram mais sucesso. As empresas que seguiram uma abordagem incremental na internacionalização foram as mais bem sucedidas. As empresas que seguiram uma abordagem rápida experienciaram algumas dificuldades resultantes da falta de conhecimento dos mercados internacionais onde estavam a atuar.
Hadjikhani <i>et al.</i> (2014)	Suécia	Análise do modelo de internacionalização incremental, procurando desenvolvê-lo de forma a que este possa descrever para além do comportamento incremental de certas empresas também o comportamento irregular e não incremental de outras empresas.
Pellegrino e McNaughton (2017)	Nova Zelândia	Estudo sobre 4 empresas que adotaram uma internacionalização incremental e 4 empresas que adotaram uma internacionalização rápida e os seus processo de aprendizagem. O estudo conclui que os dois tipos de empresas usam outros modos de aprendizagem, para além da aprendizagem experiencial, em diferentes fases da sua internacionalização.
Berrill <i>et al.</i> (2019)	Estados Unidos	Análise sobre o tipo de multinacionais que consegue alcançar mais benefícios resultantes da diversificação do seu portfólio internacional. Os autores concluem que as empresas que se internacionalizam constantemente obtêm mais benefícios do que as empresas que se encontram num processo de rápida internacionalização, devido ao facto de as últimas experienciarem custos derivados da rápida internacionalização.

(continua)

Tabela 11 (continuação)

Autor/ano	País/região	Objetivo e/ou conclusão do estudo
Zhou <i>et al.</i> (2020)	China	Análise do processo de internacionalização de empresas que seguem uma internacionalização incremental e empresas que seguem uma internacionalização rápida. O estudo revela que as empresas que se internacionalizam rapidamente se focam mais no potencial de crescimento das oportunidades associadas aos mercados internacionais, e priorizam a exploração de novos produtos e mercados à exploração dos produtos e mercados atuais.

5. Fatores que influenciam a velocidade de internacionalização

O tema “fatores que influenciam a velocidade de internacionalização”, tal como o nome sugere, compreende os estudos que se focam nos fatores e/ou motivos que podem influenciar a velocidade do processo de internacionalização das empresas. Estes estudos encontram-se na tabela 12. Tendo em conta a data de publicação dos artigos é possível concluir que este é um tema que tem vindo a receber maior atenção por parte da comunidade científica nos últimos anos, uma vez que dos 19 artigos identificados, apenas um foi publicado antes de 2014, sendo que a grande maioria foi publicada a partir de 2015.

Tabela 14. Fatores que influenciam a velocidade de internacionalização

Autor/ano	País/região	Fatores que influenciam a velocidade de internacionalização
García-Canal <i>et al.</i> (2002)	Espanha	Utilização de alianças estratégicas globais.
Lin (2014)	Taiwan	<i>Organizational slack</i> (recursos e capacidades que não são utilizados no mercado nacional) e a diferença entre o desempenho da empresa e as expectativas iniciais (quando o desempenho real é inferior ao desempenho esperado, os gestores encontram-se mais dispostos a suportar os riscos e incertezas associados a uma rápida internacionalização).
Wei <i>et al.</i> (2015)	China	Apoio governamental – incentivos financeiros e/ou regulatórios.

(continua)

Tabela 12. (continuação)

Autor/ano	País/região	Fatores que influenciam a velocidade de internacionalização
Buckley <i>et al.</i> (2016)	Índia	Recursos acedidos através de aquisições.
Hutzschenreuter <i>et al.</i> (2016)	Alemanha	Forma como uma nova unidade de negócio complementa e apoia as outras unidades de negócio já existentes.
Schu <i>et al.</i> (2016)	Europa ²⁰ e EUA	Possibilidade de imitar a concorrência, a distância entre o mercado nacional e os novos mercados, o número de países em que a empresa está presente e a diversidade do portfólio de países.
Batsakis e Mohr (2017)	Brasil, Chile, Colômbia e México	Diversificação ao nível do produto (extensão do portfólio de produtos da empresa) e experiência internacional.
Finchelstein (2017)	Argentina, Brasil e China	Apoio governamental direto e/ou indireto.
Carneiro <i>et al.</i> (2018)	Brasil	Existência de <i>organizational slack</i> , ou seja, existência de recursos e capacidades que não seriam utilizados no mercado nacional.
Hsieh <i>et al.</i> (2019)	China, Dinamarca, EAU, Egípto, Índia, Jordânia, Polónia e Reino Unido	Experiência internacional do empreendedor, percepção de oportunidades no exterior, interesse na diferenciação relativamente à concorrência, comprometimento para com a inovação.
Jain <i>et al.</i> (2019)	Índia	Âmbito geográfico da internacionalização e distância cultural adicional por cada nova subsidiária.

(continua)

²⁰ Inclui empresas provenientes da Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, França, Itália, Noruega, Países Baixos, Reino Unido, Suécia e Suíça.

Tabela 12. (continuação)

Autor/ano	País/região	Fatores que influenciam a velocidade de internacionalização
Tang (2019)	China	Percentagem de propriedade pública da empresa.
Demirbag <i>et al.</i> (2020)	EUA	Crescimento económico de uma região.
Hutzschenreuter e Harhoff (2021)	Alemanha	Desconhecimento do ambiente regulatório do país de destino.
Li <i>et al.</i> (2021)	China	Experiência internacional.
Zahoor e Al-Tabbaa (2021)	Reino Unido	Contactos/ <i>networks</i> com outras empresas do seu mercado nacional com experiência internacional.
Bolívar <i>et al.</i> (2022)	Múltiplos países ²¹	Recursos a que uma empresa consegue aceder devido à pertença a uma <i>network</i> de empresas e capacidade para tirar partido dessa pertença.
Jiang <i>et al.</i> (2022)	Japão	Primeira oferta pública de ações da empresa.
Wang <i>et al.</i> (2022)	China	Propensão para a internacionalização por parte dos concorrentes do país da empresa.

No que diz respeito a este tema, conclui-se que existe uma grande variedade de fatores que influenciam a velocidade de internacionalização. Contudo, existem alguns fatores comuns aos diferentes estudos. Assim, em primeiro lugar, 5 estudos (García-Canal *et al.*, 2002; Wei *et al.*, 2015; Finchelstein, 2017; Zahoor e Al-Tabbaa, 2021; Bolívar *et al.*, 2022) destacam o papel das relações com outros agentes económicos. Em segundo lugar, 3 estudos (Batsakis e Mohr, 2017; Hsieh *et al.*, 2019; Li *et al.*, 2021) identificam o papel da experiência internacional dos gestores. Em terceiro lugar e com 2 estudos cada, encontra-se a existência de *organizational slack* (Lin, 2014; Carneiro *et al.*, 2018) e o âmbito geográfico da atividade internacional (Schu *et al.*, 2016; Jain *et al.*, 2019). Outros fatores incluem: recursos acedidos através de aquisições (Buckley *et al.*, 2016); a complementaridade entre as diferentes unidades de negócio (Hutzschenreuter *et al.*, 2016); percentagem da propriedade pública da empresa (Tang, 2019); crescimento económico da região (Demirbag *et al.*, 2020); entre outros.

No caso dos estudos sobre empresas de economias emergentes, 9 estudos focaram-se especificamente em empresas deste tipo de economias, enquanto que 2 estudos utilizaram empresas de economias emergentes e economias avançadas. Os 3 estudos que referiram o papel da experiência

²¹ Não é especificado o país de origem das empresas estudadas, sendo apenas mencionado que a amostra inclui empresas de todos os continentes.

internacional foram sobre empresas de economias emergentes. Um dos estudos (Hsieh *et al.* 2019) que referiu o papel da experiência internacional também estudou empresas de economias avançadas. Por sua vez, 3 estudos (Wei *et al.*, 2015; Finchelstein, 2017; Bolívar *et al.*, 2022) consideram o papel das relações com outros agentes económicos. Os restantes 5 estudos elencam outros fatores diferentes que influenciam a internacionalização. Neste sentido, Buckley *et al.* (2016) mencionam os recursos acedidos com as aquisições, Carneiro *et al.* (2018) indicam a existência de *organizational slack*, Jain *et al.* (2019) referem o âmbito geográfico da atividade internacional, Tang (2019) aponta para a percentagem de propriedade pública da empresa e, finalmente, Wang *et al.* (2022) alude para a propensão para a internacionalização por parte dos concorrentes da empresa.

