

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NÍVEL MESTRADO

FREDERICO GOLBSPAN SOROKA

O REFLEXO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO DESEMPENHO
DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
um estudo meta-analítico

Porto Alegre

2022

FREDERICO GOLBSPAN SOROKA

**O REFLEXO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO DESEMPENHO
DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
um estudo meta-analítico**

Dissertação de Mestrado apresentada para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto.

Porto Alegre

2022

S714r

Soroka, Frederico Golbspan.

O reflexo do processo de internacionalização no desempenho das pequenas e médias empresas : um estudo meta-analítico / por Frederico Golbspan Soroka. – 2022.

80 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2022.

“Orientador: Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto”.

1. Internacionalização. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Desempenho. 4. Meta-análise. I. Título.

CDU: 658.017.2

FREDERICO GOLBSPAN SOROKA

**O REFLEXO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO DESEMPENHO
DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
um estudo meta-analítico**

Dissertação de Mestrado apresentada para
obtenção do título de Mestre em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Porto Alegre, 19 de março de 2022.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Diego Antonio Bittencourt Marconatto (Orientador)
UNISINOS

Prof. Dr. Fernando de Oliveira Santini
UNISINOS

Prof. Dr. Douglas Wegner
Fundação Dom Cabral

Prof. Dr. Wagner Junior Ladeira
UNISINOS

RESUMO

O papel das pequenas e médias empresas (PMEs) para a economia e para o bem-estar social vem sendo cada vez mais evidenciado através de pesquisas e relatórios econômicos que destacam sua importância para diversos setores econômicos e sociais. Como resposta, evidenciou-se um aumento do volume de pesquisas e revisões sobre o crescimento de PMEs, uma literatura cuja assume diversas perspectivas teóricas e que, no entanto, encontra-se altamente fragmentada. Ao que parece certo, e concordado por muitos autores, é o fato de muitas empresas recorrerem a uma tentativa de expansão para além de suas fronteiras, como forma de crescimento ou até mesmo sobrevivência em algum momento de sua trajetória. Nesta perspectiva, a internacionalização, surge como uma alternativa; um processo que permite as empresas interagirem com mercados externos a partir de diferentes vias de operacionalização com características e objetivos distintos. A presente pesquisa meta analítica tem como objetivo, investigar um dos principais temas de discussão sobre a internacionalização de PMEs e que, no entanto, ainda apresenta resultados conflituosos devido a problemas como a operacionalização e medição de seus principais constructos investigativos. Sendo assim, o trabalho se propõe a investigar através da análise de uma significativa amostra de artigos acadêmicos quais são os impactos da internacionalização no desempenho de PMEs além de outros pontos reflexivos como o debate sobre a operacionalização das variáveis mais utilizadas e o porquê da existência de resultados conflituosos em pesquisas as quais se dedicam a esta temática. Os resultados da presente pesquisa demonstram uma relação positiva entre as variáveis independentes e seus reflexos no desempenho. Todas as cinco variáveis independentes estudadas, constataram influenciar de forma positiva no desempenho de PMEs em atividades internacionais.

Palavras-chave: internacionalização; pequenas e médias empresas; desempenho; meta-análise.

ABSTRACT

The role of small and medium-sized enterprises for the economy and for social well-being has been increasingly highlighted through research and economic reports that highlight their importance for various economic and social sectors. In response, there was an increase in the volume of research and reviews on the growth of small and medium-sized companies; a literature which takes on different theoretical perspectives and which, however, is highly fragmented. What seems certain, and agreed by many authors, is the fact that many companies resort to an attempt to expand beyond their borders, as a way of growth or even survival at some point in their trajectory. In this perspective, internationalization appears as an alternative; a process that allows companies to interact with foreign markets from different operational paths with distinct characteristics and objectives. This meta-analytical research aims to investigate one of the main topics of discussion about the internationalization of small and medium-sized companies, which, however, still presents conflicting results due to problems such as the operationalization and measurement of its main investigative constructs. Therefore, the work proposes to investigate, through the analysis of a significant sample of academic articles, what are the impacts of internationalization on the performance of SMEs, as well as other reflexive points such as the debate on the operationalization of the most used variables and why the existence of conflicting results in research which are dedicated to this theme.

Keywords: internationalization; small and medium enterprises; performance; meta-analy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais modos de entrada para a Internacionalização	200
Figura 2 - Principais campos de análise referentes a internacionalização de PMEs	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Medições utilizadas relacionadas ao desempenho e ao grau de internacionalização	30
Quadro 2 - Resultados encontrados dos artigos selecionados	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados finais.....	49
Tabela 2 - Moderation effects.....	50

LISTA DE SIGLAS

BG	Modelo “ <i>Born Global</i> ”
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DOI	<i>Degree of Internationalization</i>
HTSMEs	<i>High technology small medium enterprises</i>
IED	Investimentos externos diretos
IJVs	<i>International Joint Ventures</i>
INVs	Modelo “ <i>International New Ventures</i> ”
MGO	Nível de orientação global
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
ROA	Retorno sobre os Ativos
ROE	Retorno sobre o patrimônio líquido
ROS	Retorno sobre as vendas
ROTA	Retorno sobre ativos totais
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	OBJETIVOS	13
2.1	Objetivo geral.....	13
2.2	Objetivos específicos	13
2.3	Justificativa	14
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1	O que são PMEs, características centrais e conceitos centrais.....	16
3.2	O que é a internacionalização e quais suas principais vias.....	17
3.3	Desempenho de PMEs, como é medido e quais são seus desafios	23
3.4	Principais tópicos de pesquisa que envolvem Internacionalização e PMEs.....	25
3.5	Sistematização dos resultados alcançados pela literatura	29
3.6	Análise dos resultados encontrados pelos autores	35
4	DESIGN METODOLÓGICO	44
4.1	Meta-análise	44
4.1.1	Estratégia de busca e seleção dos artigos	46
4.1.2	Estratégia de codificação dos dados	47
4.1.3	Definição da estratégia de análise de dados	47
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
5.1	Resultados dos moderadores	50
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	51
6.1	Discussão dos moderadores	54
7	CONCLUSÃO.....	55
	REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

A literatura, assim como as instituições nacionais e internacionais vem cada vez mais reconhecendo amplamente o papel das pequenas e médias empresas (PMEs) como expoentes fundamentais para o desenvolvimento econômico das economias nacionais (OKPARA, 2009; ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OECD, 2019). Estas empresas, assumem o papel de extrema importância para o desenvolvimento da sociedade em todos os países, em todos os níveis de desenvolvimento (AUDRETSCH *et al.*, 2009; OECD, 2019). Segundo os dados da OECD (2009), as PMEs são consideradas os atores econômicos dominantes voltados a geração de emprego, inovação, crescimento da economia e representa pelo menos um terço do comércio mundial de mercadorias (OECD, 2018).

Estes números representam um avanço da participação das PMEs tanto em escala internacional quanto nacional, e partem, segundo a perspectiva de diversos autores dos avanços provenientes da globalização (GJELLERUP, 2000; PAUL, 2015). Este fenômeno gerou uma série de fatores desencadeadores que segundo a perspectiva de Dunning (1993) e posteriormente Craig e Douglas (2000) geraram o desenvolvimento de estruturas e sistemas que facilitaram a aquisição eficiente de informações e a expansão do mercado externo. Além destes avanços, credita-se também a liberalização do comércio, ao declínio das barreiras comerciais, as mudanças tecnológicas que permitem uma maior velocidade nos transportes e custos de comunicação (GENC *et al.*, 2019).

Entende-se internacionalização como um “processo pelo qual uma empresa passa de operar em apenas um mercado doméstico para os mercados Internacionais” (JAVALGI; GRIFFITH; WHITE, 2003, p.185). Pode ser definida também como uma estratégia de crescimento por meio da qual as empresas podem aproveitar imperfeições do mercado externo e criar valor a partir delas (KYLÄHEIKO *et al.*, 2011).

A internacionalização pode oferecer muitas vantagens para as PMEs incluindo o aumento das vendas através do acesso de novos mercados de forma a melhorar sua competitividade e taxas de sobrevivência (LEE; SHIN, 2012; PANGARKAR, 2008). Ademais, a internacionalização pode gerar um aumento na produtividade e na lucratividade das empresas (DOWLING; HELM, 2006; HSU *et al.*, 2013) além de lhe permitirem alcançar e desenvolver novos recursos e conhecimentos que podem auxiliar em suas atividades no mercado interno ou externo (BAGHERI *et al.*, 2019).

A importância do estudo sobre este fenômeno também é relatada a partir de outros autores como Grant (1987) e Tallman e Li (1996) onde apontam que níveis mais altos de diversificação internacional podem levar a um melhor desempenho das empresas. Sob outra perspectiva, em Lu e Beamish (2001) é relatado pelos resultados que vender diretamente, ou através de agentes de vendas em novos mercados geográficos oferece uma boa oportunidade para as empresas ampliarem a sua base de clientes e preencherem imperfeições de mercado. Já segundo para Onkelinx, Manolova e Edelman (2016) empresas que possuem um maior envolvimento internacional de suas atividades tendem a gerar receitas mais significativas do que aquelas não envolvidas. Todas estas evidências a partir de trabalhos científicos, apontam a importância de se estudar e das empresas considerarem a internacionalização como uma opção atrativa de estratégia a ser seguida.

No entanto como é relatado segundo o relatório da World Trade Report (2016) PMEs ainda ocupam um lugar secundário nos negócios internacionais se comparado a empresas maiores. De acordo com os dados da OMC baseados em pesquisas de empresas do Banco Mundial cobrindo mais de 25.000 PMEs em países em desenvolvimento, as exportações diretas são de apenas 7,6% do total de vendas de PMEs no setor manufatureiro, em comparação com 14,1% de grandes empresas manufatureiras (WORLD TRADE REPORT, 2016). Dados mais recentes OECD (2019), apontam e reforçam estes indicativos, registrando que mais de 90% das grandes empresas e indústrias exportam, em comparação com apenas 10% das PMEs (CUSMANO; KOREEN, 2017; OECD, 2019). Como consequência, a grande maioria das pesquisas científicas se dedicam em estudar as grandes empresas no mercado internacional, fazendo com que mais pesquisas que se dediquem na perspectiva de PMEs se tornem necessárias.

O fenômeno da internacionalização como relatado em pesquisas anteriores, desperta o interesse e é estudado sob diversas perspectivas que visam compreender o processo, suas características e consequências. Tendo consciência que dois dos objetivos mais comuns atribuídos a expansão internacional são alcançar o crescimento da empresa e melhorar a sua lucratividade (OVIATT; MCDOUGALL, 1996), a presente pesquisa optou por ter como problema de pesquisa, compreender como o processo de internacionalização impacta no desempenho de PMEs, uma questão que continua sendo importante para a academia e que ainda permanece sem respostas permanentes sobre o seu real impacto (HITT *et al.*, 2006; LIN *et al.*, 2011; JOHANSON, 2016).

Como relatado a partir de pesquisas anteriores, os reflexos da internacionalização sobre o desempenho das empresas tendem a variar de positivo (BAUSCH; KRIST, 2007; DANIELS;

BRACKER, 1989; GRANT, 1987; HILMERSSON; JOHANSON, 2016; KIM; HWANG; BURGERS, 1993; PANGARKAR, 2008; TALLMAN; LI, 1996), a negativo (GERINGER; BEAMISH; DACOSTA, 1989; GERINGER; TALLMAN; OLSEN, 2000; HITT; HOSKISSON; KIM, 1997), trabalhos que relatam um resultado em forma de U (LU; BEAMISH, 2001; RUIGROK; WAGNER, 2003; HSU *et al.*, 2013), em forma de U invertido (CHAO; KUMAR, 2010; HITT; HOSKISSON; KIM, 1997). A soma destes relatos que diferem nos resultados fazem com que diversos autores descrevam a relação entre internacionalização e desempenho como sendo "contraditória" (GERINGER; TALLMAN; OLSEN, 2000, p. 51) e "mista" (DOUKAS; LANG, 2003, p. 154).

Um exemplo desta ambiguidade é relatado por estudos que se concentram no tamanho das empresas. Por exemplo, Mioni (1995) sugeriram que empresas maiores tiveram um melhor desempenho partindo de suas exportações, enquanto Calof (1993) não foi capaz de identificar nenhuma relação significativa entre o tamanho da empresa e o seu desempenho das exportações. Segundo a perspectiva de alguns autores do campo como Pangarkar (2008) grande parte dos resultados inconclusivos decorrem de problemas em tornos da medição de constructos centrais como os níveis de internacionalização e de desempenho, uma discussão que será posteriormente tratada pela pesquisa.

2 OBJETIVOS

A partir dos relatos vindos de pesquisas anteriores sobre a contrariedade dos resultados detectados vindos da relação entre internacionalização e desempenho de PMEs, se desenvolve a pergunta de pesquisa que norteou os esforços realizados na presente pesquisa. Neste sentido, o presente estudo meta analítico, buscou responder como o processo de internacionalização afeta no desempenho de PMEs.

2.1 Objetivo geral

Compreender como o processo de internacionalização impacta no desempenho de PMEs.

2.2 Objetivos específicos

- a) apontar as principais linhas de pesquisa e os principais achados sobre o efeito da internacionalização de PMEs na sua performance;
- b) sintetizar quais as principais variáveis dependentes, independentes, moderadoras e mediadoras que foram utilizadas nos principais estudos que envolvem performance de PMEs e internacionalização;
- c) identificar as principais medidas de desempenho de PMEs utilizadas pelos estudos que medem o impacto da internacionalização nas mesmas;
- d) analisar como o ambiente afeta a relação entre a internacionalização de PMEs e sua performance.

2.3 Justificativa

A justificativa para esta meta-análise é fomentada por diversos aspectos. O primeiro deles, gira em torno de uma necessidade já percebida do campo teórico, de se realizar uma revisão sistêmica e consolidações de pesquisas baseadas em métodos quantitativos. Uma meta-análise, oferece possibilidades únicas para detectar a verdadeira relação das variáveis e analisar as razões para as descobertas conflitantes (BAUSCH; KRIST, 2007), neste sentido, estudos meta-analíticos se tornam uma ferramenta muito útil para tentar esclarecer a ambiguidade apresentada em um determinado escopo de pesquisa. Sua capacidade de sintetizar dados logicamente partindo da análise de estudos anteriores se torna uma ferramenta extremamente potente segundo a perspectiva de Kumar, Paul e Unnithan (2019) indicando que um assunto só avança quando estudos já realizados são sintetizados logicamente.

A técnica da meta-análise, vem sendo cada vez mais reconhecida como uma das melhores avaliações estatísticas de pesquisas empíricas sobre um tópico de pesquisa específico (SCHWENS, 2017). O método, pode ajudar os pesquisadores a identificar direções e tamanhos de efeito, levando como base estudos anteriores junto a técnicas de média ponderada, além de contextualizar as relações considerando variáveis moderadoras (KLIER *et al.*, 2017). KRIST, 2007).

A segunda justificativa que sustenta esta pesquisa é o fato de que a maioria dos estudos já realizados se guiou principalmente na relação entre internacionalização – desempenho na perspectiva das grandes empresas, como por exemplo (LEE; RUGMAN, 2012; LIN, 2014; XIAO *et al.*, 2013), mas não deu a mesma atenção às PMEs (MAJOCCHI; ZUCHELLA, 2003). Como apontado, as PMEs não podem ser consideradas clones menores de empresas maiores, sua gestão estratégica e suas políticas de internacionalização diferem substancialmente daquelas seguidas pelas grandes empresas (BAGHERI *et al.*, 2019; SMALLBONE; WYER, 1999) de maneira que é fundamental analisar esta relação na perspectiva de empresas menores.