6. Fatores que influenciam o momento de internacionalização (*timing* de entrada)

Primeiramente, é importante referir a diferença entre velocidade de internacionalização, conceito usado no tópico anterior, e momento de internacionalização. Assim, velocidade de internacionalização diz respeito ao tempo que uma empresa demora a progredir no nível de comprometimento para com os mercados internacionais desde que iniciou atividades internacionais (por exemplo, os anos decorridos desde o início da internacionalização até à realização do primeiro IDE). Por outro lado, o momento de internacionalização diz respeito à fase que antecede o início das atividades internacionais e está relacionado com o tempo, normalmente os anos, que uma empresa demora a internacionalizar-se após a sua fundação.

O tópico “fatores que influenciam o momento de internacionalização” diz respeito aos fatores que condicionam a decisão de entrar nos mercados internacionais, por outras palavras, os fatores que vão levar uma empresa a internacionalizar-se numa fase mais embrionária do seu desenvolvimento. Estes fatores dão origem às mencionadas *Born Globals*, *INVs* e *EIFs*. Na tabela 13 encontram-se os fatores que explicam o *timing* de entrada em mercados externos mencionados em cada artigo.

Tabela 15. Lista dos artigos sobre fatores que influenciam o *timing* de entrada

Autor/ano	País/região	Fatores que influenciam o momento de internacionalização
Acedo e Jones (2007)	Espanha	Perceção do risco, que por um lado pode impedir a empresa de se internacionalizar e, por outro pode originar uma rápida internacionalização de forma a aproveitar as oportunidades disponíveis.
Loane <i>et al.</i> (2007)	Austrália, Canadá, Irlanda e Nova Zelândia	Caraterísticas da gestão, empresas geridas por equipas internacionalizam-se mais cedo dado que existe maior capacidade de recursos e um maior número de contactos (acesso a <i>networks</i>).
Weerawardena <i>et al.</i> (2007)	Países em geral (estudo conceptual)	Capacidades de marketing e desenvolvimento de produtos intensivos em conhecimento (produtos que envolvem inovação, criatividade pessoal, <i>know-how</i> tecnológico).
Zucchella <i>et al.</i> (2007)	Itália	A experiência internacional dos gestores e o direcionamento dos produtos a nichos de mercado são os fatores mais importantes. A pertença a um <i>cluster</i> industrial também exerce uma certa influência.
Coeurderoy e Murray (2008)	Alemanha e Reino Unido	Experiência internacional dos fundadores da empresa e gestores, dimensão da empresa e investigação e desenvolvimento (I&D) permanente.
Freeman <i>et al.</i> (2010)	Países em geral (estudo conceptual)	Estabelecimento de relações com outros agentes económicos que possuam conhecimento tecnológico e que permitam adquirir e desenvolver novo conhecimento.
Musteen <i>et al.</i> (2010)	República Checa	Similaridades linguísticas.
Musteen <i>et al.</i> (2014)	República Checa	Contactos/relações com outros agentes económicos já internacionalizados. As informações e conhecimento obtidos são sobretudo importantes para empresas que no mercado nacional encontram um ambiente hostil, e para empresas que podem utilizar a inovação tecnológica para potenciar o conhecimento adquirido.

(continua)

Tabela 13. (continuação)

Autor/ano	País/região	Fatores que influenciam o momento de internacionalização
Li <i>et al.</i> (2015)	China	Interação entre os seguintes fatores: propensão para atuar; tolerância ao risco; conhecimento organizacional (conjunto de capacidades dos colaboradores da empresa); capacidade para gerar consensos; resposta a novos contextos e situações (rapidez de atuação perante uma nova oportunidade/ameaça de mercado).
Qian <i>et al.</i> (2018)	China	Limitações de recursos, dinamismo e nível de incerteza da indústria que torna necessário desenvolver produtos tecnológicos e procurar novos mercados porque o ciclo de vida dos produtos é curto.
Petrou <i>et al.</i> (2020)	Grécia	Adoção ou não de racionalidade procedimental, e a existência ou não de politização no processo de tomada de decisão bem como a munificência ambiental (abundância de recursos e oportunidades no ambiente).

A aposta em inovação tecnológica e desenvolvimento do conhecimento é o fator mais vezes identificado como impulsionador da internacionalização, sendo mencionado em 5 estudos (Weerawardena *et al.*, 2007; Coeurderoy e Murray, 2008; Freeman *et al.*, 2010; Musteen *et al.*, 2014; Qian *et al.*, 2018). Em segundo lugar, 4 estudos (Loane *et al.*, 2007; Zucchella *et al.*, 2007; Freeman *et al.*, 2010; Musteen *et al.*, 2014), consideram a capacidade para estabelecer relações com outros agentes económicos. Em terceiro lugar e com 2 estudos cada, encontram-se a experiência internacional dos gestores (Zucchella *et al.*, 2007; Coeurderoy e Murray, 2008), o processo de tomada de decisão da empresa (Li *et al.*, 2015; Petrou *et al.*, 2020) e a percepção do risco (Acedo e Jones, 2007; Li *et al.*, 2015).

Relativamente aos 2 únicos estudos sobre empresas de economias emergentes, Li *et al.* (2015) elencam fatores relacionados com as características organizacionais da empresa, nomeadamente as capacidades dos colaboradores e a forma como a gestão reage ao ambiente externo da empresa. Por sua vez, Qian *et al.* (2018) apontam para a importância da inovação tecnológica como forma de ultrapassar os constrangimentos do mercado nacional. Assim, conclui-se que os estudos sobre economias emergentes identificam fatores que determinam o momento de internacionalização semelhantes aos fatores identificados pelos estudos sobre economias avançadas.

7. Fases do processo de internacionalização e velocidade de internacionalização

No que se refere a este tema, existem 4 estudos de caso (tabela 14) sobre as diferentes etapas do processo de internacionalização das empresas e a velocidade dessa internacionalização, sendo identificadas fases em que as empresas adotam uma rápida velocidade de internacionalização e outras fases em que as empresas adotam uma internacionalização incremental. Estes estudos procuram demonstrar que a velocidade do processo de internacionalização de uma empresa nem sempre é constante e depende da fase do processo em que a empresa se encontra. Um outro estudo consiste numa revisão do modelo de *Uppsala*.

Tabela 16. Estudos de caso sobre as etapas do processo de internacionalização

Autor/ano	País/região	Objetivo e/ou conclusão do estudo
Ekman <i>et al.</i> (2014)	Suécia	Estudo sobre o processo de internacionalização de 4 bancos. O estudo procura verificar se a internacionalização “passo a passo”, identificada em estudos anteriores, ainda continua a ser a abordagem adotada ou se, por outro lado, outras abordagens passaram a ser adotadas, sobretudo tendo em conta os efeitos da crise financeira.
Johanson e Kalinic (2016)	Itália	Estudo sobre as mudanças de velocidade no processo de internacionalização em que os autores identificam períodos de aceleração e desaceleração. Se a empresa identificar oportunidades no mercado, esta tende a acelerar o processo. No entanto, existe um limite para o número de oportunidades que a empresa consegue reconhecer e, a partir de um dado momento torna-se demasiado complexo integrar o conhecimento e os recursos necessários para explorar e coordenar essas oportunidades, o que leva a empresa a desacelerar o processo.
Dominguez e Mayrhofer (2017)	França	Estudo sobre as diferentes fases do processo de internacionalização relativamente ao comprometimento de recursos para com os mercados estrangeiros, existindo fases de aumento e fases de diminuição. A velocidade de internacionalização pode variar de acordo com os comprometimentos de recursos em cada fase em que a empresa se encontra.

(continua)

Tabela 14. (continuação)

Autor/ano	País/região	Objetivo e/ou conclusão do estudo
Fletcher <i>et al.</i> (2021)	Reino Unido	Estudo sobre os diferentes processos de aprendizagem adotados por uma empresa e que explora a forma como estes processos mudam ao longo do tempo. Os autores identificam quatro processos de aprendizagem: retrospectiva gradual (revisão passiva de <i>feedback</i> relativamente a ineficiências); retrospectiva rápida (avaliação ativa do desempenho atual e futuros desenvolvimentos); prospetiva gradual (desenvolvimento de aspirações para um futuro sustentável); prospetiva rápida (exploração ativa de oportunidades baseadas em necessidades futuras). As empresas podem desenvolver a sua capacidade de aprendizagem retrospectiva para mais rapidamente identificar e responderem a problemas, e podem usar a aprendizagem prospetiva para planear o desenvolvimento de capacidades relacionadas com o conhecimento com antecedência, aumentando assim a velocidade de internacionalização.
Johanson e Johanson (2021)	Países em geral (estudo conceptual)	O estudo procura incorporar dois novos fatores no modelo de <i>Uppsala</i> , sendo estes: “sincronização” e “velocidade de entrada numa <i>network</i> ”, ou seja, o tempo que uma empresa despende a posicionar-se na <i>network</i> do país estrangeiro.