Como principal contribuição acadêmica, o presente trabalho proporcionou uma visão mais ampla a partir de uma amostra de artigos selecionados sobre quais os impactos do processo de internacionalização no desempenho de PMEs. Isto tendo em mente o que fora levantado por Shuman e Seeger (1986) indicando que as descobertas empíricas sobre as relações entre internacionalização e desempenho da empresa com base em amostras de grandes empresas não se aplicam necessariamente às PMEs.

A segunda contribuição acadêmica parte da investigação e análise sobre as medições de desempenho e internacionalização utilizadas pelos autores selecionados. Uma discussão que

reflete nos resultados determinados e atrapalham a determinação de achados consistentes. Neste sentido a pesquisa contribuiu em expor quais as principais medições utilizadas pelos autores para as variáveis internacionalização e desempenho no contexto de PMEs.

Já como contribuição gerencial, a partir da análise dos dados quantitativos, a pesquisa proporcionou uma visão mais ampla e assertiva sobre quais os fatores impactantes que devem ser estimulados ou evitados pelos gerentes, gestores ou *Chief Executive Officer* (CEOs) das empresas e que refletem diretamente no seu desempenho internacional. Vale lembrar, que estas informações que podem alterar o resultado do processo são fundamentais para empresas como as PMEs que normalmente não possuem o mesmo poder de investimentos e análise associados as empresas de maior porte.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O que são PMEs, características centrais e conceitos centrais

A conceituação correta e definitiva sobre como definir uma pequena e média empresa, é um desafio para os pesquisadores do campo e é pauta de diversas discussões pelo fato de que pesquisas empíricas e órgãos governamentais de diversos países seguem diferentes pontos de corte que dificultam a delimitação de uma definição universal para PMEs (CRAVO; PIZA, 2019; ROSENBUSH *et al.*, 2011).

Normalmente, em resposta a esta ausência, as PMEs são regularmente tratadas como uma empresa que mantém uma determinada receita ou um número de funcionários abaixo do nível indicado pela legislação do seu país de origem. Partindo deste pressuposto, um ponto de corte comum utilizado nos trabalhos científicos segue o padrão da União Europeia que caracteriza as PMEs como sendo empresas com menos de 250 empregados (CRAVO; PIZA, 2019) delimitação que costuma ser a mais utilizada (CRAVO *et al.*, 2015).

Segundo a OECD (2020), considerar as PMEs com menos de 250 funcionários, fornece uma estrutura robusta para comparar estatísticas entre países. No entanto alguns países optaram por utilizar a sua própria delimitação. Nos Estados Unidos, por exemplo, a qualificação de PMEs é definida por setor (PAUL, 2020). Já no Brasil as PMEs podem ser medidas como as empresas que possuem até 99 empregados na área do comércio e serviços e até 499 empregados na área da indústria (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, 2013). No entanto, respeitando as delimitações mais utilizadas pelos artigos científicos, a presente pesquisa considera uma PME aquela que possui até 250 funcionários.

Adentrando nas principais formas de atividades destas empresas, as PMEs em sua maioria, concentram-se em setores de serviço específico e no comércio grossista. Em sua maioria as PMEs operam em áreas de atuação onde os requisitos são relativamente mais fáceis de se operar em termos de capital, financiamento, competências dos funcionários e do proprietário (OECD, 2019). No entanto, também é creditado à boa parte das PMEs a atuação em mercados mais arriscados como ligados a inovação (DOBBS; HAMILTON, 2007). Por consequência, as PMEs foram identificadas como sendo responsáveis por 55% das inovações e 95% das “inovações radicais” (ROBBINS *et al.*, 2000) sendo fundamentais para o sucesso de setores que envolvem alta tecnologia como o da informática e o da biotecnologia (DOBBS; HAMILTON, 2007).

Além de sua diferenciação relacionada ao seu tamanho e áreas de atuação, PMEs também possuem características únicas que normalmente lhes são atribuídas (PAUL, 2020). Estas envolvem desde aspectos relacionados as suas percepções de riscos, seus recursos financeiros e processos de tomada de decisões (HESSELS; PARKER, 2013; PAUL, 2020; SVETLIČIČ *et al.*, 2007).

De uma perspectiva positiva, as PMEs compensam suas fragilidades através de padrões detectados através do tempo. Em primeiro lugar estas empresas possuem processos de tomada de decisão rápidos e flexíveis que lhes permitem alcançar um maior dinamismo empresarial (HESSELS; PARKER, 2013). Ademais, grande parte das PMEs se diferenciam com base no design de seus produtos, em suas características e tecnologias, tornando-as empresas normalmente inovadoras (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; LEITNER; GULDENBERG, 2010).

Todas estas informações servem de esforço para melhor caracterizar o que seria uma PME e qual suas principais características e dilemas enfrentados. A seguir, no próximo subcapítulo do referencial teórico, serão introduzidos os conceitos sobre a internacionalização e quais as suas principais vias de operacionalização.

3.2 O que é a internacionalização e quais suas principais vias

O termo internacionalização começou a ser utilizado quando o fenômeno começou a gradualmente substituir o imperialismo como sendo a principal interação transfronteiriça entre as empresas e economias (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006). No início do uso do termo internacionalização em pesquisas científicas, este era associado como sendo um processo no qual as empresas devem se envolver e manter compromissos de forma gradual com mercados para além de suas fronteiras de origem (JOHANSON; VAHLNE, 1977; WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Atualmente, internacionalização é considerada por muitos como sendo um constructo multidimensional (RAMASWAMY; KROECK; RENFORTH, 1996; SULLIVAN, 1994) e sua definição varia de acordo com determinados fenômenos observados (SHEN; PUIG; PAUL, 2017). Autores tradicionais do campo como Penrose (1959), definem a internacionalização como sendo as principais competências e oportunidades de uma empresa em um ambiente estrangeiro. Já segundo a visão de Johansson e Vahlne (1977) e Welch e Luostarinen (1988) a internacionalização, é tida como um processo pelo qual as empresas aumentam seu engajamento no mercado internacional.

De uma forma integrativa, apesar de suas diversas conceituações, grande parte dos autores que se dedicam a temática assumem que a internacionalização ocorre quando as empresas expandem suas vendas, produção e outras atividades de negócios para mercados internacionais (KNIGHT; LIESCH, 2002). Da mesma maneira, esta estratégia também foi identificada por muitos autores, como sendo um fator-chave para o crescimento da empresa, de maneira que as empresas que não consideram vender seus produtos e serviços internacionalmente se encontram em desvantagem (KOHR; CAMANZI; MALORGIO, 2018).

Por ser considerada multidimensional, a internacionalização é um fenômeno intensamente pesquisado sob uma variedade de perspectivas e olhares teóricos como exemplo da: teoria da organização, da gestão estratégica, gestão internacional e no ponto de vista das PMEs (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006). No ponto de vista das PMEs, Wach (2014) aponta para três abordagens dominantes. A primeira vinda da perspectiva incremental que é responsável pelo maior número de trabalhos científicos, a segunda sendo a perspectiva da rede e a mais recente, perspectiva do empreendedorismo internacional que possui grande parte do seu objetivo em compreender por que alguns empreendimentos se internacionalizam mais cedo e mais rapidamente do que outros (KNIGHT; CAVUSGIL, 1997; MCDOUGALL *et al.*, 1994).

Sob outra perspectiva analítica é possível dividir as teorias predominantes que se dedicam a internacionalização, a partir da diferenciação entre teorias tradicionais, não tradicionais e o mais recente modelo “BAG”. As teorias tradicionais, podem ser associadas a perspectiva incremental, que consideram a internacionalização como um processo gradual e que as empresas optam por se internacionalizar primeiramente para mercados de países com menor distância geográfica e cultural. Dois modelos principais emergem dessa teoria, o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) e o Modelo de Inovação (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980).

As teorias não tradicionais representam a visão do empreendedorismo internacional, incorporando os modelos “*Born Global*” (BG) (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996) e o modelo “*International New Ventures*” (INVs) (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Estes modelos assumem que as PMEs buscam por vantagens competitivas por meio do uso de recursos e da venda de produtos em outros mercados para além do seu de origem (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Por fim, o que é chamado por alguns autores como sendo o modelo “BAG” (BELL; MCNAUGHTON; YOUNG, 2001), defende a junção de mais de uma estratégia e modelo de internacionalização sendo adaptado as empresas e define que as PMEs normalmente se estabelecem em seu mercado doméstico para posteriormente começarem suas atividades relacionadas a internacionalização (BELL *et al.*, 2003).

Em relação as pesquisas realizadas, grande parte das pesquisas existentes sobre a internacionalização de PMEs, tem se concentrado principalmente no ponto de vista das atividades ou operações internacionais da empresa, análise de produto, operação de mercado ou análises de redes (FREIXANET; GEMMA, 2020). Na última década, entretanto, o fluxo de pesquisa se destinou a avaliar questões relacionadas ao tempo que influencia o processo de internacionalização das PMEs dando maior ênfase para a questão do desempenho e da sobrevivência (FREIXANET; GEMMA, 2020). É importante ressaltar que o foco geral da pesquisa mudou com o tempo das definições e análises em torno de atividades internacionais para quais os recursos necessários para o processo de internacionalização (RUZZIER *et al.*, 2006).

Como consequência de sua multidimensionalidade e diversas vertentes de estudo, a internacionalização acaba sendo operacionalizada e medida de diversas maneiras pelos autores, fator que dificulta a melhor compreensão de seus achados e a certeza clara de seus reflexos (ONKELINX *et al.*, 2016). Na tentativa de organizar a expor este problema, um estudo realizado por Westhead, Wright e Ucbasara (2001), foram identificadas as duas medidas de internacionalização que os pesquisadores geralmente se concentram: a primeira, focando em uma variável dependente dicotômica que indicava se uma empresa exportava ou não exportava (CAVUSGIL, 1984; WESTHEAD, 1995a). Em segundo lugar, uma variável dependente da intensidade da exportação sendo atribuída à proporção das vendas para o exterior (BLOODGOOD *et al.*, 1996; MCDOUGALL; OVIATT, 1996).

Além destas mensurações indicadas por Westhead, Wright e Ucbasara (2001), a internacionalização do lado da demanda pode ser medida pela proporção de vendas externas em relação às vendas totais (CERRATO; CROSATO; DEPPERU, 2016). Este índice é a medida de internacionalização mais utilizada em estudos que focam no impacto da internacionalização no desempenho das empresas. Além disso, é amplamente utilizado em estudos sobre a internacionalização de PMEs, visto que estas empresas utilizam as exportações como seu principal modo de entrada no mercado estrangeiro (MAJOCCHI; MAYHOFER; BACCHIOCCHI, 2005).

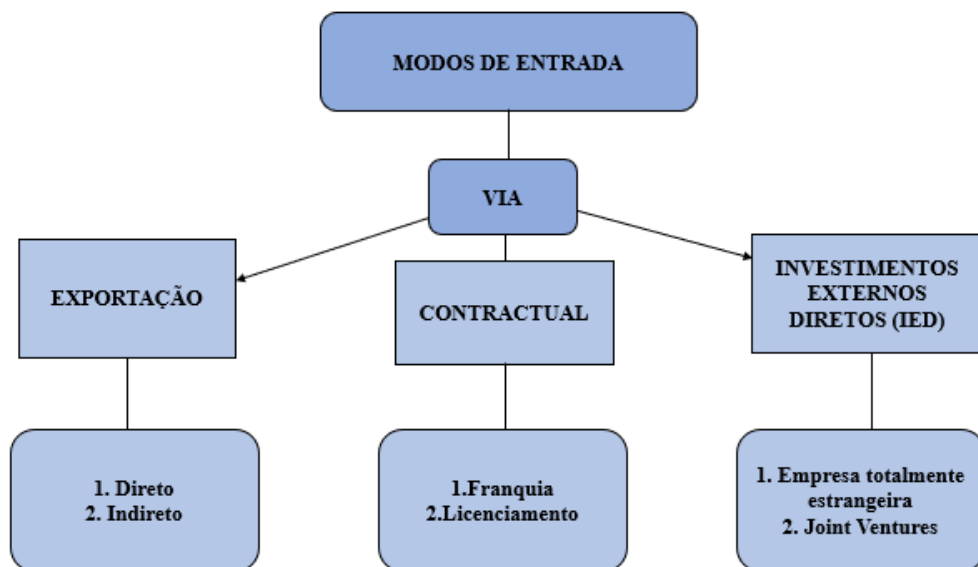
Partindo para a operacionalização por parte das empresas, a estratégia da internacionalização pode seguir de diversas maneiras ou modos de entrada, este sendo apontado como a pedra angular da estratégia no mercado internacional de uma empresa (TSE; PAN; AU, 1997) e um fator chave relacionado ao desempenho das PMEs (LU; BEAMISH, 2001). A conceitualização do que seria modo de entrada no mercado externo, fora definido como “um arranjo institucional que possibilita a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas,

gerenciamento ou outros recursos para um país estrangeiro” (ROOT, 1987, p. 5) e posteriormente indicada como sendo arranjos institucionais que permitem com que as empresas usem seus produtos ou serviços em um determinado mercado (CALOF, 1993).

A escolha dessas vias pelas empresas, no entanto, envolve duas decisões independentes: local e modo de controle (RASHEED, 2005). Estas variam de acordo com o grau de controle que a empresa investiu sobre recursos tangíveis e intangíveis e os custos de transação associados a esse comprometimento de recursos (DOMKE-DAMONTE, 2000; RASHEED, 2005). Neste sentido, a seleção correta de entrada por uma empresa é crucial quando está visa se expandir para mercados estrangeiros (O’CASS; WEERAWARDENA, 2009), de maneira a ser considerada como uma importante variante de impacto sobre o sucesso da empresa (DELIOS; BEAMISH, 1999).

Atualmente, existem múltiplos modos de entradas e estratégias que permitem as empresas a penetrarem em mercados estrangeiros levando em consideração suas habilidades percebidas e limitações enfrentadas. Estes modos de entrada, variam desde estratégias menos arriscadas como através da exportação, licenciamento, franquias até modos de entrada que são considerados mais arriscados por exigirem um maior envolvimento das empresas. Como principais exemplos estão as estratégias ligadas aos investimentos externos diretos (IED) através de *Joint Ventures*, aquisições ou fusões (RASHEED, 2005). A Figura 1 sumariza os principais modos de entrada para a internacionalização de empresas.

Figura 1 - Principais modos de entrada para a Internacionalização



Fonte: elaborado pelo autor.

A começar pela exportação, esta estratégia é defendida como o modo de entrada que menos representa risco para uma empresa iniciante em negócios internacionais. A exportação, pode ser realizada através de exportações diretas, onde a empresa assume a totalidade das responsabilidades na sua operacionalização e busca de clientes (HESSELS; TERJESEN, 2007) ou através de exportações indiretas com o auxílio de intermediários que possuem o papel de ajudar a empresa a economizar custos de logística, além da busca de novos clientes e monitoramento do cumprimento de contratos (PENG; YORK, 2001).

Em geral, exportar é considerado uma das maneiras mais fáceis e rápidas de operar em um mercado estrangeiro (O'CASS; WEERAWARDENA, 2009). Ao exportar, uma empresa não precisa fazer um compromisso de recursos substancial em um mercado estrangeiro se comparado a outras estratégias que necessitam estabelecer uma subsidiária em um novo território (LEONIDOU *et al.*, 2010; LU; BEAMISH, 2006). Esta estratégia de entrada permite uma empresa a se retirar facilmente de um mercado estrangeiro caso julgue necessário devido a dificuldades internas ou externas que podem prejudicar a sua continuação (O'CASS; WEERAWADERNA, 2009).

Essas vantagens exclusivas associadas a prática da exportação são especialmente importantes para as PMEs, empresas que normalmente enfrentam restrições de recursos e não desejam assumir compromissos excessivos internos e externos a sua operação (LU; BEAMISH, 2001). Como consequência a literatura sobre a internacionalização de PMEs, estabelece a exportação como o modo de entrada dominante nos mercados internacionais a partir de PMEs que iniciam sua expansão internacional (CAVUSGIL; ZOU, 1994; CONCONI; SAPIR; ZANARDI, 2016).

No entanto, apesar das vantagens que são associadas a esta estratégia de penetração, também são enfrentadas dificuldades pelas empresas que a seguem. Voltado a PMEs exportadoras estas dificuldades variam desde estar sujeitas a imperfeições nos regimes comerciais dos países anfitriões, barreiras tarifárias e não tarifárias impostas aos produtos importados e ao oportunismo do distribuidor (LU; BEAMISH, 2006). Outro ponto normalmente enfrentado por essas empresas é tido como “responsabilidade do estrangeiro”, que correspondem aos custos adicionais que as empresas encontram nos mercados estrangeiros e que são normalmente acima daqueles incorridos pelas empresas locais (HYMER, 1960; ZAHER, 1995).

No outro extremo dos modos de entrada mais utilizados pelas empresas que se internacionalizam, encontram-se as estratégias que envolvem mais investimentos financeiros e estruturais por parte das empresas; conhecidas como estratégias de IEDs. Suas principais vias

de operacionalização podem ser feitas através de *Joint Ventures* ou em um modelo onde a empresa em questão se torna totalmente estrangeira a partir de sua nova operação (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992).

Conceitualmente, uma *Joint Venture* é formada quando duas ou mais empresas concentram uma parte dos seus recursos dentro de uma organização jurídica comum (KOGUT, 1998). Já para ser considerada uma *joint venture internacional* (IJV) pelo menos uma das controladoras deve estar sediada fora do país de operação da *joint venture* formada, (GENRINGER; HEBERT, 1989).

Estratégias ligadas a investimentos externos diretos, seguem a lógica de que manter relacionamentos colaborativos podem oferecer maiores oportunidades de crescimento, de maneira que a participação em *joint ventures* pode vir a fornecer uma base mais ampla de recursos, talento gerencial e capacidades intelectuais (DOBBS; HAMILTON, 2007). Além disso, estas estratégias ligadas a IED's permitem muitas vezes uma ampliação nas bases de clientes por meio da entrada em novos mercados, permitindo as empresas atingirem um maior volume de produção (CONCONI; SAPIR; ZANARDI, 2016; LU; BEAMISH, 2006). Além disso, e em contraste a exportação, as estratégias ligadas aos IED's costumam levar as empresas a desenvolverem um conhecimento mais assertivo sobre o país anfitrião e seu mercado consumidor através das operações locais (LU; BEAMISH, 2006), permitindo a empresa alcançar vantagens baseadas na localização (KOGUT, 1985) como o acesso a diferentes habilidades, conhecimentos científicos e tecnologias superiores (GRANSTRAND; HAKANSON; SJOLANDER, 1993).

Já em relação aos aspectos negativos provenientes destas estratégias encontram-se problemas voltados ao conhecimento e sua transferência (TANGANELLI; SCHAAN, 2011), como por exemplo, levar a comportamento oportunista, em que um parceiro está adquirindo conhecimento às custas de outro parceiro (DAS; TENG, 2000; LU; HEBERT, 2005). De forma geral, empresas que atuam em mercados externos através de IED's também enfrentam eventuais problemas ligados a “responsabilidade do estrangeiro”, fator que é desencadeado segundo a teoria sobre o IED de Hymer (1976) pelos aumentos nos custos de coordenação, controle podendo ser prejudicial para uma empresa devido a quantidade de investimentos requeridos.

Dando continuidade aos principais modos de entrada, é preciso apresentar as vias que ocupam a posição intermediária em relação aos custos, investimentos e envolvimento por parte das empresas. Denominados de modos de entrada contratual, estes oferecem diferentes arranjos entre as empresas do mercado doméstico e a empresa que licencia os ativos intangíveis no mercado estrangeiro (ROOT, 1994; SOUZA; BRADLEY, 2005). Estes arranjos podem ser

feitos através de licenciamentos, franquias, acordos técnicos, contratos de gestão e serviços. O objetivo geral é aumentar a competitividade de longo prazo para os parceiros da aliança e se baseia na crença de que cada parte tem algo único para contribuir com a parceria.

Tendo sido apresentado as principais vias de internacionalização disponíveis para as empresas atuarem em mercados estrangeiros, é necessário indicar que parece haver um entendimento comum entre os pesquisadores do campo, de que nenhuma orientação estratégica única leva a um desempenho superior em todas as situações (MILES; SNOW, 1978; NOBLE *et al.*, 2002). Ainda assim, não está claro como as três vias de internacionalização apresentadas acima, afetam conclusivamente no desempenho das empresas que se internacionalizam.

3.3 Desempenho de PMEs, como é medido e quais são seus desafios

A análise dos drives de desempenho de uma empresa não é tarefa fácil e envolve duas complexidades fundamentais: a primeira voltada a lidar com a própria definição sobre o conceito de desempenho e o segunda refere-se à combinação dos diversos fatores que o influenciam (MAJOCCHI; ZUCHELLA, 2003). Como resultado destas dificuldades, muitos autores que se dedicam ao estudo do desempenho no campo das empresas recomendam a utilização de diferentes medidas para sua mensuração. (WESTHEAD; WRIGHT; UCBSARAN, 2001).

Grande parte das pesquisas que se dedicam no estudo desta variável, geralmente utilizam-se de mensurações através de índices de lucratividades como por exemplo, retornos sobre o patrimônio líquido (ROE), retornos sobre os Ativos (ROA), retorno sobre as vendas (ROS). Já na perspectiva das empresas, muitas vezes o desempenho é associado a indicadores mais simples, como por exemplo, em objetivos alcançados que foram determinados em relação ao mercado e produtos (WESTHEAD *et al.*, 2001).

No entanto, apesar das diversas medidas utilizadas e muitas sendo repetidas em diferentes pesquisas, a operacionalização do desempenho ainda é tida como um problema pelos autores e constantemente discutida em pesquisas que o estudam. Segundo Cavusgil e Zou (1994) e O’Cass e Weerawardena (2009), apesar do crescente número de pesquisas que se preocupam com o desempenho no mercado internacional, não parece existir um acordo sobre sua operacionalização e mensuração universalmente aceito em todas as ocasiões. Um exemplo que confirma esta afirmação, parte da revisão literária realizada por Souza (2004) onde fora descoberto até 50 indicadores diferentes de desempenho apenas voltados para a medição de atividades ligadas a exportação.

Tradicionalmente, o desempenho internacional das empresas tem sido medido com indicadores objetivos (financeiros) e subjetivos (não financeiros) (HULT *et al.*, 2008; YOON; KIM, 2009). O desempenho financeiro como o próprio nome indica, é normalmente medido por números ou proporções dos resultados do desempenho financeiro (PANGARKAR, 2008) como o crescimento das vendas (GERINGER; TALLMAN; OLSEN, 1999; GRANT, 1987), lucratividade, participação de mercado, a medidas contábeis como os já comentados: ROA (DELLIOS; BEAMISH, 1999; GRANT, 1987), ROS (TALLMAN; LI, 1996) e ROE (WAN, 1998).

Entretanto, como bem documentado, no contexto das PMEs a utilização de variáveis objetivas sempre foi bastante complicada e impôs alguns problemas (BAGHERI *et al.*, 2019). A começar pelo fato de que as medidas de contabilidade e lucratividade podem ser manipuladas para fins de evasão fiscal ou para ocultar a real situação financeira da empresa, tornando-os índices “difíceis de calcular para empresas pequenas, privadas e não listadas” (BAMIATZI; KIRCHMAIER, 2014, p. 264). Como é levantado pelos autores, parece existir uma grande relutância dos proprietários e gerentes em divulgar os dados reais e completos sobre o desempenho das empresas (GERSCHESKI; ROSE; LINDSAY, 2015).

Segundo, sabe-se que as medidas objetivas de desempenho variam significativamente entre as empresas de menor porte devido as suas particularidades do seu tamanho e foco operacional. Por exemplo, algumas empresas se concentram mais no crescimento, enquanto outras na estabilidade do emprego e fluxo de caixa (DAVIDSSON *et al.*, 2006). Por fim, embora os indicadores financeiros tenham concisão e clareza, estes possuem suas limitações quando usados para comparar o desempenho de várias empresas com diferentes visões estratégicas, objetivos de negócios, tamanho e setor (YOON; KIM, 2009).

A partir destas dificuldades impostas e dos esforços de pesquisadores que investigaram suas aplicabilidades, verificou-se que as medidas subjetivas de desempenho estão altamente correlacionadas com as medidas de desempenho objetivas (GLAISTER; BUCKLEY, 1998). Medidas subjetivas, na maioria das vezes, são recolhidas através de entrevistas e questionários com os responsáveis pelas atividades ligadas aos principais setores da empresa. Os entrevistados costumam ser *CEOS* ou gerentes das empresas que atuam ou coordenam setores e atividades. Diversas são as pesquisas que já se utilizaram destas medidas Bagheri *et al.* (2019), Freixanet *et al.* (2018), Musteen *et al.* (2010), Yeoh (2013) e da perspectiva dos autores, podem fornecer percepções valiosas sobre o desempenho que não são alcançadas por medidas objetivas.

3.4 Principais tópicos de pesquisa que envolvem Internacionalização e PMEs

Grande parte das pesquisas já realizadas que focam nas atividades de internacionalização de PMEs, geralmente se baseiam em estudos de casos não aleatórios, por exemplo (BOTER; HOLMQUIST, 1996; MCDOUGALL *et al.*, 1994) ou pesquisas de pequenas amostras cuja análise concentrou-se nas atividades de exportação e firmas manufatureiras (BILKEY; TESAR, 1977). Reconhece-se também que a maioria destes estudos são pesquisas transversais e que muitas vezes se utilizam de tabulações cruzadas ou análises univariadas.

Visto da perspectiva dos estudos que trabalham com o desempenho a partir da internacionalização, grande parte dos trabalhos iniciais se concentram em monitorar o desempenho das empresas em curtos períodos (COOPER *et al.*, 1994; MCDOUGALL; OVIATT, 1996), fato de levou a indicação por necessidade de mais trabalhos científicos capazes de monitorá-lo por maiores períodos (WESTHEAD *et al.*, 2001).

Tendo isto como uma verdade creditada pela presente pesquisa, ainda neste capítulo, serão apresentados os principais tópicos de discussão voltados a temática da internacionalização de PMEs com o objetivo de expor os principais assuntos pesquisados dentro de uma literatura que assume abordagens diversas e de dimensões extensas e fragmentas (MORAIS; FERREIRA, 2020). Para isto, foi realizada uma investigação literária a partir de revisões sistêmicas da literatura e com o auxílio da pesquisa realizada por Morais e Ferreira (2020) que também fez uma cobertura sobre o tema abrangendo mais de 336 artigos entre o período de 1995 a 2017.

A primeira temática exposta envolve o campo dos estudos das estratégias e dos modos de internacionalização. Grande parte destes trabalhos empíricos, procuram transmitir quais as estratégias ou caminhos para a internacionalização que melhor podem sustentar o processo conforme as necessidades e qualificações das empresas. Como reflexo, os autores procuravam analisar os padrões de internacionalização de diversas empresas, buscando determinar se as PMEs devem adotar padrões de internacionalização mais tradicionais ligados ao desenvolvimento e comprometimento gradual ou estratégias mais arriscadas como por exemplo, através de *IED's* (MORAIS; FERREIRA, 2020).

Os resultados encontrados por grande parte destes trabalhos, no entanto, foram mistos. Por exemplo, Kontinen e Ojala (2012) encontraram evidências que lhes fizeram sustentar sua posição a favor dos padrões tradicionais (Inovação e o Modelo de Uppsala), enquanto Crick (2009) defende com base em seus resultados a prevalência de padrões de internacionalização iniciais (BG e INV). No entanto, apesar da ambiguidade e da discordância de muitos autores, o

padrão tradicional acabando sendo o mais utilizado pelas PMEs durante o início de sua internacionalização.

Um segundo campo de pesquisa dentro da internacionalização das PMEs que recebeu destaque é voltado para a seleção dos mercados externos, as barreiras, motivos e motivadores para se internacionalizar. Dentro deste corpo investigativo, diversos fatores e resultados empíricos foram encontrados e capazes de contribuir diretamente para a escolha dos mercados externos. Por exemplo, a seleção do mercado externo é determinado pela proximidade geográfica, conhecimento e a experiência do mercado pelo *CEO* (KORSAKIENE; TVARONAVICIENE, 2012), sua dimensão, nível de atratividade (SASS, 2012) e essencialmente devido a existência de relações sociais e comerciais com parceiros destes países (CIRAVEGNA; LOPEZ; KUNDU, 2013; IBEH; KASEM, 2011).

Em relação as barreiras enfrentadas, grande parte dos trabalhos as delimitaram como sendo divididas entre barreiras internas e externas (HESSELS; PARKER, 2013). As evidências recolhidas dos artigos apontam as principais barreiras internas à internacionalização como: a falta de preços competitivos pelas PME, (BOBEK *et al.*, 2010; GHOURI; KUMAR, 1989), os custos relacionados ao início do processo de internacionalização (KORSAKIENE; TVARONAVICIENE, 2012), a falta de experiência internacional de gestão e limitações de recursos humanos (SASS, 2012), deficiências de conhecimento sobre o mercado internacional e seus principais atores (HASHIM, 2015). Em contraponto, as barreiras externas são associadas a problemas alfandegários (COLAPINTO *et al.*, 2015), altos níveis de burocracia, competitividade nos mercados externos (KORSAKIENE; TVARONAVICIENE, 2012), falta de infraestruturas e apoio físico à internacionalização além de diferenças culturais (HASHIM, 2015).

Partindo para os motivos identificados para a internacionalização, fora creditado as oportunidades de mercado como o principal fator o qual influencia uma PME a embarcar em caminhos internacionais. É através delas que as empresas podem gerar um aumento das vendas e expansão da presença no mercado (VIDE *et al.*, 2010), aumentando os lucros e superando a escala do mercado interno (SASS, 2012). Alguns outros fatores-chave considerados como impulsionadores são relacionados ao papel desempenhado pelo gestor (HUTCHINSON *et al.*, 2006), as vantagens competitivas detidas pelas PMEs como *know-how* tecnológico, flexibilidade organizacional e relacionamento próximo com o cliente (SVETLICIC *et al.*, 2007) além do nível de inovação do produto (SASS, 2012).

O terceiro tópico enfatizado na presente pesquisa e que despertou bastante interesse dentro da literatura sobre a internacionalização das PMEs destinou-se a investigar o papel do

capital humano durante o processo. Isto porque a literatura considera o capital humano como sendo um pressuposto determinante das estratégias de internacionalização adotadas (MORAIS; FERREIRA, 2020).

Dentro desta literatura, diversas foram as relações investigadas como por exemplo, a orientação internacional dos gestores Zou e Stan (1998) indicando que está possui um efeito positivo no desempenho das exportações das PMEs. Knight e Cavusgil (2004) onde é apontado o papel da orientação internacional como sendo crucial para o aumento das atividades e práticas específicas de tomada de decisão. Mais recentemente, os trabalhos científicos se concentram no papel da mentalidade do gestor como sendo uma capacidade crucial para as PMEs se internacionalizarem e permanecerem por mais tempo em mercados externos (MIOCEVIC; CRNJAK-KARANOVIC, 2010). Mentalidade global que determina o grau de envolvimento em redes internacionais e de maior know-how internacional (FELÍCIO DUARTE; RODRIGUES, 2016).