Na tabela 15 encontram-se os estudos sobre as trajetórias de crescimento internacional de empresas da área da tecnologia. As empresas que comercializam produtos/serviços tecnológicos inserem-se em indústrias caracterizadas por uma concorrência intensa, pelo que existe a necessidade de estas empresas constantemente procurarem inovar e melhorar os seus produtos/serviços, o que implica um processo de aprendizagem contínua, tal como sugerem os estudos de Deligianni *et al.* (2015), Tran *et al.* (2016) e Yoruk *et al.* (2021). Por sua vez, Patel *et al.* (2014), destacando a relevância de possuir uma rede de contactos balanceada entre agentes económicos nacionais e internacionais, e Swoboda e Sinning (2022) apontam para a importância de rapidamente colocar os produtos/serviços no mercado.

Tabela 17. Trajetórias de crescimento de empresas da área da tecnologia

Autor/ano	País/região	Objetivo e/ou conclusão do estudo
Patel <i>et al.</i> (2014)	Finlândia	Estudo sobre empresas jovens baseadas em produtos tecnológicos e na forma como elas internacionalizam os seus produtos. O estudo revela que empresas que tenham uma rede de contactos equilibrada entre agentes económicos locais e agentes económicos estrangeiros são capazes de colocar o produto no mercado internacional mais rapidamente. Esta relação é ainda mais importante quando os produtos apresentam um alto nível de complexidade inovadora e/ou a indústria é muito competitiva.
Deligianni <i>et al.</i> (2015)	Grécia	Estudo que explora a interdependência entre os diferentes tipos de conhecimento e as estratégias que a empresa implementa para crescer ao longo do tempo.
Tran et al. (2016)	Estados Unidos	Estudo de caso sobre a rápida internacionalização da empresa <i>Facebook</i> . A empresa usou aprendizagem cognitiva/explicita para adquirir conhecimento externo, e mostrou capacidade para usar ferramentas de aprendizagem virtuais e sistemas de incentivo para adquirir, articular e integrar conhecimento proveniente de comunidades de utilizadores dispersos geograficamente.
Yoruk <i>et al.</i> (2021)	Roménia	Estudo que explora os efeitos interdependentes da internacionalização e das fontes de conhecimento interno e externo no nível de inovação.
Swoboda e Sinning (2022)	Múltiplos países ²²	Estudo sobre a forma como empresas <i>e-commerce</i> podem beneficiar da velocidade de internacionalização. Os autores concluem que quanto mais rápido as empresas se internacionalizam, maior é o seu crescimento.

²² Alemanha, Áustria, Canadá, China, Coreia do Sul, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Indonésia, Itália, Noruega, Países Baixos, Polónia, Reino Unido, República Checa, Roménia, Rússia, Suíça e Turquia.

8. Influência da velocidade de internacionalização nas decisões estratégicas de internacionalização

Incluídos neste tema encontram-se os estudos que analisam a influência da velocidade nas decisões estratégicas da empresa relacionadas com o processo de internacionalização, nomeadamente ao nível do momento em que decidem internacionalizar-se, dos modos de entrada a utilizar e da decisão acerca da entrada e/ou saída dos mercados internacionais.

Tabela 18. Influência da velocidade de internacionalização nas decisões estratégicas das empresas

Autor/ano	País/região	Objetivo e/ou conclusão do estudo
Hawk <i>et al.</i> (2013)	Múltiplos países ²³	Estudo sobre como certas empresas são capazes de realizar os seus projetos de investimento no estrangeiro em menor tempo do que os seus concorrentes e ao mesmo custo, o que lhes permite entrar mais tarde nos mercados e aprender com a internacionalização dos seus concorrentes.
Swoboda <i>et al.</i> (2015)	Múltiplos países de economias avançadas ²⁴	Estudo sobre a influência dos modos de entrada em mercados internacionais utilizados no passado nas escolhas futuras da empresa relativamente aos modos de entrada futuros. Relativamente à velocidade de internacionalização, os autores concluem que esta variável reforça a propensão para a utilização de um modo de entrada familiar. Ou seja, empresas que se internacionalizam rapidamente seguem uma rotina estratégica.
Yayla <i>et al.</i> (2018)	Turquia	Estudo que analisa a forma como a velocidade de internacionalização, entre outros fatores, influencia as decisões relativas à entrada, saída e reentrada num determinado mercado.

Esta análise sistemática dos estudos sobre velocidade de internacionalização, que procurou salientar os estudos sobre empresas de economias emergentes, organizou-os sobre diferentes perspetivas e critérios. Ao fazer o levantamento dos estudos identificou-se algumas características dos estudos que são apresentadas nas conclusões.

²³ Não é especificado o país de origem das empresas estudadas.

²⁴ Alemanha, Bélgica, Estados Unidos, França, Japão, Países Baixos, Reino Unido.

5. CONCLUSÕES

Este estudo procurou perceber a forma como o tema da velocidade de internacionalização é abordado na literatura. Assim, é possível concluir que a partir do ano de 2009, um considerável número de estudos sobre este tema foi desenvolvido, utilizando métodos de pesquisa quantitativos e qualitativos. Deste estudo retiram-se 3 conclusões principais.

Primeiro, conclui-se que não existe um consenso relativamente ao conceito de velocidade de internacionalização. Na verdade, é possível verificar que existem 2 interpretações deste conceito. Por um lado, uma que está relacionada com a velocidade do processo de internacionalização e, que se refere à fase após o início das atividades internacionais, isto é, o tempo que uma empresa demora a progredir no nível de comprometimento para com os mercados internacionais (por exemplo, os anos decorridos desde o início da internacionalização até à realização do primeiro IDE). Aqui inserem-se os estudos sobre o tempo que as empresas demoram a tornar-se multinacionais. Por outro lado, outra interpretação do conceito está relacionada com o momento de internacionalização e, que diz respeito à fase que antecede o início das atividades internacionais, ou seja, o tempo, normalmente os anos, que uma empresa demora a internacionalizar-se após a sua fundação. Aqui inserem-se os estudos sobre *Born Globals*, *INVs* e *EIFs*. Além disso, dentro de cada uma destas interpretações existe ambiguidade relativamente ao critérios específicos para classificar, por um lado, uma internacionalização como incremental ou rápida e, por outro lado, se uma empresa pode ser, ou não, considerada *Born Global*, *INV* e *EIF*.

Em segundo lugar, é possível concluir que existe um número significativo de estudos que reconhecem a capacidade das empresas se internacionalizarem rapidamente, e que procuram relatar o processo de internacionalização dessas empresas. Além disso, vários estudos procuram identificar que tipo de impactos no desempenho experienciaram as empresas que adotaram este tipo de internacionalização.

Em terceiro lugar, conclui-se que o número de estudos sobre este tema que se focam em economias emergentes ainda é relativamente baixo, quando comparado com os estudos que se focam em economias avançadas. No entanto, esta diferença deve-se aos estudos sobre *Born Globals*, *INVs* e *EIFs*, que são principalmente sobre empresas de economias avançadas. Tal não é surpreendente, tendo em conta que este tipo de empresas se caracteriza por utilizar recursos tecnológicos para potenciar a sua internacionalização, recursos esses que se encontram em maior abundância nas economias avançadas. Contudo, nos estudos que se referem à rápida internacionalização de empresas, assim como nos que abordam os fatores que influenciam a velocidade de internacionalização, existe um equilíbrio no número

de estudos sobre cada tipo de economias. Tal vai ao encontro da ideia de que o estudo da internacionalização de MNEEs originou um maior interesse pelo tema da velocidade de internacionalização.

No que respeita às limitações do estudo, existem algumas. A principal é o facto de as conclusões geradas terem sido baseadas nos artigos presentes nas 11 revistas seleccionadas e gerados pela base de dados WoS (com exceção de 5 artigos). Além disso, a seleção dos temas abordados nos artigos foi baseada na minha interpretação.

Por fim, no âmbito de futuros estudos, julgo que seria importante distinguir o conceito de velocidade de internacionalização entre velocidade baseada no processo de internacionalização e velocidade baseada no momento de internacionalização. Desta forma, em trabalhos futuros, sempre que este conceito fosse mencionado, facilmente se compreenderia a que é que o conceito se está a referir. Além disso, penso que seria relevante desenvolver mais estudos sobre a influência da velocidade de internacionalização no desempenho, em particular, procurando averiguar qual abordagem será melhor para as empresas (incremental ou rápida) e que fatores e condições tornam uma ou outra abordagem mais vantajosa.