A partir desta literatura, é possível indicar que as principais dimensões do capital humano que influenciam positivamente na internacionalização são: a presença de recursos humanos especializados (RUZZIER; RUZZIER, 2015), a orientação para a exploração de novos mercados (DASÍ; IBORRA; SAFON, 2015), a orientação para a inovação e atitudes proativas (DE CLERQ; SAPIENZA; CRIJNS, 2005), a fluência em diferentes idiomas (KUBÍCKOVA; PEPRNY, 2011) e também as capacidades de negócios nos mercados internacionais (KORSAKIENE *et al.*, 2017). Como consequência, grande parte dos estudos empíricos que se dedicam a internacionalização de PMEs consideram o papel do capital humano como sendo um diferencial para a empresa que impacta no sucesso e na velocidade de internacionalização da empresa (GASSMANN; KEUPP, 2007).

Passando para o quarto assunto que recebeu destaque dentro da literatura comentada, surge o tópico o qual destina-se a investigar o papel das redes durante o processo de internacionalização na forma de apoio as PMEs. Grande parte destes estudos, concluem que o envolvimento de uma PME em relacionamentos colaborativos, oferecem uma série de oportunidades de crescimento a partir desta interação com a(s) empresa(s) da rede (DOBBS; HAMILTON, 2007), ao ponto de que diversos autores argumentam que as vantagens competitivas das PMEs não podem apenas se derivar de suas capacidades únicas, mas também devem incluir as capacidades compartilhadas com suas redes (SHARMA; BLOMSTERMO, 2003).

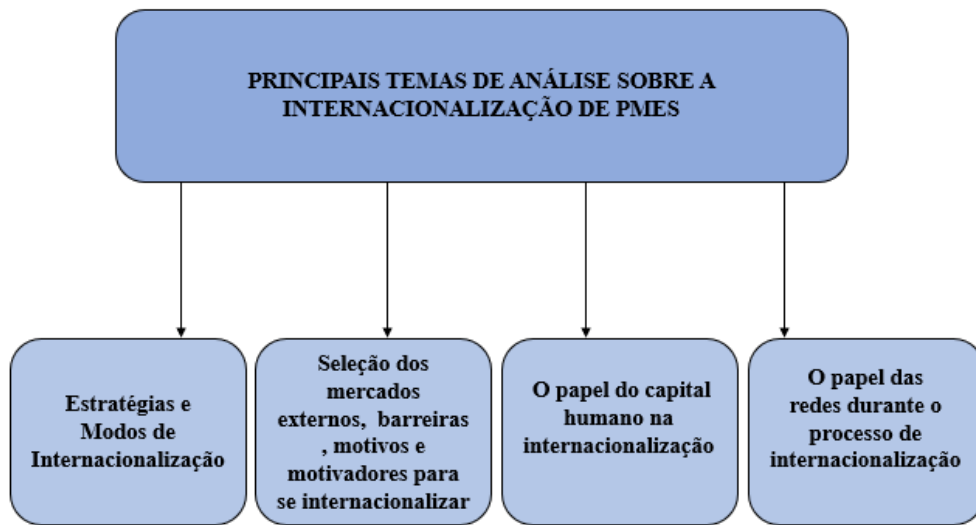
Como é argumento por diversos autores do campo, um dos motivos que contribuem com a importância das redes em mercados internacionais, é o compartilhamento de informações,

canais de tecnologias a partir de empresas maiores e que possuem mais recursos para a inserção em novos mercados (BECCHETI; TROVATO, 2002). Como é relatado, a participação de empresas menores em *joint ventures*, redes e alianças pode contribuir significativamente para o seu desenvolvimento (DOBBS; HAMILTON, 2007), fornecendo não apenas uma base mais ampla de recursos como também acesso a canais mais rápidos de informações relacionadas a oportunidades do setor (ROBSON; BENNETT, 2000; SPENCE; MANNING; CRICK, 2008).

Diversos foram os autores que se dedicaram a esta temática e contribuíram com seus achados científicos, como por exemplo, Beamish (1999) e Vendemini (1992) que se dedicaram em analisar o papel das alianças e estratégias de rede para a expansão do mercado das PMEs e ratificaram a sua importância para um melhor desenvolvimento. Já em Acs *et al.* (1997) é demonstrado que os recursos de uma empresa já estabelecida podem servir como um importante diferencial para superar as barreiras a internacionalização das PMEs. Em estudos mais recentes, como exemplo Musteen, Datta e Butts (2014) que a partir de uma amostra de 169 PMEs da República Tcheca, descobriram um efeito positivo entre o desempenho da empresa a partir de suas relações com suas redes internacionais que segundo a perspectiva dos autores devem ser fortes e diversificadas.

Na última década, entretanto, uma via de pesquisa emergente tem se concentrado principalmente em questões voltadas ao tempo o qual influencia no processo de internacionalização de PMEs (FREIXANET; RENART, 2020), tendo como objeto de análise questões voltadas ao seu desempenho e sobrevivência (EFRAT; SHOHAM, 2012; LEE *et al.*, 2012). Este novo fluxo de pesquisa parte da crescente relevância da expansão internacional na atual economia globalizada e no contínuo papel das PMEs como os atores econômicos dominantes e geradores de emprego e inovação (OCDE, 2009). A seguir, a Figura 2 resume os principais tópicos de investigação referentes a internacionalização de PMEs.

Figura 2 - Principais campos de análise referentes a internacionalização de PMEs



Fonte: elaborado pelo autor.

3.5 Sistematização dos resultados alcançados pela literatura

A partir da discussão gerada sobre a falta de uma operacionalização e medição uniformemente aceita sobre as variáveis desempenho e internacionalização, a presente pesquisa se propôs a investigar quais foram as principais medidas utilizadas pelos autores que se utilizaram destas variáveis segundo a amostra de artigos selecionados.

O Quadro 1 é composto por 39 pesquisas empíricas voltadas ao tema internacionalização de PMEs e seus resultados em diversas perspectivas envolvendo o desempenho de PMEs. A análise realizada abaixo teve o intuito de demonstrar as principais medidas utilizadas para as variáveis dependentes desempenho e internacionalização. Após esta etapa, serão expostas quais foram as principais variáveis de controle utilizadas pelos autores selecionados.

Quadro 1 - Medições utilizadas relacionadas ao desempenho e ao grau de internacionalização

(continua)

Autores	Variável	Medição
Brouthers e Nakos (2004)	Desempenho das empresas	Medidas subjetivas de desempenho - Oito critérios de desempenho foram incluídos: crescimento das vendas do empreendimento, nível de vendas, lucratividade, participação no mercado, marketing, distribuição, reputação e acesso ao mercado
Rasheed (2005)	Desempenho das empresas	(INTPERF) Com base no crescimento médio da receita internacional durante o período mais recente de três anos
Chiao, Yang e Yu (2006)	Desempenho das empresas	ROS (razão entre a receita líquida e as vendas totais) como medida de desempenho das empresas.
Lu e Beamish (2006)	Desempenho das empresas	Longevidade e lucratividade
Pangarkar (2008)	Desempenho das empresas	Seis itens (ROS, crescimento nas vendas, lucros externos, crescimento nos lucros, ROA, experiência e conhecimento adquiridos em operações estrangeiras) para avaliar o desempenho
Zeng <i>et al.</i> (2009)	Desempenho das empresas	Retorno sobre ativos (ROA)
Chelliah, Sulaiman e Yusoff (2010)	Desempenho das empresas	Medido em termos do crescimento médio das vendas, da taxa média de lucro ou ROS e da baixa rotatividade de pessoas
Mlinarić e Franjo Mlinaric (2010)	Desempenho das empresas	Eficiência, lucratividade e crescimento. A eficiência foi operacionalizada pelo ROE e valor adicionado por funcionário (va / empl). O crescimento foi medido pela variação das vendas (vendas) e variação do número de funcionários (empl). A lucratividade foi capturada pelo ROS e pelo ROA
Smolarski e Kut (2011)	Desempenho das empresas	Medido por Volume de negócios, Crescimento das vendas
Lecerf (2012)	Desempenho das empresas	ROA
Hsu, Chen e Cheng (2013)	Desempenho das empresas	(ROA) Desempenho da empresa com base na contabilidade
Hilmersson e Johanson (2015)	Desempenho das empresas	Retorno sobre os ativos totais (ROTA) de cada empresa, que indica a eficácia com que a PME usa seus ativos
Ambos e Kraus (2016)	Desempenho das empresas	Cinco itens para refletir a variável dependente. Os respondentes estimaram em escalas do tipo Likert que variam de 1 (“muito melhor do que os concorrentes”) a 5 (“muito pior do que os concorrentes”), as margens brutas, lucros, fluxo de caixa e crescimento de vendas e empregos de suas empresas em relação aos concorrentes

Quadro 1 - Medições utilizadas relacionadas ao desempenho e ao grau de internacionalização

(continuação)

Autores	Variável	Medição
Booltink e Helmhout (2017)	Desempenho das empresas	Uma medida planejada que captura os benefícios que resultam para a empresa como resultado do investimento em ativos intangíveis usando um intervalo de tempo de 2 anos. Para avaliar o <i>Degree of Internationalization</i> (DOI), usaram uma medida planejada que captura a proporção da empresa entre as vendas externas e as vendas totais
Rua, França e Ortiz (2018)	Desempenho das empresas	Medido com cinco itens, usando (2009) instrumento de medição de Okpara, que inclui indicadores de rentabilidade, como o crescimento em vendas, lucro, atividades e operações e desempenho em gêneros
Joensuu-Salo <i>et al.</i> (2018)	Desempenho das empresas	O instrumento final usa nove itens e cobre fatores financeiros e não financeiros
Pacheco (2019)	Desempenho das empresas	Medida ROA: O ROA é calculado como o lucro líquido escalonado pelo valor contábil dos ativos totais. Para verificar a robustez, também representamos o desempenho financeiro pela razão entre o EBITDA e o ativo total (REBITDA) e pela razão entre o EBIT e o ativo total
Mannetta e Sensini (2020)	Desempenho das empresas	DOI: utilizou-se a porcentagem do volume de negócios externo da empresa, de forma a obter a relação entre o volume de negócios estrangeiro e o volume de negócios total
Jeong (2016)	Desempenho Internacional da empresa	Medido por três variáveis, incluindo desempenho financeiro, satisfação com o desempenho financeiro e desempenho estratégico
Pinho e Prange (2016)	Desempenho Internacional da empresa	Medida reflexiva seguindo os critérios anteriores e outros estudos na área . Medimos o desempenho internacional usando uma escala Likert de cinco pontos variando de 1 - "extremamente negativo " a 5 - "extremamente positivo
Stoian, Rialp e Dimitratos (2016)	Desempenho Internacional da empresa	Operacionalizado em uma escala de cinco pontos onde os respondentes foram solicitados a avaliar os seguintes itens de Desempenho Internacional (IP): (1) Lucro internacional nos últimos três anos (IP 1); (2) Vendas internacionais nos últimos três anos (IP 2); e (3) Participação no mercado internacional nos últimos três anos
Vuorio e Torkkeli (2016)	Desempenho Internacional da empresa	Escala subjetiva que compreendem um conjunto de itens Likert de sete pontos, nos quais os respondentes foram solicitados a avaliar o crescimento de sua empresa e o desempenho internacional ao longo nos últimos três anos em relação aos seus concorrentes

Quadro 1 - Medições utilizadas relacionadas ao desempenho e ao grau de internacionalização

(continuação)

Autores	Variável	Medição
Bianchi, Glavas e Mathews (2017)	Desempenho Internacional da empresa	Medido usando a extensão do aumento ou diminuição na participação de mercado, crescimento das vendas, lucratividade internacional e desempenho internacional geral.
Mitchelmore, Bamiatzib e Nikolopoulos (2019)	Desempenho Internacional da empresa	Indicadores de desempenho subjetivo; várias dimensões do desempenho de empresas internacionais foram medidas usando uma escala Likert de cinco pontos. As três dimensões incluíram financeiro, operacional e percepção de sucesso
Musteen, Francisa e Datta (2010)	Crescimento	O desempenho do empreendimento internacional foi medido usando três itens em que os entrevistados foram solicitados a indicar em uma escala de 5 pontos
Schueffel, Amann e Herbolzheimer (2011)	Crescimento	Logaritmo natural do total de vendas medido em libra esterlina
Hessels e Parker (2013)	Crescimento	Medido de duas maneiras: se os empreendimentos cresceram em volume de vendas ou em empregos
Torkkeli <i>et al.</i> (2016)	Crescimento	Crescimento das vendas e crescimento dos ativos de 2004 a 2010
Vuorio e Torkkeli (2016)	Crescimento	Escalas subjetivas que compreendem um conjunto de itens Likert de sete pontos, nos quais os respondentes foram solicitados a avaliar o crescimento de sua empresa e o desempenho internacional ao longo nos últimos três anos em relação aos seus concorrentes
Paul e Beamish (2001)	Lucratividade da empresa-mãe	Usando duas medidas baseadas na contabilidade, retorno sobre ativos (ROA) e retorno sobre vendas (ROS)
Majocchi e Zucchella (2003)	Lucratividade da empresa-mãe	Duas medidas diferentes de lucratividade: Retorno sobre vendas (ROS) e Retorno sobre Ativos (ROA).
Paul e Beamish (2006)	Lucratividade da empresa-mãe	Construíram duas medidas baseadas na contabilidade, retorno sobre ativos (ROA) e retorno sobre vendas (ROS) para medir a lucratividade da empresa
Chiao, Yang e Yu (2006)	Grau de internacionalização	Relação entre as vendas de exportação e as vendas totais (relação das vendas de exportação, ESR) como medida de internacionalização
Mlinarić e Franjo Mlinaric (2010)	Grau de internacionalização	Medida composta em: (1) intensidade das exportações medida como vendas externas em relação às vendas totais; (2) satisfação da administração com o desempenho internacional da empresa; (3) envolvimento do gerente em atividades internacionais

Quadro 1 - Medições utilizadas relacionadas ao desempenho e ao grau de internacionalização

(conclusão)

Autores	Variável	Medição
Chelliah, Sulaiman e Yusliza (2010)	Grau de internacionalização:	Medidas ordinais e de escala: porcentagem de vendas de fontes internacionais, a porcentagem de lucro de fontes internacionais, a composição dos membros do Conselho de Administração que são estrangeiros, a composição de gerentes e chefes de departamento estrangeiros, o número de nacionalidades que trabalham na empresa, o número de países em que a empresa opera e a porcentagem de ações da empresa detidas por estrangeiros
Schuffel, Amann e Herbolzheimer (2011)	Grau de internacionalização	Variável contínua que expressa o percentual das vendas geradas no exterior em relação ao total das vendas foi usada para medir o grau de internacionalização
Hsu, Chen e Cheng (2013)	Grau de internacionalização	O número de países nos quais as subsidiárias estrangeiras da empresa operam para medir o grau de internacionalização
Yeoh (2014)	Grau de internacionalização	Três medidas das atividades de internacionalização de uma empresa. A escala de internacionalização captura o grau de envolvimento de uma empresa nos mercados internacionais e é medida pela porcentagem das vendas de uma empresa derivada das receitas de exportação
Onkelinx, Manolova e Edelman (2016)	Grau de internacionalização	Medida como a proporção entre as exportações e as vendas totais. Essa medida captura a exposição da receita da empresa aos mercados estrangeiros. O escopo da internacionalização é medido como o número de países para os quais uma empresa exporta e captura a complexidade da internacionalização

Fonte: elaborado pelo autor.