REFERÊNCIAS

- Acedo, F. J., & Jones, M. V. (2007). Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. *Journal of World Business, 42*(3), 236-252.
- Aggarwal, R., & Agmon, T. (1990). The international success of developing country firms: role of government-directed comparative advantage. *Management International Review, 163-180*.
- Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., & Gonzalez-Perez, M. A. (2017). Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business, 52*(4), 447-460.
- Ang, S. H., Benischke, M. H., & Doh, J. P. (2015). The interactions of institutions on foreign market entry mode. *Strategic Management Journal, 36*(10), 1536-1553.
- 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.
- Bangara, A., Freeman, S., & Schroder, W. (2012). Legitimacy and accelerated internationalisation: An Indian perspective. *Journal of World Business, 47*(4), 623-634.
- Barkema, H. G., Bell, J. H., & Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic management journal, 17*(2), 151-166.
- Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of international business studies, 38*(7), 1132-1148.
- Barnard, H., & Luiz, J. M. (2018). Escape FDI and the dynamics of a cumulative process of institutional misalignment and contestation: Stress, strain and failure. *Journal of World Business, 53*(5), 605-619.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.
- Batsakis, G., & Mohr, A. T. (2017). Revisiting the relationship between product diversification and internationalization process in the context of emerging market MNEs. *Journal of World Business, 52*(4), 564-577.
- Batsakis, G., & Theoharakis, V. (2021). Achieving the paradox of concurrent internationalization speed: Internationalizing rapidly in both breadth and depth. *Management International Review, 61*(4), 429-467.
- Behrman, J. N. (1972). *The role of international companies in Latin American integration: Autos and petrochemicals*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Berrill, J., Kearney, C., & O'Hagan-Luff, M. (2019). Measuring the diversification benefits of investing in highly internationalised firms. *International Business Review, 28*(4), 672-684.
- Bilkey, W. J., & Nes, E. (1982). Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of international business studies, 13*(1), 89-100.
- Boisot, M., & Meyer, M. W. (2008). Which Way through the Open Door? Reflections on the Internationalization of Chinese Firms. *Management and Organization Review, 4*(3), 349-365.
- Bolívar, L. M., Roldán, J. L., Castro-Abancéns, I., & Casanueva, C. (2022). Speed of international expansion: The mediating role of network resources mobilisation. *Management International Review, 62*(4), 541-568.
- Bonaglia, F., Goldstein, A., & Mathews, J. A. (2007). Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector. *Journal of world business, 42*(4), 369-383.
- Breuillet, A. (2021). Exploring the Role of Diversity Management During Early Internationalizing Firms' Internationalization Process. *Management International Review, 61*(2), 125-156.
- Buckley, P., Clegg, L., Cross, A., Liu, X., Voss, H., & Zheng, P. (2007). The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies, 38*(4), 499-518.

- Buckley, P. J., Munjal, S., Enderwick, P., & Forsans, N. (2016). Do foreign resources assist or impede internationalisation? Evidence from internationalisation of Indian multinational enterprises. *International Business Review*, 25(1), 130-140.
- Buckley, P. J., Doh, J. P., & Benischke, M. H. (2017). Towards a renaissance in international business research? Big questions, grand challenges, and the future of IB scholarship. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1045-10.
- Carneiro, J., Bamiatzi, V., & Cavusgil, S. T. (2018). Organizational slack as an enabler of internationalization: The case of large Brazilian firms. *International Business Review*, 27(5), 1057-1064.
- Chang, S. J., & Rhee, J. H. (2011). Rapid FDI expansion and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 42(8), 979-994.
- Chetty, S., Johanson, M., & Martin, O. M. (2014). Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, 49(4), 633-650.
- Child, J., & Rodrigues, S. B. (2005). The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? *Management and Organization Review*, 1(3), 381-410.
- Choquette, E., Rask, M., Sala, D., & Schröder, P. (2017). Born Globals—Is there fire behind the smoke? *International Business Review*, 26(3), 448-460.
- Cockburn, I. M., Henderson, R. M., & Stern, S. (2000). Untangling the origins of competitive advantage. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1123-1145.
- Coeurderoy, R., & Murray, G. (2008). Regulatory environments and the location decision: Evidence from the early foreign market entries of new-technology-based firms. *Journal of International Business Studies*, 39, 670-687.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Who cares about corruption? *Journal of international business studies*, 37(6), 807-822.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138-154.
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: Developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957-979.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011). Global strategy and global business environment: The direct and indirect influences of the home country on a firm's global strategy. *Global Strategy Journal*, 1((3-4)), 382-386.
- Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. *Global Strategy Journal*, 2(3), 153-167.
- Cuervo-Cazurra, A., Narula, R., & Un, C. A. (2015). Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. *Multinational Business Review*, 23(1), 25-35.
- Cuervo-Cazurra, A., Luo, Y., Ramamurti, R., & Ang, S. H. (2018). The impact of the home country on internationalization. *Journal of World Business*, 53(5), 593-604.
- Cui, L., Meyer, K. E., & Hu, H. W. (2014). What drives firms' intent to seek strategic assets by foreign direct investment? A study of emerging economy firms. *Journal of world Business*, 49(4), 488-501.
- Cui, L., & Xu, Y. (2019). Outward FDI and profitability of emerging economy firms: Diversifying from home resource dependence in early stage internationalization. *Journal of World Business*, 54(4), 372-386.
- da Fonseca, P. V., & Jucá, M. N. (2020). The influence of taxes on foreign direct investment: systematic literature review and bibliometric analysis. *European Research Studies*, 23(2), 55-77.
- Deligianni, I., Voudouris, I., & Lioukas, S. (2015). Growth paths of small technology firms: The effects of different knowledge types over time. *Journal of World Business*, 50(3), 491-504.

- Demir, R., Campopiano, G., Kruckenhauser, C., & Bauer, F. (2021). Strategic agility, internationalisation speed and international success—The role of coordination mechanisms and growth modes. *Journal of International Management*, 27(1), 100838.
- Demirbag, M., Glaister, K. W., & Sengupta, A. (2020). Which regions matter for MNEs? The role of regional and firm level differences. *Journal of World Business*, 55(1), 101026.
- Deng, P. (2009). Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion? *Journal of World Business*, 44(1), 74-84.
- Deng, Z., Zhu, Z., Johanson, M., & Hilmersson, M. (2022). Rapid internationalization and exit of exporters: The role of digital platforms. *International Business Review*, 31(1), 101896.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051-1063.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of the international production - a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. New York: Addison-Wesley.
- Dunning, J. H., Kim, C., & Park, D. (2008). Old wine in new bottles: a comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago. In K. Sauvart (Ed.), *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets: Threat or Opportunity?* Northampton, MA: Edward Elgar.
- Ekman, P., Hadjikhani, A. I., Pajuvirta, A., & Thilenius, P. (2014). Tit for tat and big steps: The case of Swedish banks' internationalization. *International Business Review*, 23(6), 1049-1063.
- Elango, B., & Pattnaik, C. (2011). Learning Before Making the Big Leap Acquisition Strategies of Emerging Market Firms. *Management International Review*, 51(4), 461-481.
- Elia, S., & Santangelo, G. D. (2017). The evolution of strategic asset-seeking acquisitions by emerging market multinationals. *International Business Review*, 26(5), 855-866.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 337-360.
- Finchelstein, D. (2017). The role of the State in the internationalization of Latin American firms. *Journal of World Business*, 52(4), 578-590.
- Fletcher, M., Harris, S., & Richey Jr, R. G. (2021). Retrospective and prospective learning: Accelerating the internationalization process. *Journal of World Business*, 56(3), 101191.
- Freeman, S., Hutchings, K., Lazaris, M., & Zyngier, S. (2010). A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. *International business review*, 19(1), 70-84.
- Freixanet, J., & Renart, G. (2020). A capabilities perspective on the joint effects of internationalization time, speed, geographic scope and managers' competencies on SME survival. *Journal of World Business*, 55(6), 101110.
- Gabrielsson, M., Raatikainen, M., & Julkunen, S. (2022). Accelerated internationalization among inexperienced digital entrepreneurs: Toward a holistic entrepreneurial decision-making model. *Management International Review*, 62(2), 137-168.
- Gammeltoft, P., & Cuervo-Cazurra, A. (2021). Enriching internationalization process theory: insights from the study of emerging market multinationals. *Journal of International Management*, 27(3), 100884.