A começar pela análise das variáveis dependentes, conclui-se que 32 dos 39 artigos analisados possuem alguma variação de desempenho como sendo sua variável dependente. Assim como indicado pela literatura, a análise destas variáveis demonstrou uma grande diferenciação entre as medições de desempenho utilizadas. No total foram utilizadas mais de 15 medições diferentes de desempenho como: “Desempenho das empresas”, “Desempenho internacional da empresa”, “Crescimento” e “Lucratividade da empresa-mãe”.

A primeira variável identificada, denominada de “Desempenho das empresas” fora medida de diversas maneiras pelos autores sendo através do: ROA (retorno sobre ativos) em termos de crescimento médio das vendas ou crescimento das vendas, ROS (retorno sobre as vendas), volume de negócios e longevidade. Também foram identificados autores que se utilizaram de medidas subjetivas normalmente sendo recolhidas através de entrevistas com os membros sênior, gerentes e diretores das empresas. Um exemplo parte do trabalho realizado por Musteen, Francis e Datta (2010) onde o desempenho do empreendimento internacional foi medido usando três itens em que os entrevistados foram solicitados a indicar em uma escala de 5 pontos (1 = muito insatisfeito, 5 = muito satisfeito) o quão satisfeitos estavam com o desempenho do empreendimento em termos de realização de metas, objetivos, lucros e vendas.

A segunda variável dependente utilizada dentro das pesquisas selecionadas “Desempenho Internacional da empresa”, também demonstrou ter sido mensuradas por diversas maneiras pelos autores como por exemplo através do: desempenho financeiro, satisfação com o desempenho financeiro, desempenho estratégico, lucratividade internacional e desempenho internacional. Também foram utilizadas medidas subjetivas cujas dimensões incluíram financeiro, operacional e percepção de sucesso Mitchelmore, Bamiatzib e Nikolopoulos (2019).

Em relação a variável “Crescimento”, aponta-se que assim com as anteriores, não existe uma padronização da mensuração utilizadas pelos autores consultados. Por exemplo, para Hessels e Parker (2013) fora medido compreendendo se os empreendimentos cresceram em volume de vendas ou em empregos. Já em Torkkeli *et al.* (2016) fora considerado o crescimento das vendas e crescimento dos ativos nos períodos estudados. Também foram utilizadas medidas subjetivas como em Vuorio e Torkkeli (2016) nos quais os respondentes foram solicitados a avaliar o crescimento de sua empresa e o desempenho internacional.

Dando início a análise da operacionalização da variável internacionalização, consta-se que existem inúmeras mensurações para o grau de internacionalização das empresas. Por exemplo, Hsu, Chen e Cheng (2013) medem internacionalização pelo número de países que as subsidiárias estrangeiras da empresa operam. O grau de internacionalização também foi medido através do número de anos durante os quais uma empresa exporta e o número de países em que

opera Olmos e Díez-Vial (2015). Entretanto apesar das diversas medidas usadas pelos autores, uma se destaca e é a mais utilizada nos trabalhos que compõe a tabela. Neste caso, a variável dependente internacionalização é medida através da proporção de vendas externas em relação às vendas totais e é amplamente utilizada como demonstram alguns dos trabalhos Chiao, Yang e Yu (2006), Onkelinx *et al.* (2016) e Schuffel, Amann e Herbolzheimer (2011).

No que diz respeito as variáveis de controle, pesquisas anteriores identificaram uma série de variáveis que podem afetar o desempenho das empresas e, portanto, precisam ser devidamente controladas. Dentre as principais variáveis de controle indicadas e utilizadas pela literatura, encontra-se variáveis relacionadas a: idade da empresa, que está frequentemente associada ao desempenho da empresa (QIAN *et al.*, 2008), a dimensão da empresa, quase sempre representada pelo número de empregados, aos efeitos da indústria, além da intensidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D). (BOOLTINK; SAKA-HELMHOUT, 2017).

A partir da análise das variáveis de controle, constata-se que apesar do grande número distinto de variáveis utilizadas, três delas se destacam por terem sido utilizadas mais vezes e por irem de encontro com o que fora exposto pela literatura. A primeira variável de controle mais utilizada foi “Tamanho da Empresa”, está em sua grande totalidade medida através do número total de funcionários ativos da empresa alvo. A segunda variável de controle mais utilizada, “Idade da empresa”, foi quase que em sua totalidade medida através do número de anos que a empresa opera desde sua criação. Por fim, a terceira variável de controle mais utilizada nos trabalhos consultados, diz respeito ao setor o qual a empresa opera.

3.6 Análise dos resultados encontrados pelos autores

Este subcapítulo será responsável pela análise e exposição dos resultados vindos dos artigos selecionados e que também compõe a tabela. Os artigos e seus resultados foram separados por tópicos para facilitar o entendimento visto que os assuntos eram muito variados em diversos aspectos.

O primeiro tópico corresponde aos resultados vindos dos artigos que tratam dos modos de entradas utilizados pelas empresas para se internacionalizar. A segunda temática envolve resultados voltados aos investimentos e práticas de P & D, marketing. A terceira foi responsável pela exposição dos resultados vindos do papel das redes e dos parceiros para a internacionalização das empresas. O quarto tópico buscou expor os resultados que são voltados as características de quem compõe as empresas (CEOS, funcionários e gerentes). Por fim, o

último tópico da análise, se destinará a expor os achados voltados aos reflexos da internacionalização no desempenho das empresas.

A começar pelo primeiro tópico voltado aos modos de entrada que permitem a internacionalização. A análise dos resultados apresentados por Lu e Beamish (2001), indicam que o impacto positivo da internacionalização sobre o desempenho se estende principalmente à extensão das atividades de IED. Além disso é relatado que quando as empresas começam estas atividades pela primeira vez, sua lucratividade diminui, mas que com o tempo se ajusta indicando a relação que níveis maiores de IED estão associados a um melhor desempenho da empresa.

Posteriormente dando continuidade à sua pesquisa, Lu e Beamish (2006), apontam uma importante constatação vinda de seus resultados indicado que a atividade de IED tem uma relação positiva com o crescimento, mas uma relação em forma de U com a lucratividade. Apresentando um efeito negativo, Majocchi e Zecchella (2001) apontam que o desempenho tende a ser prejudicado quando as PMEs se internacionalizam por meio de IED, uma descoberta que sugere um efeito 'passivo do estrangeiro' no início da expansão internacional.

Outros artigos também investigaram o modo de entrada partindo da exportação como por exemplo Wilkinson e Brouthers (2006) onde apontam que o uso de feiras e programas de identificação de agentes e distribuidores contribui positivamente para a satisfação das PMEs com o desempenho das exportações. Em outro estudo Diéz-Via (2015) determina em seus achados que o desempenho das exportações é caracterizado por uma curva em forma de U para empresas com um caminho de internacionalização gradual e uma curva em forma de S para empresas com um caminho de internacionalização acelerado. Por fim, uma relação demonstrou resultados contraditórios a partir de pesquisas distintas. Enquanto em Lu e Beamish (2006), é apontado que a atividade exportadora possui um impacto positivo no crescimento, mas negativo na lucratividade da empresa, Majocchi e Zucchella (2004) detectaram que o desempenho não é determinado pela intensidade das exportações.

O segundo tópico que envolve os resultados vindos dos investimentos das empresas em P&D, tecnologia e marketing também apresentaram resultados significativos e que demonstram a importância de as PMEs realizarem estas atividades antes e ao se internacionalizarem. Indicando uma relação positiva entre os investimentos em P&D encontram-se pesquisas como as realizadas por Chiao, Yang e Yu (2006), Chalmers, Mannetta e Sensini (2020) e D'angelo (2012) indicando que mais funcionários envolvidos em P & D impactam de forma positiva e significativa na intensidade de exportação.

Adentrando nos resultados que envolvem recursos tecnológicos e investimentos em marketing, estes demonstraram sua importância para as empresas que desejam se internacionalizar de alguma maneira. A começar pela pesquisa realizada por Wilkinson e Brouthers (2006) a qual confirma uma relação positiva entre os recursos tecnológicos e recursos de exportação. Já na pesquisa realizada por Lecerf (2012), é confirmado uma forte interdependência entre a apropriação tecnológica das PMEs internacionalizadas e o crescimento do seu negócio. Este resultado indica que recursos tecnológicos podem ser um importante impulsionador comum das atividades de inovação e internacionalização. Em relação aos resultados provenientes de investimentos em marketing, estes também demonstram sua importância e aspectos positivos. Na pesquisa realizada por Zeng *et al.* (2009) por exemplo, é apontado que as capacidades e investimentos em marketing das empresas desempenham o papel mais importante na melhoria do desempenho das empresas que desejam se internacionalizar.

Dando continuidade, o terceiro tema analisado gira em torno dos resultados voltados ao impacto das redes e dos parceiros das empresas. A partir dos resultados analisados se fazem as seguintes constatações. Em Jeong (2016) foi determinado que o papel das redes de negócios com clientes melhora o desempenho financeiro e estratégico das PMEs coreanas nos mercados internacionais. No trabalho vindo de Torkkeli *et al.* (2016) é apontado que a competência da rede é um indicador significativo de crescimento para PMEs com operações internacionais. Nesta mesma perspectiva Brouthers e Nakoks (2004), Musteen *et al.* (2014) apontam uma forte relação entre as redes, a estratégia de internacionalização e o conhecimento adquirido entre as empresas que a tornam mais aptas a operarem em mercados externos.

Partindo para o quarto tópico o qual investiga as características e habilidades daqueles que compõem a empresa, os resultados apontam a importância de sua desenvoltura para aquelas empresas que desejam se internacionalizar. A começar pelas pesquisas que abordam a questão do idioma, Ortiz e Fuentes (2009) determinam a partir de seus achados, que o nível de proficiência em língua estrangeira se relaciona positivamente com o nível de diversificação internacional. Já na pesquisa realizada por Musteen, Francis e Datta (2010) os achados sinalizam que empresas que compartilham um idioma em comum com seus laços internacionais, são capazes de se internacionalizar mais rapidamente do que empresas que não compartilham nenhum idioma comum entre as partes.

Em relação a idade do CEO e dos funcionários, Hsu, Chen e Cheng (2013) apontam uma relação negativa entre a idade do CEO com o desempenho internacional da empresa. Para Ortiz e Fuentes (2009) também existe uma relação negativa entre a idade do CEO, no entanto está é votada ao nível de diversificação internacional das PMEs, sugerindo que as empresas

com equipes de gestão mais jovens podem estar mais propensas a assumir riscos e novos projetos de investimento para impulsionar seu crescimento em mercados estrangeiros.

Voltado ao tipo de orientação do CEO, seus conhecimentos e de seus funcionários, parece haver um entendimento comum entre os autores assumindo como estas características são importantes e influenciam não apenas na tomada de decisão, mas também no desempenho das empresas. Nos achados compartilhados por Mlinari *et al.* (2010) por exemplo, as atitudes gerenciais em relação à internacionalização e o conhecimento da internacionalização estão significativamente relacionadas ao nível de internacionalização das PMEs. Nesta linha, Freixanet, Renart e Criado (2018) apontam que uma atitude positiva, a visão e o compromisso de um gerente em relação aos negócios internacionais refletidos em seu nível de orientação global (MGO) influenciam positivamente em várias dimensões do desempenho da empresa. Já no que diz respeito a orientação seguida por parte dos CEOs e gestores, Semrau, Ambos e Kraus (2016) apontam achados positivos entre a orientação empreendedora e o desempenho das PMEs em todos os países de sua amostra.

Dentre os estudos analisados a grande maioria indica em seus resultados, suporte para a relação entre o nível de internacionalização da empresa e o desempenho das empresas (MLINARIĆ; FRANJO MLINARIĆ, 2010) ou impactos positivos do processo de internacionalização no desempenho de sua amostra Chelliah, Sulaiman e Yusliza (2010) indo de encontro com os achados de Kundu e Chin (2003). Nesta mesma linha, Majocchi e Zucchela (2001) indicaram que o desempenho é determinado pelas capacidades das empresas em obter acesso a mercados específico.

A seguir, o Quadro 2 é composto por 42 artigos selecionados é responsável por simplificar a visão dos resultados encontrados pelos autores.

Quadro 2 - Resultados encontrados dos artigos selecionados

(continua)

Temática dos Resultados	Autores e Ano	Resultados Encontrados
Modos de Entrada	Lu e Beamish (2001)	(a) Impacto positivo da internacionalização sobre o desempenho se estende principalmente à extensão da atividade de IED de uma empresa, (b) quando as empresas começam a atividade de IED pela primeira vez, a lucratividade diminui, mas níveis maiores de IED estão associados a um melhor desempenho empresa, (c) a exportação modera a relação que o IED tem com o desempenho, pois seguir uma estratégia de alta exportação concomitante com IED alto é menos lucrativa do que aquela que envolve níveis mais baixos de exportação quando os níveis de IED são altos
Modos de Entrada	Majocchi e Zecchella (2001)	Desempenho tende a ser prejudicado quando as PME's se internacionalizam por meio de IED, uma descoberta que sugere um efeito 'passivo do estrangeiro' no início da expansão internacional. No entanto, este efeito negativo pode ser compensado pelas competências internacionais que as PME desenvolvem através da intensa atividade exportadora
Modos de Entrada	Lu e Beamish (2006)	(a) A atividade de IED tem uma relação positiva com o crescimento, mas uma relação da curva em U com a lucratividade, (b) a idade da empresa quando começa a fazer IED tem um impacto moderador negativo em relação entre ao IED, o crescimento e a rentabilidade, (c) IJVs das PME's com parceiro (s) local (is) podem estar associadas a reduções na longevidade, especialmente quando as PME's adquirem conhecimento do país anfitrião. Resultados também demonstram que a mesma estratégia pode ter efeitos diferentes em diferentes dimensões de desempenho
Modos de Entrada	Wilkinson e Brouthers (2006)	O uso de feiras e programas de identificação de agentes e distribuidores contribui positivamente para a satisfação das PME's com o desempenho das exportações
Modos de Entrada	Olmos e Diéz-Via (2015)	O desempenho das exportações é caracterizada por uma curva em forma de U para empresas com um caminho de internacionalização gradual e uma curva em forma de S para empresas com um caminho de internacionalização acelerado
Modos de Entrada	Lu e Beamish (2006)	A atividade exportadora possui um impacto positivo no crescimento, mas negativo na lucratividade da empresa
Modos de Entrada	Majocchi e Zucchella (2004)	O desempenho não é determinado pela intensidade das exportações e pelo número de acordos comerciais e sim pela capacidade das empresas de obter acesso a mercados específicos, como a América do Norte

Quadro 2 - Resultados encontrados dos artigos selecionados

(continuação)

Temática dos Resultados	Autores e Ano	Resultados Encontrados
Modos de Entrada	Rasheed (2005)	As empresas terão uma taxa mais alta de crescimento da receita internacional usando modos de entrada no mercado estrangeiro sem base de capital (exportação) em ambientes domésticos em crescimento. O crescimento da receita internacional é maior para os modos baseados em ações quando os riscos do mercado estrangeiro são altos (2) os resultados sugerem que as PMEs escolherão modos baseados em ações em ambientes estrangeiros de risco para maximizar o crescimento internacional
Modos de Entrada	Chalmers, Mannetta e Sensini (2020)	PMEs que não são de alta tecnologia e que investem em pesquisa e desenvolvimento obtêm benefícios de desempenho até um nível ótimo de investimento. Esses resultados empíricos sugerem que investir em pesquisa e desenvolvimento é conveniente mesmo para PMEs não de alta tecnologia dentro de certos níveis ótimos
P&D, Tecnologia e Marketing	D' Angelo (2012)	Os funcionários de P&D impactam positiva e significativamente a intensidade de exportação de HTSMEs, enquanto os gastos com P&D não (2) o uso de 'Universidades' como parceiros externos de P&D tem uma influência positiva na intensidade de exportação de HTSMEs;
P&D, Tecnologia e Marketing	Booltink e Helmhout (2017)	A intensidade de P&D tem um impacto negativo e quadrático (em forma de U invertido) no desempenho da empresa (suportada). Assim, para empresas com níveis de intensidade de P&D abaixo do ideal, pode haver vantagens substanciais em aumentar seu investimento em P&D, para empresas com níveis de intensidade de P&D acima do ideal, pode haver desvantagens substanciais no aumento do investimento em P&D
P&D, Tecnologia e Marketing	Wilkinson e Brouthers (2006)	Confirmam relações positivas entre os recursos tecnológicos e recursos de exportação
P&D, Tecnologia e Marketing	Lecerf (2012)	Confirma uma forte interdependência entre a apropriação tecnológica nas PMEs internacionalizadas e o crescimento do seu negócio, indicando também que recursos tecnológicos são um impulsionador comum das atividades de inovação e internacionalização
P&D, Tecnologia e Marketing	Bagheri (2019)	Um grau cada vez maior de inovação tecnológica não melhora o desempenho internacional das PMEs
P&D, Tecnologia e Marketing	Zeng <i>et al.</i> (2009)	As capacidades e investimentos em marketing das empresas desempenha o papel mais importante na melhoria do desempenho das empresas que adotam a internacionalização
P&D, Tecnologia e Marketing	Sorama, Viljamma e Vrakai (2018)	A capacidade de marketing é crucial para o sucesso em mercados estrangeiros
Redes e Parceiros	Jeong (2016)	O papel das redes de negócios com clientes melhora o desempenho financeiro e estratégico das PMEs coreanos nos mercados internacionais

Quadro 2 - Resultados encontrados dos artigos selecionados

(continuação)

Temática dos Resultados	Autores e Ano	Resultados Encontrados
Redes e Parceiros	Torkkeli <i>et al.</i> (2016)	A competência de rede inter-relacional é um indicador significativo de crescimento em PMEs com operações internacionais
Redes e Parceiros	Brouthers e Nakoks (2004)	Forte relação entre as redes Inter organizacionais de internacionalização e o conhecimento do mercado externo, mas não encontra associação significativamente ao desempenho internacional
Redes e Parceiros	Musteen <i>et al.</i> (2014)	Forte relação entre as redes Inter organizacionais de internacionalização e o conhecimento do mercado externo, mas também não encontra associação significativamente ao desempenho internacional
Redes e Parceiros	Lu e Beamish (2001)	As alianças com parceiros com conhecimento local podem ser eficazes para as PMEs superarem suas deficiências em relação a recursos e capacidades para mercados internacionais
Redes e Parceiros	Hessels e Parker (2013)	A eficácia de uma estratégia de internacionalização parece ser prejudicada se as PMEs colaborarem informalmente, devido a poucas salvaguardas e comportamentos oportunistas
Redes e Parceiros	Musteen, Francis e Datta (2010)	A dependência extensiva de contatos pessoais atrapalha o desempenho do primeiro empreendimento internacional
Características e habilidades de quem compõe a empresa	Ortiz e Fuentes (2009)	O nível de proficiência em língua estrangeira se relaciona positivamente com o nível de diversificação internacional. Os dados empíricos confirmam uma relação mais forte entre as características da gestão e os níveis de diversificação internacional nas empresas mais rentáveis
Características e habilidades de quem compõe a empresa	Musteen, Francis e Datta (2010)	Empresas cujas compartilham um idioma comum com seus laços internacionais, são capazes de se internacionalizar mais rapidamente do que empresas que não compartilham um idioma em comum
Características e habilidades de quem compõe a empresa	Hsu, Chen e Cheng (2013)	Relação negativa entre a idade do CEO com o desempenho internacional da empresa
Características e habilidades de quem compõe a empresa	Ortiz e Fuentes (2009)	Existe uma relação negativa entre a idade do CEO, no entanto está é votada ao nível de diversificação internacional das PMEs, sugerindo que as empresas com equipes de gestão mais jovens podem estar mais propensas a assumir riscos e assumir novos projetos de investimento para impulsionar seu crescimento em mercados estrangeiros

Quadro 2 - Resultados encontrados dos artigos selecionados

(continuação)

Temática dos Resultados	Autores e Ano	Resultados Encontrados
Características e habilidades de quem compõe a empresa	Santhosh (2019)	A idade como sendo uma das moderadoras entre a internacionalização e o desempenho das PMEs no contexto indiano
Características e habilidades de quem compõe a empresa	Mlinari <i>et al.</i> (2010)	As atitudes gerenciais em relação à internacionalização e o conhecimento da internacionalização estão significativamente relacionadas ao nível de internacionalização das PMEs
Características e habilidades de quem compõe a empresa	Freixanet, Renart e Criado (2018)	Uma atitude positiva, a visão e o compromisso de um gerente em relação aos negócios internacionais refletidos em seu MGO influenciarão positivamente várias dimensões do desempenho da empresa
Características e habilidades de quem compõe a empresa	Semrau, Ambos e Krays (2016)	Apontam correlações positivas entre a orientação empreendedora e o desempenho das PMEs em todos os países de sua amostra
Características e habilidades de quem compõe a empresa	Bagheri (2019)	Não há uma relação significativa entre a orientação internacional (OI) tanto externa quanto interna e o desempenho da empresa internacional
Características e habilidades de quem compõe a empresa	Hsu, Chen e Cheng (2013)	Experiência internacional é considerada um fator positivo e relacionado a um melhor desempenho financeiro por parte das empresas
Características e habilidades de quem compõe a empresa	Semrau, Ambos e Krays (2016)	Experiência internacional é considerada um fator positivo e relacionado a um melhor desempenho financeiro por parte das empresas
Reflexo da Internacionalização no desempenho das empresas	Mlinarić e Franjo Mlinarić (2010)	Indicam em seus resultados suporte para a relação entre o nível de internacionalização da empresa e o desempenho das empresas
Reflexo da Internacionalização no desempenho das empresas	Chelliah, Sulaiman e Yusliza (2010)	Indicam impactos positivos do processo de internacionalização no desempenho de sua amostra
Reflexo da Internacionalização no desempenho das empresas	Kundu e Chin (2003)	Indicam impactos positivos do processo de internacionalização no desempenho de sua amostra
Reflexo da Internacionalização no desempenho das empresas	Jeong (2016)	O nível de internacionalização da empresa e o desempenho das empresas é representada graficamente como uma curvilínea em forma de U invertido
Reflexo da Internacionalização no desempenho das empresas	Majocchi e Zucchela (2001)	O desempenho é determinado pelas capacidades das empresas em obter acesso a mercados específico
Reflexo da Internacionalização no desempenho das empresas	Pangarkar (2008)	(a) Desempenho é influenciado pelas capacidades das empresas (b) um DOI mais alto leva a um melhor desempenho e PMEs deveriam de fato se internacionalizar, uma vez que os benefícios da internacionalização parecem superar os “custos iniciais”

Quadro 2 - Resultados encontrados dos artigos selecionados

(conclusão)

Temática dos Resultados	Autores e Ano	Resultados Encontrados
Reflexo da Internacionalização no desempenho das empresas	Hsu, Chen e Cheng (2013)	A escala de internacionalização (FSTS/FATA) tem uma relação positiva significativa com o desempenho da empresa
Reflexo da Internacionalização no desempenho das empresas	Hilmersson e Johanson (2015)	Velocidade de aumento de uma empresa na amplitude de seus mercados internacionais tem um efeito positivo, mas curvilíneo, sobre o desempenho da empresa, demonstram que velocidade do aumento de uma empresa no comprometimento de recursos externos tem um efeito negativo, mas curvilíneo, sobre o desempenho da empresa

Fonte: elaborado pelo autor.

4 DESIGN METODOLÓGICO

Este capítulo, tem como objetivo, expor para o leitor o tipo de metodologia utilizada na presente pesquisa bem como sua explicação e o detalhamento do método a ser seguido para a correta execução. Na etapa inicial do capítulo, será brevemente apresentado um pouco sobre o surgimento do método utilizado, seus principais conceitos, objetivos, bem como seus pontos fortes e fracos. Após esta etapa inicial e conceitual, será exposta a estratégia de busca e seleção dos artigos que compõe a pesquisa, assim como as tabelas apresentadas. Em seguida, serão expostas as técnicas e estratégias de codificação utilizadas pelo autor.

4.1 Meta-análise

A pesquisa meta-analítica começou a ganhar força e a substituir a revisão narrativa a partir do final do século XX. Este método de pesquisa, possui sua base em Fischer (1935) quando fora proposta o desenvolvimento de um método que fosse capaz de combinar os valores de p (probabilidade) de maneira que fossem cumulativos a fim de evitar análises individuais que não se mostravam fidedignas. Isto porque, quando associadas, as probabilidades tendem a ser menores do que quando obtidas ao acaso. No entanto apesar de sua contribuição fundamental, fora apenas a partir de Smith e Glass (1977) que o método foi devidamente introduzido e proposto (GREWAL; PUCCINELLI; MONROE, 2018; HEDGES; VEVEA, 1998).

A meta-análise é uma das metodologias que compõe as revisões sistêmicas e que permite resumir, assimilar e interpretar uma grande amostra de trabalhos acadêmicos a partir de seus dados quantitativos (LIPSEY; WILSON, 2001). Este método, descrito por Glass (1976) como uma alternativa rigorosa para dar sentido a uma literatura de pesquisa em rápida expansão, tende a aproveitar as vantagens das estimativas do tamanho e do efeito para resumir os resultados encontrados (FERN; MONROE, 1996). Estimativa, que também permite aos pesquisadores a sintetizarem um conjunto de estudos que abordam as mesmas relações fundamentais.

A meta-análise pode muitas vezes identificar os limites em expansão de um campo de pesquisa, resumindo o seu conhecimento atual, além de questões conceituais, metodologias e questões não resolvidas (GREWAL *et al.*, 2018) ou até mesmo, ser capaz de sintetizar uma determinada quantidade de conclusões num campo de pesquisa específico, minimizando possíveis vieses e aumentando a quantidade de estudos analisados (MOHER *et al.*, 2015).

Ainda sobre o método, a meta-análise pode ser utilizada para medir estimativas de força de relação entre duas variáveis medidas simultaneamente, de modo que os resultados relevantes de cada estudo sejam expressos em uma medida que coloque os resultados em uma escala comum (VIECHTBAUER, 2010). Ou sob outra perspectiva, ele pode ser utilizado para entender questões ou problemas específicos (por exemplo, X influência Y?), além de examinar como as características específicas dos estudos influenciam na variação nos resultados encontrados (GREWAL *et al.*, 2018).

Este tipo metodologia, o qual inclui em sua análise apenas pesquisas empíricas que produzem achados quantitativos (LIPSEY; WILSON, 2001a) e que tem sido utilizado no campo da administração e do marketing (SANTINI, 2016), possui assim como outras metodologias etapas fundamentais as quais devem ser seguidas durante a sua desenvoltura. Dentre os benefícios mais citados do método, encontram-se seu poder em: testar com robustez um achado, resolver achados aparentemente conflitantes, ajudar a determinar a consistência dos resultados e, ao mesmo tempo, explicar as variações nos efeitos observados (GREWAL *et al.*, 2018). Além disso, a meta-análise pode trazer à tona as diferenças no nível do estudo para explicar as variações nos tamanhos dos efeitos e, por sua vez, avaliar o domínio da pesquisa.

Entretanto, apesar dos seus pontos positivos, o método também enfrenta suas dificuldades e fraquezas. Apresentando algumas dessas dificuldades (GLASS, 1976) aponta que, extrair conhecimento de uma vasta literatura já é por si só um problema metodológico complexo. Ademais, é fundamental compreender a magnitude do efeito que os motivadores e mediadores têm sobre os resultados nesses domínios.

Como principais críticas aponta-se o fato de meta análises compararem muitas vezes estudos sob diferentes contextos envolvendo desde o tamanho da amostra até a escolha das variáveis comparadas (LIPSEY; WILSON, 2001a). Está crítica conhecida como “comparação de maçãs a laranjas”, é apenas levada em consideração quando os pesquisadores buscam comparar apenas “maças” ou “laranjas” com o objetivo detectar uma homogeneidade grande em sua amostra (BORENSTEIN *et al.*, 2009) e pode ser amenizada através de uma definição clara do domínio de interesse além da lógica para a inclusão dos estudos que irão compor sua pesquisa (LIPSEY; WILSON, 2001a).

A começar pelas suas etapas, o primeiro ponto de uma meta análise, é a identificação e a formulação de um problema de pesquisa relevante (COOPER; HEDGES; VALENTINE, 2019). Em seguida, deve-se realizar o levantamento da literatura, seguido da junção de diferentes trabalhos sobre o mesmo tema em questão. Após a criação da base de dados e sua,

será realizado o tratamento através de análise estatísticas com o objetivo de resolver ambiguidades e divergências sobre o problema em questão (ROSCOE; JENKINS, 2005).

Estas etapas, serão expostas mais detalhadamente a partir do protocolo PRISMA, o qual determina uma lista com 17 itens de verificação para a correta condução de uma revisão sistemática PRISMA-P (MOHER *et al.*, 2015). Ademais, além dos passos seguidos pelo protocolo PRISMA, a presente pesquisa se propõe em seguir as orientações indicadas por Hunter e Schmidt (2004) e posteriormente Viera (2017) em relação as etapas que devem ser seguidas em revisão sistemática: (1) revisão da literatura, (2) critérios de inclusão, (3) processo de codificação e (4) procedimentos de análise.

4.1.1 Estratégia de busca e seleção dos artigos

O material selecionado e avaliado por este trabalho, passou por um tratamento de filtragem antes de compor a amostra investigativa. A presente pesquisa se utilizou da base de dados eletrônicas *Web of Science*, umas das principais e mais completas bases de dados online. Dentre as filtragens utilizadas, se optou por realizar uma busca pelos *Topics* através de palavras chaves que envolvam PMEs e formas de internacionalização. Foram selecionados apenas artigos acadêmicos de língua inglesa e que pertencem as seguintes categorias do Web of Science: *business, management, economics, business finance*.

Em relação as palavras chaves utilizadas e sua operacionalização, a presente pesquisa optou por realizar uma busca através de dois termos por vez. O primeiro termo utilizado foi sempre referente a categorização do tipo de empresa desejado (PMEs), neste sentido as palavras incluídas foram: *sme*, small business*, small and medium, small enterprise*, startup*, start-up*e born global**.

O segundo termo utilizado, e que serve de complemento ao primeiro na hora da busca, diz respeito as atividades internacionais por parte das empresas. As palavras selecionadas e utilizadas foram as seguintes: *international*,export*, import* e global**. Cabe ressaltar, que todas as palavras pertencentes ao segundo termo, foram aplicadas individualmente para cada uma das do primeiro termo. Ou seja, a palavra *international** por exemplo, fora aplicada e pesquisada individualmente para *sme*, small business*, small and medium, small enterprise*, startup*, start-up*e born global**.

No total a amostra inicial a qual se destina a averiguar o impacto das variáveis, contava com 1632 artigos. Após a extração dos artigos repetidos, qualitativos e que não possuíam sua

variável dependente como sendo ligada ao desempenho, foram selecionados 38 artigos para a investigação das correlações.