- García-Canal, E., Duarte, C. L., Criado, J. R., & Llana, A. V. (2002). Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies. *Journal of World Business, 37*(2), 91-107.
- García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2008). Risk and the strategy of foreign location choice in regulated industries. *Strategic Management Journal, 29*(10), 1097-1115.
- García-García, R., García-Canal, E., & Guillén, M. F. (2017). Rapid internationalization and long-term performance: The knowledge link. *Journal of World Business, 52*(1), 97-110.
- Gaur, A. S., Kumar, V., & Singh, D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business, 49*(1), 12-20.
- Ghymn, K. I. (1980). Multinational Enterprises from the Third World. *Journal of International Business Studies, 11*, 118-122.
- Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives, 23*(2), 23-35.
- Hadjikhani, A., Hadjikhani, A. I., & Thilenius, P. (2014). The internationalization process model: a proposed view of firms’ regular incremental and irregular non-incremental behaviour. *International Business Review, 23*(1), 155-168.
- Hagen, B., & Zucchella, A. (2014). Born global or born to run? The long-term growth of born global firms. *Management International Review, 54*, 497-525.
- Hawk, A., Pacheco-De-Almeida, G., & Yeung, B. (2013). Fast-mover advantages: Speed capabilities and entry into the emerging submarket of Atlantic basin LNG. *Strategic Management Journal, 34*(13), 1531-1550.
- Hennart, J. F. (2014). The accidental internationalists: a theory of born globals. *Entrepreneurship Theory and Practice, 38*(1), 117-135.
- Hilmersson, M., & Johanson, M. (2016). Speed of SME internationalization and performance. *Management International Review, 56*, 67-94.
- Holburn, G. L., & Zelner, B. A. (2010). Political capabilities, policy risk, and international investment strategy: Evidence from the global electric power generation industry. *Strategic Management Journal, 31*(12), 1290-1315.
- Hollander, S. C. (1970). *Multinational Retailing*. East Lansing, MI: MI State University Press.
- Hsieh, L., Child, J., Narooz, R., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., Tsai, T., Zhang, Y. (2019). A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics. *International Business Review, 28*(2), 268-283.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., Guenther, C., & Hammes, M. (2016). Speed of internationalization of new business units: the impact of direct and indirect learning. *Management International Review, 56*, 849-878.
- Hutzschenreuter, T., & Harhoff, P. L. (2021). The accelerating effect of institutional environment unfamiliarity on subsidiary portfolio expansion in a new host country. *International Business Review, 30*(3), 101793.
- Hymer, S. H. (1960). The international operations of national firms, a study of direct foreign investment. *Massachusetts Institute of Technology*.
- Hymer, S. H. (1976). *The international operations of national firms: A study of foreign direct investment*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Jain, N. K., Pangarkar, N., Yuan, L., & Kumar, V. (2019). Rapid internationalization of emerging market firms—The role of geographic diversity and added cultural distance. *International Business Review, 28*(6), 101590.
- Jiang, R. J., Beamish, P. W., & Makino, S. (2014). Time compression diseconomies in foreign expansion. *Journal of World Business, 49*(1), 114-121.

- Jiang, G. F., Reuer, J. J., Southam, C., & Beamish, P. W. (2022). The impact of initial public offerings on SMEs' foreign investment decisions. *Journal of International Business Studies*, 53(5), 879-901.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, M., & Kalinic, I. (2016). Acceleration and deceleration in the internationalization process of the firm. *Management International Review*, 56, 827-847.
- Johanson, J., & Johanson, M. (2021). Speed and synchronization in foreign market network entry: A note on the revisited Uppsala model. *Journal of International Business Studies*, 52, 1628-1645.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Colbert, A. E., & Rynes, S. L. (2007). What causes a management article to be cited—article, author, or journal? *Academy of management journal*, 50(3), 491-506.
- Kacker, M. P. (1985). *Transatlantic Trends in Retailing: Takeovers and Know How*. London: Quorum.
- Kalinic, I., & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals. *International Business Review*, 21(4), 694-707.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- 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., Madsen, T. K., & Servais, P. (2004). An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, 21(6), 645-665.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Knott, A. M., Bryce, D. J., & Posen, H. E. (2003). On the strategic accumulation of intangible assets. *Organization Science*, 14(2), 192-207.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 625-645.
- Kogut, B., & Chang, S. J. (1996). Platform investments and volatile exchange rates: Direct investment in the US by Japanese electronic companies. *The review of Economics and Statistics*, 221-231.
- Lall, S. (1983). *The New Multinationals: the Spread of Third World Enterprises*. New York: John Wiley & Sons.
- Lecraw, D. (1977). Direct Investment by Firms from Less Developed Countries. *Oxford Economic Papers*, 29(3), 442-457.
- Lecraw, D. J. (1993). Outward direct investment by Indonesian firms: Motivation and effects. *Journal of international business studies*, 24(3), 589-600.
- Li, P. P. (2010). Toward a learning-based view of internationalization: The accelerated trajectories of cross-border learning for latecomers. *Journal of International Management*, 16(1), 43-59.
- Li, J., Li, Y., & Shapiro, D. (2012). Knowledge seeking and outward FDI by emerging market firms: The moderating effect of inward FDI. *Global Strategy Journal*, 2(4), pp. 277-295.
- Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2015). Speed of internationalization: Mutual effects of individual-and company-level antecedents. *Global Strategy Journal*, 5(4), 303-320.
- Li, W. H., Guo, B., & De Sisto, M. (2021). Untangling the commonalities and differences between domestic cross-regional experience and international experience in shaping speed of internationalization. *Journal of International Management*, 27(2), 100852.
- Lin, W. T. (2014). How do managers decide on internationalization processes? The role of organizational slack and performance feedback. *Journal of World Business*, 49(3), 396-408.

- Lindstrand, A., Melén, S., & Nordman, E. R. (2011). Turning social capital into business: A study of the internationalization of biotech SMEs. *International Business Review*, 20(2), 194-212.
- Liou, R. S., & Rao-Nicholson, R. (2019). Age matters: The contingency of economic distance and economic freedom in emerging market firm's cross-border M&A performance. *Management International Review*, 59, 355-386.
- Loane, S., Bell, J. D., & McNaughton, R. (2007). A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms. *Journal of World Business*, 42(4), 489-504.
- Loane, S., Bell, J., & Cunningham, I. (2014). Entrepreneurial founding team exits in rapidly internationalising SMEs: A double edged sword. *International Business Review*, 23(2), 468-477.
- Luo, Y. D., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
- Luo, Y., & Zhang, H. (2016). Emerging market MNEs: Qualitative review and theoretical directions. *Journal of International Management*, 22(4), 333-350.
- Madhok, A., & Keyhani, M. (2012). Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies. *Global Strategy Journal*, 2(1), 26-40.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process? *International business review*, 6(6), 561-583.
- Magnusson, P., Haas, S. M., & Zhao, H. (2008). A branding strategy for emerging market firms entering developed markets. *Journal of International Consumer Marketing*, 20(3-4), 95-107.
- Marano, V., Tashman, P., & Kostova, T. (2017). Escaping the iron cage: Liabilities of origin and CSR reporting of emerging market multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 48(3), 386-408.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific journal of management*, 23(1), 5-27.
- McDougall, P. P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of business venturing*, 9(6), 469-487.
- Merriam-Webster. (n.d.). *Global village*. Retrieved Junho, 2022 from Merriam-Webster.com dictionary. : <https://www.merriam-webster.com/dictionary/global%20village>
- Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. (2011). Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of management studies*, 48(2), 235-252.
- Middleton, S., Liesch, P. W., & Steen, J. (2011). Organizing time: Internationalization narratives of executive managers. *International Business Review*, 20(2), 136-150.
- Mohr, A., & Batsakis, G. (2017). Internationalization speed and firm performance: A study of the market-seeking expansion of retail MNEs. *Management International Review*, 57, 153-177.
- Monaghan, S., & Tippmann, E. (2018). Becoming a multinational enterprise: Using industry recipes to achieve rapid multinationalization. *Journal of International Business Studies*, 49, 473-495.
- Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699-725.
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. K. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of world business*, 45(3), 197-205.
- Musteen, M., Datta, D. K., & Francis, J. (2014). Early internationalization by firms in transition economies into developed markets: The role of international networks. *Global Strategy Journal*, 4(3), 221-237.

- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 36(1), 29-41.
- Pacheco-de-Almeida, G., Hawk, A., & Yeung, B. (2015). The right speed and its value. *Strategic Management Journal*, 36(2), 159-176.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., & Hulland, J. (2018). Review articles: purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 1-5.
- Patel, P. C., Fernhaber, S. A., McDougall-Covin, P. P., & Van der Have, R. P. (2014). Beating competitors to international markets: The value of geographically balanced networks for innovation. *Strategic management journal*, 35(5), 691-711.
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: a review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858.
- Pellegrino, J. M., & McNaughton, R. B. (2015). The co-evolution of learning and internationalization strategy in international new ventures. *Management International Review*, 55, 457-483.
- Pellegrino, J. M., & McNaughton, R. B. (2017). Beyond learning by experience: The use of alternative learning processes by incrementally and rapidly internationalizing SMEs. *International Business Review*, 26(4), 614-627.
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2), 251-267.
- Peng, M. W. (2006). *Global strategy*. Cincinnati: South-Western Thomson.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, 39(5), 920-936.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley and Sons.
- Petrou, A. P., Hadjielias, E., Thanos, I. C., & Dimitratos, P. (2020). Strategic decision-making processes, international environmental munificence and the accelerated internationalization of SMEs. *International Business Review*, 29(5), 101735.
- Porter, M. (1986). Competition in global industries: a conceptual framework. In M. E. Porter, *Competition in Global Industries* (pp. 15-60). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Qian, G., Li, L., & Qian, Z. (2018). Interactions among factors driving and inhibiting the early internationalization of small, young technology enterprises. *Management International Review*, 58, 251-280.
- Ramamurti, R. (2009). What have we learned about emerging-market MNEs? In R. Ramamurti, & J. V. Singh, *Emerging Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge, U.K. : Cambridge University Press.
- Ramamurti, R. (2012). What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47.
- Rennie, M. W. (1993). Born global. *The McKinsey Quarterly*(4), 45-53.
- Rugman, A. M. (2010). Do we need a new theory to explain emerging market MNEs? In K. P. Sauvant, G. A. McAllister, & W. A. Maschek, *Foreign Direct Investments from Emerging Markets: The Challenges Ahead*. New York: Palgrave MacMillan.
- Salciuviene, L., Ghauri, P. N., Streder, R. S., & Mattos, C. D. (2010). Do brand names in a foreign language lead to different brand perceptions? *Journal of marketing management*, 26(11-12), 1037-1056.
- Satta, G., Parola, F., & Persico, L. (2014). Temporal and spatial constructs in service firms' internationalization patterns: the determinants of the accelerated growth of emerging MNEs. *Journal of International Management*, 20(4), 421-435.
- Schu, M., Morschett, D., & Swoboda, B. (2016). Internationalization speed of online retailers: A resource-based perspective on the influence factors. *Management International Review*, 56, 733-757.

- Silva, S. C., Meneses, R., & Pinho, J. C. (2018). *Marketing Internacional: Negócios à Escala Global*. Lisboa: Actual Editora.
- Song, X. M., Benedetto, C. A., & Zhao, Y. L. (1999). Pioneering advantages in manufacturing and service industries: Empirical evidence from nine countries. *Strategic Management Journal*, 20(9), 811-835.
- Sun, S. L., Peng, M. W., Ren, B., & Yan, D. (2012). A comparative ownership advantage framework for cross-border M&As: The rise of Chinese and Indian MNEs. *Journal of World Business*, 47(1), 4-16.
- Swoboda, B., Elsner, S., & Olejnik, E. (2015). How do past mode choices influence subsequent entry? A study on the boundary conditions of preferred entry modes of retail firms. *International Business Review*, 24(3), 506-517.
- Swoboda, B., & Sinning, C. (2022). Effects of internationalization rhythm and speed on e-commerce firms' growth and the role of institutional distances. *Management International Review*, 62(2), 169-201.
- Tan, H., & Mathews, J. A. (2015). Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers. *Journal of World Business*, 50(3), 417-427.
- Tang, R. W. (2019). FDI expansion speed of state-owned enterprises and the moderating role of market capitalism: Evidence from China. *International Business Review*, 28(6), 1015-96.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tran, Y., Yonatan, M., & Mahnke, V. (2016). Crowdsourced translation for rapid internationalization in cyberspace: A learning perspective. *International Business Review*, 25(2), 484-494.
- Treagold, A. D., & Davies, R. L. (1988). *The internationalisation of retailing*. Harlow: Longman.
- Trudgen, R., & Freeman, S. (2014). Measuring the performance of born-global firms throughout their development process: The roles of initial market selection and internationalisation speed. *Management International Review*, 54, 551-579.
- Vanninen, H., Kuivalainen, O., & Ciravegna, L. (2017). Rapid multinationalization: Propositions for studying born micromultinationals. *International Business Review*, 26(2), 365-379.
- Verbeke, A., & Kano, L. (2015). The new internalization theory and multinational enterprises from emerging economies: A business history perspective. *Business History Review*, 89(3), 415-445.
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2002). Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7), 637-653.
- Wagner, H. (2004). Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany. *International Business Review*, 13(4), 447-463.
- Wang, Y., & Suh, C. S. (2009). Towards a re-conceptualization of firm internationalization: Heterogeneous process, subsidiary roles and knowledge flow. *Journal of International Management*, 15(4), 447-459.
- Wang, S. L., Luo, Y., Lu, X., Sun, J., & Maksimov, V. (2014). Autonomy delegation to foreign subsidiaries: An enabling mechanism for emerging-market multinationals. *Journal of International Business Studies*, 45(2), 111-130.
- Wang, Y., Yao, X., & Li, K. (2022). Imitation and rapid internationalization of emerging market firms. *Journal of World Business*, 57(6), 101364.
- Weerawardena, J., Mort, G. S., Liesch, P. W., & Knight, G. (2007). Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. *Journal of world business*, 42(3), 294-306.
- Wei, T., Clegg, J., & Ma, L. (2015). The conscious and unconscious facilitating role of the Chinese government in shaping the internationalization of Chinese MNCs. *International Business Review*, 24(2), 331-343.

- Williams, D. E. (1992). Retailer internationalization: an empirical inquiry. *European Journal of marketing*, 26(8/9), 8-24.
- Yamakawa, Y., Peng, M. W., & Deeds, D. L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship theory and practice*, 32(1), 59-82.
- Yan, Z. J., Zhu, J. C., Fan, D., & Kalfadellis, P. (2018). An institutional work view toward the internationalization of emerging market firms. *Journal of World Business*, 53(5), 682-694.
- Yayla, S., Yenyurt, S., Uslay, C., & Cavusgil, E. (2018). The role of market orientation, relational capital, and internationalization speed in foreign market exit and re-entry decisions under turbulent conditions. *International Business Review*, 27(6), 1105-1115.
- Yoruk, D. E., Bunduchi, R., Yoruk, E., Crişan-Mitra, C., Salanţă, I. I., & Crişan, E. L. (2021). Pathways to innovation in Romanian software SMEs: Exploring the impact of interdependencies between internationalisation and knowledge sources. *Journal of International Management*, 27(4), 100874.
- Young, S., Huang, C. H., & McDermott, M. (1996). Internationalization and competitive catch-up processes: Case study evidence on Chinese multinational enterprises. *Management International Review*, 295-314.
- Yu, J., Gilbert, B. A., & Oviatt, B. M. (2011). Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures. *Strategic Management Journal*, 32(4), 424-446.
- Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2021). Post-entry internationalization speed of SMEs: The role of relational mechanisms and foreign market knowledge. *International Business Review*, 30(1), 101761.
- Zeng, Y., Shenkar, O., Lee, S. H., & Song, S. (2013). Cultural differences, MNE learning abilities, and the effect of experience on subsidiary mortality in a dissimilar culture: Evidence from Korean MNEs. *Journal of International Business Studies*, 44, 42-65.
- Zhang, M. Y., & Dodgson, M. (2007). "A roasted duck can still fly away": A case study of technology, nationality, culture and the rapid and early internationalization of the firm. *Journal of World Business*, 42(3), 336-349.
- Zhou, L., Xu, S. R., Xu, H., & Barnes, B. R. (2020). Unleashing the dynamics of product-market ambidexterity in the pursuit of international opportunities: Insights from emerging market firms. *International Business Review*, 29(6), 101614.
- Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. *Journal of world business*, 42(3), 268-280.

APÊNDICES

Apêndice I – Explicação da medida de velocidade de internacionalização proposta por Chetty *et al.* (2014)

Chetty et al. (2014) defendem que o conceito de velocidade não se encontra bem definido na literatura, ou seja, os estudos que utilizam a variável velocidade apresentam diferentes formas de a medir. Os autores seguem a definição de velocidade proposta pela física e que diz que a velocidade é medida pela “distância dividida pelo tempo”. Neste sentido, os autores assumem que a distância percorrida será o nível de avanço da empresa em determinados indicadores relacionados com o processo de internacionalização. Os autores utilizam o seguinte exemplo: para 2 empresas a internacionalizarem-se simultaneamente, uma pode entrar em 5 mercados internacionais diferentes e a outra pode entrar em 10 mercados internacionais diferentes, decorridos 5 anos. Neste exemplo, os autores concluem que a segunda firma se internacionaliza mais rapidamente.