4.1.2 Estratégia de codificação dos dados

Segundo a visão de Lipsey e Wilson (2001) a etapa de codificação de uma pesquisa meta analítica parte de um protocolo o qual determina quais informações devem ser extraídas de cada estudo e qual irão compor a amostra final. Codificar o banco de dados de uma pesquisa meta analítica tem quatro propósitos: (1) A codificação ajuda a identificar grupos de estudos que são "réplicas", (2) comparar estudos para entender quais elementos de design estão relacionados ao tamanho do efeito encontrado, (3) Ajustar / corrigir tamanhos de efeitos individuais para fornecer valores mais úteis e (4) proporciona uma melhor compreensão da literatura de pesquisa (SMITH; GLASS, 1980). Este processo normalmente conta com a elaboração de um manual o qual auxilia o codificador em sua extração e que posteriormente serão utilizados na análise dos dados (CARD, 2012).

A etapa de codificação seguiu sugestões de Rust e Cooil (1994), a qual determina que um pesquisador deve realizar a operacionalização dos códigos gerando os códigos, e um outro pesquisador sênior deve revisar os dados criados para então consolidar a codificação. Nesta etapa, os pesos de qualidade obtidos para cada estudo podem então ser usados como (a) um mecanismo de ajuste no cálculo do tamanho médio do efeito e (b) como uma variável moderadora para determinar se a qualidade está, de fato, relacionada ao tamanho do efeito obtido (ROSENTHAL, 1995). Ademais, para esta etapa, a presente pesquisa se utilizou do software Microsoft Excel para sua concretização.

4.1.3 Definição da estratégia de análise de dados

A presente pesquisa se utilizou de métodos estatísticos para a integração dos resultados e análise dos artigos selecionados, todas as inferências apresentadas serão também baseadas nos dados estatísticos e seguirão as instruções de Hedges e Vevea (1998) de não se limitar apenas a amostra selecionada e investigada pela pesquisa, mas sim a todo o universal do qual a amostra foi retirada; tornando os resultados mais possivelmente de serem generalizáveis (ROSENTHAL, 1995).

Em relação a análise, foi utilizado um modelo de efeitos aleatórios com o objetivo de tratar os parâmetros de tamanhos de efeito, com o intuito de se evitar dificuldades subjetivas

voltadas aos critérios de inclusão ou exclusão de estudos na amostra investigativa (HEDGES; VEVEA, 1998). Para a execução da análise a presente se guiou através de Card (2012) o qual aponta a necessidade de se ter para cada estudo analisado o tamanho da amostra de cada (n), o tamanho do efeito (r), a dimensão do efeito transformado (z), o erro padrão (SE), o peso (w), o tamanho do efeito corrigido pelo peso ($w*z$) e por fim, o tamanho do efeito quadrado corrigido pelo peso ($w*z^2$). Já para o processamento dos dados foi utilizado o software RStudio através dos pacotes Meta e Metafor (VIECHTBAUER, 2012). No que diz respeito as conversões dos valores de β , f e t para a correlação Pearson (r) esta foi realizada a partir do programa Microsoft Excel para cada estudo investigado.

Seguindo a orientação de Card (2012), a pesquisa converteu os valores dos testes T (t-value) para correlação Pearson através das seguintes fórmulas. Sendo df relacionado ao grau de liberdade do teste, N referindo-se ao tamanho geral da amostra e n correspondendo ao tamanho da amostra de cada estudo investigado.

$$df = N - 2 = n_1 + n_2 - 2 \quad (1)$$

$$r = \sqrt{\frac{t^2}{t^2 + df}} \quad (2)$$

Além disso, conforme exposto e sugerido por Viechtbauer e Cheung (2010), o trabalho se comprometeu a converter todas as correlações de Pearson para z de Fischer, através da fórmula de transformação de r para z Card (2012). Esta alteração, permite que haja uma mesma medida para tamanhos de efeitos, um ponto positivo em uma pesquisa meta-analítica.

$$Z_r = 1/2 \ln \left(\frac{1+r}{1-r} \right) \quad (3)$$

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Tabela 1 apresenta o número de tamanhos de efeitos testados (O); a amostra cumulativa de estudos (N); o tamanho do efeito de cada relação (r) “que foi corrigido pela confiabilidade das escalas e tamanho da amostra”, o valor do intervalo de confiança IC (95%); o teste de heterogeneidade individual (Q) e o nível de heterogeneidade (I²)

Tabela 1 - Resultados finais

Variable	O	N	r	CI (95%)	Q	I ²	FNS
Intensidade da Internacionalização	22	19079	.176	.057 .290	971.72	97.8%	7565
Inovação (P&D)	13	18036	.100	.036 .163	112.78	89.4%	112
Idade (da empresa)	13	13798	.101	.045 .158	48.22	75.1%	437
Tamanho (funcionários)	19	18961	.118	.068 .167	116.02	84.5%	1595

Note: (O) number of observations taken from the analysis of the studies; (N) number of accumulated samples of the assessed studies; r =correlation found in the studies correct by sample size; CI (95%)=confidence interval; Q= test of heterogeneity at the individual; I²=scale-free index of heterogeneity; (*) = p < .01; ns= not significant; NC = not calculated; Egger’s intercept = Asymmetry test.

Fonte: Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira variável testada foi a Intensidade da Internacionalização das PMEs. Nesta primeira relação, foram utilizados um total de 22 estudos para testar a relação da variável. Como resultado, a variável Intensidade da Internacionalização, que diz respeito ao grau com que a empresa em questão se envolve em atividades internacionais demonstrou afetar positiva e significativamente na variável dependente desempenho de PMEs (r 0,176; CI (95%) = 0,057 ; 0,290). A segunda variável independente testada fora denominada de Inovação (P&D), para a análise desta relação foram utilizados 13 observações a partir dos estudos selecionados e que confirmaram uma relação positiva e significativa entre o nível das atividades de P & D da empresa, com o seu desempenho proveniente de atividades internacionais (r 0,100; CI (95%) = 0,36 ; 0,163).

Dando continuidade, a terceira variável independente utilizada, Idade da empresa desde sua fundação, demonstrou também impactar de forma positiva e significativa no desempenho das PMEs (r 0,101; CI (95%) = 0,45 ; 0,158), no total fora utilizada uma amostra de 13 estudos para o teste do impacto desta variável. Por fim, a quarta variável independente utilizada, Tamanho da empresa sendo medido através do número total de funcionários da mesma, também

demonstrou impactar de forma positiva e significativa na performance de PMEs em atividades externas ($r = 0.118$; CI (95%) = 0.68 ; 0,167).

5.1 Resultados dos moderadores

A partir da investigação dos moderadores, segue os resultados descritivos incluídos na Tabela 2. No total, foram inseridos a análise seis moderadores com o objetivo de explorar o seu impacto nas empresas e sua relação com seu país de origem. Os moderadores foram testados em apenas uma relação para a variável Intensidade de internacionalização. Dentre os moderadores adicionados encontram-se: *Risk Acceptance*, *Networking*, *Technology Absorption*, *Human Capital*, *Competition* e por fim *Internationalization*.

Tabela 2 - Moderation effects

Moderators	β [95% CI]	<i>t</i>	<i>P</i>-value
Risk Acceptance	-.214 [.414 ; -.078]	.250	-.854
Networking	.496 [.114 ; -.146]	.284	1.746
Technology Absorption	.042 [.870 ; -.527]	.251	.167
Human Capital	-.225 [.459 ; -.883]	.291	-.773
Competition	.569 [.143 ; -.234]	.355	1.603
Internationalization	-.535 [.047 ; -1.062]	.233	-2.300

Fonte: Fonte: elaborado pelo autor.

Como resultado, apenas o moderador (*Internationalization*) que é relacionado a intensidade com que as empresas no país em questão recebem suporte e auxílio para a realização de atividades internacionais demonstrou impactar de forma significativa e negativa nas atividades internacionais de PMEs e no seu desempenho [$\beta = -0,535$; CI (95%) = 0.047 ; -1.062]. A possível explicação para este sinal negativo, será posteriormente tratada no capítulo sobre a discussão dos resultados quantitativos dos moderadores.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por se tratar de uma pesquisa meta analítica, os resultados achados, partiram do processo de extração e leitura das matrizes de correlação dos artigos selecionados e que compõe a base de dados utilizada. Após o processo de extração dos dados quantitativos, o trabalho se propôs a realizar a partir de um olhar exploratório, uma investigação a respeito do impacto do contexto sobre a internacionalização e suas consequências para o desempenho de PMEs a partir dos achados detectados pelos autores que compõe a tabela investigativa.

Dado o grande número de variáveis independentes e de controle utilizadas pelos autores para testar a relação entre internacionalização e desempenho de PMEs a presente pesquisa optou por clusterizar as diversas variáveis utilizadas pelos autores com o objetivo de facilitar o entendimento e a organização sobre o impacto de diversos contextos neste problema de pesquisa. No total, as principais variáveis independentes utilizadas pelos autores corresponderam a cinco principais clusters de variáveis os quais foram analisados e interpretados como as variáveis independentes de análise.

A partir dos resultados encontrados e demonstrados na tabela de número 1 é possível fazer as seguintes observações conclusivas a partir do desempenho das cinco variáveis investigativas e seu impacto sobre o desempenho de PMEs que se internacionalizam. A primeira variável independente a qual quantifica a intensidade das atividades internacionais das empresas mostra-se positivamente relacionada ao desempenho geral delas ($r = 0,176$). O impacto positivo desta variável independente significa que quanto maior a intensidade das atividades voltadas a internacionalização por parte de PMEs, maior será o desempenho geral do negócio.

Este resultado, corrobora com outras pesquisas que determinam através de seus achados a mesma relação entre a intensidade de atividades internacionais e o desempenho de PMEs. Pesquisas como as de Lu e Beamish (2001) a qual determina que altos níveis de IDE estão associados a um melhor desempenho, Ganvir e Dwivedi (2007) apontam que a intensidade de exportações tem um forte efeito tanto na lucratividade quanto na produtividade da empresa e Hilmersson e Johanson, 2014 enunciando que a velocidade do aumento de uma empresa na amplitude de seus mercados internacionais tem um efeito positivo no desempenho das empresas.

Ainda assim, para alguns autores, como Majocchi e Zucchella (2003) e Lu e Beamish (2001) a maior intensidade nas atividades internacionais proporciona as PMEs desenvolverem suas competências internacionais de forma que lhes auxiliam a combater o chamado passivo do

estrangeirismo durante o início de suas atividades internacionais. Estes indícios, incentivam a CEOs e gerentes de PME's a levarem suas empresas a operar em mercados internacionais ou a expandirem as suas atividades para formas de internacionalização para além da exportação.

A segunda variável independente, analisada e que mensura as atividades de Inovação (P&D) também demonstraram influenciar de forma positiva no desempenho de PMEs que atuam para além de suas fronteiras de origem ($r = 0,100$). Este resultado encontra apoio de diversos outros autores como Qian (2002), O' Cass e Weerawaderna (2009) e Kim *et al.* (2020), que enunciam em suas pesquisas como investir em atividades de P&D são de extrema importância para PMEs que desejam se internacionalizar ou que já operam fora de seus mercados de origem e explica o aumento da lucratividade proveniente destas atividades.

Adentrando na análise dos resultados de outros artigos que investigam a relação entre inovação (P&D), internacionalização e desempenho de PMEs, os autores apontam a importância de se investir em diversos tipos de inovação dentro da empresa. Por exemplo, (DONBESUUR *et al.*, 2020) indicam que altos níveis de inovação organizacional e tecnológica melhoram conjuntamente o desempenho internacional das PMEs, enquanto Bodlaj, Maglajlic e Vida (2020) salientam que PMEs devem pensar além de suas funções de P&D tecnológicas e nutrir diferentes tipos de inovações para alcançar o sucesso nos exigentes mercados internacionais. Já Golovko e Valentini (2011) fornecem evidências empíricas que denotam que quando a inovação e as atividades internacionais são combinadas, o crescimento das vendas é aumentado; para Sass (2012) estas atividades são indicadas como sendo impulsionadoras da internacionalização.

A partir do resultado detectado na pesquisa sobre esta variável, somado ao compilado de autores que creditam a ela como sendo de grande importância para PMEs que desejam se internacionalizar e melhorarem o seu desempenho em geral, é possível dizer, que as atividades ligadas a inovação e P&D ajudam a PMEs durante seu processo de internacionalização, pois permitem a elas aprimorarem suas capacidades de ambientação e melhorias voltadas ao seu mercado alvo e por consequência ao seu produto, marketing e comunicação.

Seguindo para a análise do resultado da terceira variável independente testada está também demonstrou impactar positivamente no desempenho das PMEs internacionalizadas ($r= 0,101$). Isto significa que PMEs mais experientes e a mais tempo operando em suas atividades, terão por consequência um melhor desempenho geral proveniente da sua internacionalização.

Este resultado encontra respaldo e contribui para as pesquisas que também detectaram uma relação positiva entre a variável Idade da empresa e o seu desempenho em atividades internacionais. Dentre essas encontram-se trabalhos como Zahra, Ucbasaran e Newey (2009)

onde é assinalado pelos autores que o tamanho da empresa impacta positivamente em outras variáveis que interessam na internacionalização de PMEs, como em seus gastos em P&D bem como no dinamismo da indústria. Ainda encontrando apoio para este resultado, destacam-se as pesquisas realizadas por Fernandez e Nieto (2006), Lee, Park e Namgung (2019), Sanyal, Hisam e Baawain (2020) onde a partir destas também fora encontrado uma relação positiva entre a variável em questão e o desempenho de PMEs que atuam para além de suas fronteiras.

A explicação para estes resultados se encontra em grande medida devido a experiência já acumulada por estas empresas. Uma empresa com mais tempo em operação, terá um maior conhecimento sobre suas capacidades e desafios, além de possuírem as ferramentas necessárias para aprimorá-los e alterá-los caso se torne necessário. Além disso, estas empresas tendem a possuir um leque maior de alianças já estabelecidas capazes de facilitar o seu processo de internacionalização e na construção de suas próprias vias necessárias para um retorno positivo no seu desempenho.

Por fim, a análise da última variável independente que compõe a pesquisa Tamanho da empresa sendo medida pelo seu número de funcionários totais, também demonstrou impactar positivamente na variável dependente desempenho ($r = 0,118$). Isto significa que PMEs com um maior número de funcionários tendem a possuir um desempenho melhor de forma geral a partir de suas atividades internacionais se comparado com empresas menores. Este resultado encontra apoio em diversas pesquisas como as realizadas por Cho e Lee (2018) onde a variável tamanho da empresa afeta positivamente na longevidade das PMEs que operam além de suas fronteiras e para O'cass e Weerawardena (2009) indicando que o tamanho da empresa influencia positivamente a intensidade da inovação organizacional e também tem um efeito positivo significativo na propensão das PMEs exportarem.

Credita-se este resultado positivo a maiores competências e mão de obra que estas PMEs possuem em comparação com as PMEs com um menor número de funcionários. Sabe-se que a internacionalização exige por parte das empresas uma série de capacidades e pré-requisitos necessários fundamentais para a construção de um desempenho e sobrevivência saudáveis. A partir desta perspectiva é correto admitir que empresas maiores terão por consequência uma maior facilidade em enfrentar e desenvolver suas necessidades devido ao maior número de funcionários envolvidos; um fator muito interessante para empresas como PMEs que muitas vezes enfrentam problemas relacionados a quantidade de funcionários e orçamentos.

6.1 Discussão dos moderadores

A partir da análise, é possível dizer que os resultados provenientes dos moderadores se mostraram consistentes em diversos contextos, pelo fato de que a ampla gama de moderadores utilizados não terem demonstrado nenhum efeito significativo com exceção de um. Após a análise dos dados, o moderador *Internationalization* do país de origem, teve seu resultado como sendo significativo e negativo, possuindo um $\beta = -0,535$. Como comentado, o moderador *Internationalization* reflete na intensidade com que o país de origem oferece suporte e apoio para suas empresas realizem atividades internacionais.