Neste sentido, os autores propõem uma nova operacionalização do conceito de velocidade de internacionalização (tabela 17) que envolve duas dimensões principais: a velocidade de aprendizagem internacional e a velocidade de comprometimento com as atividades internacionais. Relativamente à primeira dimensão, esta inclui dois indicadores principais:

- Velocidade de aprendizagem através da repetição de atividades internacionais e que é refletida pela: velocidade de obtenção da primeira ordem de exportação (medida pelo número de anos desde a primeira exportação a dividir pelo número de anos a operar); velocidade de alcance de exportações regulares (medida pelo número anos a exportar regularmente a dividir pelo número de anos a operar).
- Velocidade de aprendizagem através da diversificação de atividades internacionais e que é refletida pela: velocidade do âmbito geográfico das operações internacionais (medida pelo número de países a dividir pelo número de anos a operar); velocidade de diversificação dos modos de entrada utilizados (medida pelo número de modos de entrada a dividir pelo número de anos a operar).

A influência desta dimensão na velocidade de internacionalização da empresa está relacionada com o facto de que a aprendizagem permite à empresa adquirir conhecimento e, tal como o modelo de *Uppsala* (Johanson e Vahlne, 1977) sugere, à medida que uma empresa vai assimilando conhecimento sobre os mercados internacionais, a incerteza associada à entrada nesses mercados diminui, o que leva a que o seu comprometimento para com esses mercados aumente. Assim, de acordo com Chetty et al.

(2014), visto que a aprendizagem reduz a incerteza, tal facto resulta numa maior velocidade de internacionalização, dado que as empresas prosseguem a sua expansão internacional.

Por sua vez, a segunda dimensão inclui:

- Velocidade de comprometimento com as atividades internacionais e que é refletida pela: velocidade de alocação de trabalhadores às atividades internacionais (medida pelo número de trabalhadores alocados a atividades internacionais a dividir pelo número de anos a operar); velocidade de utilização de línguas estrangeiras na empresa (medida pelo número de línguas utilizadas a dividir pelo número de anos a operar); velocidade de comprometimento dos modos de entrada (modos de entrada utilizando IDE (sim/não) a dividir pelo número de anos a operar). Neste ponto, é possível verificar que esta classificação considera a média de IDE realizados por ano, uma medida proposta por 5 dos estudos presentes na tabela 10.

A influência desta dimensão na velocidade de internacionalização está relacionada com a alocação de recursos às atividades internacionais, sendo que quanto maior for o número de recursos alocados a essas atividades, maior será a velocidade de internacionalização.

Tabela 19. Medida de velocidade de internacionalização proposta por Chetty *et al.* (2014)

VELOCIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO	Velocidade de aprendizagem internacional			
	Velocidade de aprendizagem através da repetição de atividades internacionais		Velocidade de aprendizagem através da diversificação de atividades internacionais	
	Velocidade de obtenção da primeira ordem de exportação.	Velocidade de alcançar exportações regulares.	Velocidade do âmbito geográfico das operações internacionais da empresa.	Velocidade de diversificação dos modos de entrada utilizados para as atividades internacionais.
	Número de anos desde a primeira exportação a dividir pelo número de anos a operar.	Número de anos a exportar regularmente a dividir pelo número de anos a operar.	Número de países a dividir pelo número de anos a operar.	Número de modos de entrada a dividir pelo número de anos a operar.
	Velocidade de comprometimento com as atividades internacionais			
	Velocidade de alocação de trabalhadores às atividades internacionais.	Velocidade de utilização de línguas estrangeiras na empresa.	Velocidade de comprometimento dos modos de entrada.	
	Número de trabalhadores alocados a atividades internacionais a dividir pelo número de anos a operar.	Número de línguas utilizadas a dividir pelo número de anos a operar.	Modos de entrada utilizando IDE (sim/não) a dividir pelo número de anos a operar.	

Apêndice II – País de origem das empresas estudadas – economias avançadas

Tabela 20. Lista de economias avançadas²⁵

Economias avançadas	Número
Espanha	6
Países baixos	3
Itália	5
Dinamarca	2
Reino Unido	5
Grécia	2
Suécia	5
Estados Unidos	6
Alemanha	6
República Checa	2
Finlândia	2
Austrália	3
França	4
Japão	3
Taiwan	1
Nova Zelândia	3
Coreia do Sul	3
Suiça	2
Austria	2
Canadá	1
Irlanda	1
Bélgica	2
Noruega	1

²⁵ Referente aos estudos que se focam apenas em economias avançadas.

Apêndice III – País de origem das empresas estudadas – economias emergentes

Tabela 21. Lista de economias emergentes²⁶

Economias emergentes	Número
China	10
Índia	3
Brasil	3
México	2
Turquia	2
Chile	2
África do Sul	1
Roménia	1
Colômbia	1
Argentina	1

²⁶ Referente aos estudos que se focam apenas em economias emergentes.

Apêndice IV – Lista de artigos utilizados na revisão sistemática

Autor/Ano	Título	Revista
García-Canal <i>et al.</i> (2002)	<i>Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Vermeulen e Barkema (2002)	<i>Pace, rhythm, and scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation.</i>	<i>Strategic Management Journal</i>
Wagner (2004)	<i>Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany.</i>	<i>International Business Review</i>
Acedo e Jones (2007)	<i>Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Bonaglia <i>et al.</i> (2007)	<i>Accelerated internationalization by emerging markets' multinationals: The case of the white goods sector.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Loane <i>et al.</i> (2007)	<i>A cross-national study on the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Weerawardena <i>et al.</i> (2007)	<i>Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Zhang e Dodgson (2007)	<i>"A roasted duck can still fly away": A case study of technology, nationality, culture and the rapid and early internationalization of the firm.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Zucchella <i>et al.</i> (2007)	<i>The drivers of the early internationalization of the firm.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Coeurderoy e Murray (2008)	<i>Regulatory environments and the location decision: Evidence from the early foreign market entries of new-technology-based firms.</i>	<i>Journal of International Business Studies</i>
Wang e Suh (2009)	<i>Towards a re-conceptualization of firm internationalization: Heterogeneous process, subsidiary roles and knowledge flow.</i>	<i>Journal of International Management</i>
Freeman <i>et al.</i> (2010)	<i>A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm.</i>	<i>International Business Review</i>
Li (2010)	<i>Toward a learning-based view of internationalization: The accelerated trajectories of cross-border learning for latecomers.</i>	<i>Journal of International Management</i>
Musteen <i>et al.</i> (2010)	<i>The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Chang e Rhee (2011)	Rapid FDI expansion and firm performance.	<i>Journal of International Business Studies</i>
Lindstrand <i>et al.</i> (2011)	<i>Turning social capital into business: A study of the internationalization of biotech SMEs.</i>	<i>International Business Review</i>
Middleton <i>et al.</i> (2011)	<i>Organizing time: Internationalization narratives of executive managers.</i>	<i>International Business Review</i>

Yu <i>et al.</i> (2011)	<i>Effects of alliances, time, and network cohesion on the initiation of foreign sales by new ventures.</i>	<i>Strategic Management Journal</i>
Bangara <i>et al.</i> (2012)	<i>Legitimacy and accelerated internationalisation: An Indian perspective.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Kalinic e Forza (2012)	<i>Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals.</i>	<i>International Business Review</i>
Madhok e Keyhani (2012)	<i>Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies.</i>	<i>Global Strategy Journal</i>
Hawk <i>et al.</i> (2013).	<i>Fast-mover advantages: Speed capabilities and entry into the emerging submarket of Atlantic basin LNG.</i>	<i>Strategic Management Journal</i>
Zeng <i>et al.</i> (2013)	<i>Cultural differences, MNE learning abilities, and the effect of experience on subsidiary mortality in a dissimilar culture: Evidence from Korean MNEs.</i>	<i>Journal of International Business Studies</i>
Chetty <i>et al.</i> (2014)	<i>Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation</i>	<i>Journal of World Business</i>
Ekman <i>et al.</i> (2014)	<i>Tit for tat and big steps: The case of Swedish banks' internationalization.</i>	<i>International Business Review</i>
Hadjikhani <i>et al.</i> (2014)	<i>The internationalization process model: a proposed view of firms' regular incremental and irregular non-incremental behaviour.</i>	<i>International Business Review</i>
Hagen e Zucchella (2014)	<i>Born global or born to run? The long-term growth of born global firms.</i>	<i>Management International Review</i>
Jiang <i>et al.</i> (2014)	<i>Time compression diseconomies in foreign expansion.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Lin (2014)	<i>How do managers decide on internationalization processes? The role of organizational slack and performance feedback.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Loane <i>et al.</i> (2014)	<i>Entrepreneurial founding team exits in rapidly internationalising SMEs: A double edged sword.</i>	<i>International Business Review</i>
Musteen <i>et al.</i> (2014)	<i>Early internationalization by firms in transition economies into developed markets: The role of international networks.</i>	<i>Global Strategy Journal</i>
Patel <i>et al.</i> (2014)	<i>Beating competitors to international markets: The value of geographically balanced networks for innovation.</i>	<i>Strategic management journal</i>
Satta <i>et al.</i> (2014)	<i>Temporal and spatial constructs in service firms' internationalization patterns: the determinants of the accelerated growth of emerging MNEs.</i>	<i>Journal of International Management</i>
Trudgen e Freeman (2014)	<i>Measuring the performance of born-global firms throughout their development process: The roles of initial market selection and internationalisation speed.</i>	<i>Management International Review</i>
Deligianni <i>et al.</i> (2015)	<i>Growth paths of small technology firms: The effects of different knowledge types over time.</i>	<i>International Business Review</i>
Li <i>et al.</i> (2015)	<i>Speed of internationalization: Mutual effects of individual-and company-level antecedents.</i>	<i>Global Strategy Journal</i>

Pellegrino e McNaughton (2015)	<i>The co-evolution of learning and internationalization strategy in international new ventures.</i>	<i>Management International Review</i>
Swoboda <i>et al.</i> (2015)	<i>How do past mode choices influence subsequent entry? A study on the boundary conditions of preferred entry modes of retail firms.</i>	<i>International Business Review</i>
Tan e Mathews (2015)	<i>Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Wei <i>et al.</i> (2015)	<i>The conscious and unconscious facilitating role of the Chinese government in shaping the internationalization of Chinese MNCs.</i>	<i>International Business Review</i>
Buckley <i>et al.</i> (2016)	<i>Do foreign resources assist or impede internationalisation? Evidence from internationalisation of Indian multinational enterprises.</i>	<i>International Business Review</i>
Hilmersson e Johanson (2016)	<i>Speed of SME internationalization and performance.</i>	<i>Management International Review</i>
Hutzschenreuter <i>et al.</i> (2016)	<i>Speed of internationalization of new business units: the impact of direct and indirect learning.</i>	<i>Management International Review</i>
Johanson e Kalinic (2016)	<i>Acceleration and deceleration in the internationalization process of the firm.</i>	<i>Management International Review</i>
Knight e Liesch (2016)	<i>Internationalization: From incremental to born global.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Schu <i>et al.</i> (2016)	<i>Internationalization speed of online retailers: A resource-based perspective on the influence factors.</i>	<i>Management International Review</i>
Tran <i>et al.</i> (2016)	<i>Crowdsourced translation for rapid internationalization in cyberspace: A learning perspective.</i>	<i>International Business Review</i>
Batsakis e Mohr (2017)	<i>Revisiting the relationship between product diversification and internationalization process in the context of emerging market MNEs Revisiting the relationship between product diversification and internationalization process in the context of emerging market MNEs.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Choquette <i>et al.</i> (2017)	<i>Born Globals—Is there fire behind the smoke?</i>	<i>International Business Review</i>
Dominguez e Mayrhofer (2017)	<i>Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets.</i>	<i>International Business Review</i>
Finchelstein (2017)	<i>The role of the State in the internationalization of Latin American firms.</i>	<i>Journal of World Business</i>
García-García <i>et al.</i> (2017)	<i>Rapid internationalization and long-term performance: The knowledge link.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Mohr e Batsakis (2017)	<i>Internationalization speed and firm performance: A study of the market-seeking expansion of retail MNEs.</i>	<i>Management International Review</i>

Pellegrino e McNaughton (2017)	<i>Beyond learning by experience: The use of alternative learning processes by incrementally and rapidly internationalizing SMEs.</i>	<i>International Business Review</i>
Vanninen <i>et al.</i> (2017)	<i>Rapid multinationalization: Propositions for studying born micromultinationals.</i>	<i>International Business Review</i>
Carneiro <i>et al.</i> (2018)	<i>Organizational slack as an enabler of internationalization: The case of large Brazilian firms.</i>	<i>International Business Review</i>
Monaghan e Tippmann (2018)	<i>Becoming a multinational enterprise: Using industry recipes to achieve rapid multinationalization.</i>	<i>Journal of International Business Studies</i>
Qian <i>et al.</i> (2018)	<i>Interactions among factors driving and inhibiting the early internationalization of small, young technology enterprises.</i>	<i>Management International Review</i>
Yayla <i>et al.</i> (2018)	<i>The role of market orientation, relational capital, and internationalization speed in foreign market exit and re-entry decisions under turbulent conditions.</i>	<i>International Business Review</i>
Berrill <i>et al.</i> (2019)	<i>Measuring the diversification benefits of investing in highly internationalised firms.</i>	<i>International Business Review</i>
Hsieh <i>et al.</i> (2019)	<i>A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics.</i>	<i>International Business Review</i>
Jain <i>et al.</i> (2019)	<i>Rapid internationalization of emerging market firms—The role of geographic diversity and added cultural distance.</i>	<i>International Business Review</i>
Liou e Rao-Nicholson (2019)	<i>Age matters: The contingency of economic distance and economic freedom in emerging market firm's cross-border M&A performance.</i>	<i>Management International Review</i>
Tang (2019)	<i>FDI expansion speed of state-owned enterprises and the moderating role of market capitalism: Evidence from China.</i>	<i>International Business Review</i>
Demirbag <i>et al.</i> (2020)	<i>Which regions matter for MNEs? The role of regional and firm level differences.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Freixanet e Renart (2020)	<i>A capabilities perspective on the joint effects of internationalization time, speed, geographic scope and managers' competencies on SME survival.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Petrou <i>et al.</i> (2020)	<i>Strategic decision-making processes, international environmental munificence and the accelerated internationalization of SMEs.</i>	<i>International Business Review</i>
Zhou <i>et al.</i> (2020)	<i>Unleashing the dynamics of product-market ambidexterity in the pursuit of international opportunities: Insights from emerging market firms.</i>	<i>International Business Review</i>
Batsakis e Theoharakis (2021)	<i>Achieving the paradox of concurrent internationalization speed: Internationalizing rapidly in both breadth and depth.</i>	<i>Management International Review</i>
Breuillot (2021)	<i>Exploring the Role of Diversity Management During Early Internationalizing Firms' Internationalization Process.</i>	<i>Management International Review</i>

Demir <i>et al.</i> (2021)	<i>Strategic agility, internationalisation speed and international success – The role of coordination mechanisms and growth modes.</i>	<i>Journal of International Management</i>
Fletcher <i>et al.</i> (2021)	<i>Retrospective and prospective learning: Accelerating the internationalization process.</i>	<i>Journal of World Business</i>
Hutzschenreuter e Harhoff (2021)	<i>The accelerating effect of institutional environment unfamiliarity on subsidiary portfolio expansion in a new host country.</i>	<i>International Business Review</i>
Johanson e Johanson (2021)	<i>Speed and synchronization in foreign market network entry: A note on the revisited Uppsala model.</i>	<i>Journal of International Business Studies</i>
Li <i>et al.</i> (2021)	<i>Untangling the commonalities and differences between domestic cross-regional experience and international experience in shaping speed of internationalization.</i>	<i>Journal of International Management</i>
Yoruk <i>et al.</i> (2021)	<i>Pathways to innovation in Romanian software SMEs: Exploring the impact of interdependencies between internationalisation and knowledge sources.</i>	<i>Journal of International Management</i>
Zahoor e Al-Tabbaa (2021)	<i>Post-entry internationalization speed of SMEs: The role of relational mechanisms and foreign market knowledge.</i>	<i>International Business Review</i>
Bolivar <i>et al.</i> (2022)	<i>Speed of international expansion: The mediating role of network resources mobilisation.</i>	<i>Management International Review</i>
Deng <i>et al.</i> (2022)	<i>Rapid internationalization and exit of exporters: The role of digital platforms.</i>	<i>International Business Review</i>
Gabrielsson <i>et al.</i> (2022)	<i>Accelerated internationalization among inexperienced digital entrepreneurs: Toward a holistic entrepreneurial decision-making model.</i>	<i>Management International Review</i>
Jiang <i>et al.</i> (2022)	<i>The impact of initial public offerings on SMEs' foreign investment decisions.</i>	<i>Journal of International Business Studies</i>
Swoboda e Sinning (2022)	<i>Effects of internationalization rhythm and speed on e-commerce firms' growth and the role of institutional distances.</i>	<i>Management International Review</i>
Wang <i>et al.</i> (2022)	<i>Imitation and rapid internationalization of emerging market firms.</i>	<i>Journal of World Business</i>