O resultado proveniente deste moderador para as relações testadas desperta um achado contraditório. Ele representa que em países onde existe um maior apoio por parte do governo e instituições responsáveis a empresas que desejam se internacionalizar de alguma maneira acabam por desempenhar uma relação negativa tanto na intensidade das atividades internacionais por parte dessas empresas, quanto no seu desempenho final.

A representatividade deste sinal invertido pode partir de algumas interpretações teóricas. A primeira delas diz respeito a possível competitividade enfrentada por estas empresas devido a grande quantidade de empresas ligadas a atividades internacionais e que contam com o apoio do seu governo para a correta realização. Este fato, ao mesmo tempo que este fato pode proporcionar um efeito positivo nas exportações e na balança comercial do país, pode em contrapartida, fazer com que estas empresas compitam entre si de uma forma predativa pelo mercado externo de forma a prejudicar o desempenho dessas empresas.

Visto de uma perspectiva diferente sobre o mesmo resultado, ele significa que em países onde existem menos incentivos a empresas para realizarem atividades internacionais, estas quando as realizam atingem maiores retornos voltados ao seu desempenho. Uma das explicações para esta curiosa relação parte da própria resiliência por parte das empresas que desejam se internacionalizar nestes países. O fato de existirem menos incentivos voltados a internacionalização por parte do seu país, acaba por reduzir o número de empresas voltadas a tais atividades e por consequência a competitividade entre elas por esses mercados. Em contrapartida a falta desses subsídios obriga com que essas empresas adquiram tais conhecimentos e construam a partir deles suas estratégias para a internacionalização.

7 CONCLUSÃO

A presente pesquisa se propôs a investigar o reflexo do processo de internacionalização no desempenho de PMEs. A partir da análise dos resultados quantitativos, é possível fazer as seguintes observações sobre as variáveis independentes estudadas e sobre o seu impacto. A primeira variável independente Intensidade da internacionalização, que mede o grau de envolvimento das empresas com atividades internacionais, demonstrou impactar positivamente e significativamente no desempenho de PME's. Isso significa que PMEs devem ser incentivadas a buscarem vias de internacionalização e a aumentarem suas atividades internacionais, para assim alcançarem melhores níveis de desempenho. A segunda variável independente investigada Inovação (P & D), é relacionada as atividades de pesquisa e desenvolvimento que as empresas realizam visando um crescimento e melhora em suas atividades. Está variável também demonstrou impactar de forma positiva no desempenho de PMEs em atividades internacionais. Este resultado, vai de encontro com diversas outras pesquisas do campo que também determinam a importância e os reflexos positivos que este tipo de atividade proporciona para PMEs engajadas em atividades internacionais. Estes indícios, apontam para a necessidade dessas empresas realizarem tais atividades para alcançarem melhores índices de desempenho e se tornarem mais capazes em suas atividades internacionais.

Da mesma maneira, a terceira variável independente estudada, Idade da empresa desde sua formação, também demonstrou impactar de forma positiva no desempenho geral de PME's internacionalizadas. Isso significa, que PMEs mais experientes e com mais tempo de atividade, tendem a alcançar melhores níveis de desempenho através de suas atividades internacionais. A leitura deste resultado é feita através da experiência que a empresa acumula através do tempo e que como está parece torná-la mais apta a operar no mercado internacional e capaz de alcançar um melhor desempenho. Por fim, a quarta variável independente analisada Tamanho da empresa sendo medida pelo seu número de funcionários, também demonstrou impactar positivamente nos níveis de desempenho das PMEs. Nesta perspectiva, é indicado que as PMEs possuam o maior número de funcionários possíveis antes ou durante o processo de internacionalização para assim ser capaz de gerar maiores níveis de desempenho.

Voltado a análise dos moderadores, apenas o moderador (*Internationalization*) que é relacionado a intensidade com que as empresas no país em questão recebem suporte e auxílio para a realização de atividades internacionais demonstrou impactar de forma significativa e negativa nas atividades internacionais de PMEs [$\beta = -0,535$; CI (95%) = 0.047 ; -1.062]. Este resultado contraintuitivo desperta o interesse para análises futuras e indica que em países onde

as empresas recebem maior suporte para a realização de atividades internacionais a um menor índice de desempenho das empresas através destas atividades.

O trabalho contribui e serve como indicativo para todas as PMEs que desejam se internacionalizar além de CEOs, gerentes e pesquisadores do campo. Fora realizada além da leitura final sobre o impacto das variáveis, um esforço em demonstrar quais as principais vias de internacionalização utilizadas pelas empresas e seus principais benefícios e desafios. Além disso, fora trazido com ajuda de trabalhos anteriores quais os principais tópicos de pesquisa e resultados detectados provenientes do campo sobre a internacionalização de PMEs e seus reflexos para o desempenho. Este esforço serve também para ambientar o leitor sobre quais os principais temas de interesse que vem sendo tratados bem como os avanços já determinados.

Apresentando algumas sugestões para pesquisas futuras, indica-se explorar mais profundamente e com o auxílio da literatura existente a relação bem como a explicação para o resultado do moderador *Internationalization* utilizado. Desta maneira será possível gerar proposições mais robustas e apoiadas por autores do campo que possam explicar e contribuir para a compreensão desta relação que despertou atenção pelos seus resultados. É também sugerido pelo autor, após a confirmação durante a busca de artigos, que mais pesquisas se utilizem do método meta-analítico no campo da internacionalização de PMEs visando determinar achados mais conclusivos para relações ainda descritas como mistas e contraditórias.

Da mesma maneira, algumas limitações ligadas a presente pesquisa devem ser assinaladas. A primeira dela diz respeito a utilização de apenas uma base de dados eletrônica (*Web of Science*) para a coleta e criação da tabela a qual posteriormente fora utilizada através de suas correlações para determinar o impacto das variáveis independentes estudadas.

REFERÊNCIAS

- Abdin, M. D. (2017). Levelling Trading Field for SMEs. *Levelling Trading Field for SMEs (April 2, 2017)*.
- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small business economics*, 9(1), 7-20.
- Acs, Z. J., & Terjesen, S. (2006). Born local: Two views of internationalization. *Working Paper presented at the Academy of Management, Atlanta, Georgia, 25-43*.
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. *Journal of International business studies*, 23(1), 1-27.
- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of international business studies*, 17(3), 1-26.
- Audretsch, D., Van der Horst, R., Kwaak, T., & Thurik, R. (2009). First section of the annual report on EU small and medium-sized enterprises. *EIM Business & Policy Research*, 12.
- 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.
- Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., & Nikolopoulos, K. (2019). Internationalization orientation in SMEs: The mediating role of technological innovation. *Journal of International Management*, 25(1), 121-139.

Bamiatzi, V. C., & Kirchmaier, T. (2014). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. *International Small Business Journal*, 32(3), 259-284.

Banerjee, S., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2015). Indirect learning: how emerging-market firms grow in developed markets. *Journal of Marketing*, 79(1), 10-28.

Barringer, B. R., & Jones, F. F. (2004). Achieving rapid growth: revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1), 73.

Bausch, A., & Krist, M. (2007). The effect of context-related moderators on the internationalization-performance relationship: Evidence from meta-analysis. *Management international review*, 47(3), 319-347

Becchetti, L., & Trovato, G. (2002). The determinants of growth for small and medium sized firms. The role of the availability of external finance. *Small business economics*, 19(4), 291-306.

Beck, T., Demircuc-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, growth, and poverty: cross-country evidence. *Journal of economic growth*, 10(3), 199-229.

Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). 'Born-again global' firms: An extension to the 'born global' phenomenon. *Journal of international management*, 7(3), 173-189.

Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalisation. *Journal of international entrepreneurship*, 1(4), 339-362.

Bianchi, C., Glavas, C., & Mathews, S. (2017). SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Bilkey, W. J., & Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of international business studies*, 8(1), 93-98.

Blomstermo, A., Sharma, D. D., & Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*.

Bloodgood, J. M., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (1996). The internationalization of new high-potential US ventures: Antecedents and outcomes. *Entrepreneurship theory and practice*, 20(4), 61-76.

Booltink, L. W., & Saka-Helmhout, A. (2018). The effects of R&D intensity and internationalization on the performance of non-high-tech SMEs. *International Small Business Journal*, 36(1), 81-103.

Borenstein, M., & Higgins, J. P. (2013). Meta-analysis and subgroups. *Prevention science*, 14(2), 134-143.

Boter, H., & Holmquist, C. (1996). Swedish management style: European or American heritage?

Buckley, P. J. (1989). Foreign direct investment by small-and medium-sized enterprises: the theoretical background. In *The multinational enterprise* (pp. 24-45). Palgrave Macmillan, London.

Buckley, P. J. (1989). The limits of explanation: testing the internalisation theory of the multinational enterprise. In *The Multinational Enterprise* (pp. 77-93). Palgrave Macmillan, London.

Calof, J. L. (1993). The impact of size on internationalization. *Journal of small business management*, 31(4), 60.

Card, N. A. (2012). *Applied meta-analysis for social science research*. Guilford, New York.

Card, N. A. (2015). *Applied meta-analysis for social science research*. Guilford Publications.

Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of the firm. *European research*, 6, 273-281.

Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16.

Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of marketing*, 58(1), 1-21.

Cerrato, D., Crosato, L., & Depperu, D. (2016). Archetypes of SME internationalization: A configurational approach. *International Business Review*, 25(1), 286-295.

Chao, M. C. H., & Kumar, V. (2010). The impact of institutional distance on the international diversity-performance relationship. *Journal of World Business*, 45(1), 93-103.

Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. M. (2010). Internationalization and performance: Small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 27.

Chiao, Y. C., Yang, K. P., & Yu, C. M. J. (2006). Performance, internationalization, and firm-specific advantages of SMEs in a newly-industrialized economy. *Small Business Economics*, 26(5), 475-492.

Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916-923.

Ciszewska-Mlinaric, M., & Mlinariè, F. (2010). Small firms in a small country: managerial factors, internationalization and performance of Slovenian SMEs. *Managing Global Transitions*, 8(3), 239.

Colapinto C, Gavinelli L, Zenga M, Di Gregorio A. Different approaches to the pursuit of internationalization by Italian SMEs. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. 2015 Oct 19.

Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16-30.

Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C. C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of international business studies*, 34(1), 5-18

Cooper, H., Hedges, L. V., & Valentine, J. C. (Eds.). (2019). *The handbook of research synthesis and meta-analysis*. Russell Sage Foundation.

Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2000). Configural advantage in global markets. *Journal of international marketing*, 8(1), 6-26.

Cravo, T. A., Becker, B., & Gourlay, A. (2015). Regional growth and SMEs in Brazil: A spatial panel approach. *Regional Studies*, 49(12), 1995-2016.

Cravo, T. A., Gourlay, A., & Becker, B. (2012). SMEs and regional economic growth in Brazil. *Small Business Economics*, 38(2), 217-230.

Cravo, T. A., & Piza, C. (2019). The impact of business-support services on firm performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 53(3), 753-770.

Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.

Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C. C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of international business studies*, 34(1), 5-18.

Cusmano, L., & Koreen, M. (2017). Fostering Greater SME Participation in a Globally Integrated Economy. *Journal of Management*, 22(2), 22-45.

Cusmano, L., Koreen, M., & Pissareva, L. (2018). 2018 OECD ministerial conference on SMEs: key issues paper.

Da Silva, P. A., & da Rocha, A. (2001). Perception of export barriers to Mercosur by Brazilian firms. *International Marketing Review*.

Daniels, J. D., & Bracker, J. (1989). Profit performance: do foreign operations make a difference? *Management International Review*, 46-56.

Dasí, À., Iborra, M., & Safón, V. (2015). Beyond path dependence: Explorative orientation, slack resources, and managerial intentionality to internationalize in SMEs. *International Business Review*, 24(1), 77-88.

D'Angelo, A. (2012). Innovation and export performance: a study of Italian high-tech SMEs. *Journal of management & governance*, 16(3), 393-423.

Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Edward Elgar Publishing.

De Clercq, D., Sapienza, H. J., & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small business economics*, 24(4), 409-419.

Delios, A., & Beamish, P. W. (1999). Ownership strategy of Japanese firms: Transactional, institutional, and experience influences. *Strategic management journal*, 20(10), 915-933.

Delios, A., & Henisz, W. I. (2000). Japanese firms' investment strategies in emerging economies. *Academy of Management journal*, 43(3), 305-323.

Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International journal of entrepreneurial behavior & research*.

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.

Domke-Damonte, D. (2000). Interactive effects of international strategy and throughput technology on entry mode for service firms. *MIR: Management International Review*, 41-59.

Doukas, J. A., & Lang, L. H. (2003). Foreign direct investment, diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 34(2), 153-172.

Dowling, M., & Helm, R. (2006). Product development success through cooperation: A study of entrepreneurial firms. *Technovation*, 26(4), 483-488.

Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review*, 7-15.

Efrat, K., & Shoham, A. (2012). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, 47(4), 675-685.

Felício, J. A., Duarte, M., & Rodrigues, R. (2016). Global mindset and SME internationalization: A fuzzy-set QCA approach. *Journal of Business Research*, 69(4), 1372-1378.

Fern, E. F., & Monroe, K. B. (1996). Effect-size estimates: Issues and problems in interpretation. *Journal of Consumer Research*, 23(2), 89-105.

Fernández-Ortiz, R., & Lombardo, G. F. (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2), 131-154.

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.

Ganotakis, P., & Love, J. H. (2012). Export propensity, export intensity and firm performance: The role of the entrepreneurial founding team. *Journal of International Business Studies*, 43(8), 693-718.

Gassmann, O., & Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, 42(3), 350-366.

Ghuri, P. N., & Kumar, P. (1989). An empirical investigation of factors influencing export behaviour of smaller Swedish firms. *Marketing Thought and Practices in the 1990s, European Marketing Academy, Athens*, 355-72.

Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 253-264.

Geringer, J. M., & Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of international business studies*, 20(2), 235-254.

Geringer, J. M., & Hebert, L. (1989). The importance of control in international joint ventures. In *Journal of International Business Studies*.

Geringer, J. M., Tallman, S., & Olsen, D. M. (2000). Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*, 21(1), 51-80.

Gerschewski, S., Rose, E. L., & Lindsay, V. J. (2015). Understanding the drivers of international performance for born global firms: An integrated perspective. *Journal of World Business*, 50(3), 558-575.

Gjellerup, P. (2000), SME support services in the face of globalisation, concerted action seminar, Opening address, Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, pp. 16-28

Glass, G. V. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational researcher*, 5(10), 3-8.

Granstrand, O., Håkanson, L., & Sjölander, S. (1993). Internationalization of R&D—a survey of some recent research. *Research policy*, 22(5-6), 413-430.

Grant, R. M. (1987). Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of international business studies*, 18(3), 79-89.

Grewal, D., Puccinelli, N., & Monroe, K. B. (2018). Meta-analysis: integrating accumulated knowledge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 9-30.

Hashim, J. (2015). Information communication technology (ICT) adoption among SME owners in Malaysia. *International Journal of Business and information*, 2(2).

Hauptman, L., Bobek, V., Perko, I., & Vide, R. K. (2011). POLICY SUPPORT FOR THE INTERNATIONALIZATION OF SMALL-AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: EVIDENCE FROM SLOVENIA. *Transformations in Business & Economics, 10*(3).

Hedges, L., & Olkin, I. (1985). *Statistical methods for meta-analysis*. London: Academic Press.

Hedges, L. V., & Vevea, J. L. (1998). Fixed-and random-effects models in meta-analysis. *Psychological methods, 3*(4), 486.

Hessels, J., & Parker, S. C. (2013). Constraints, internationalization and growth: A cross-country analysis of European SMEs. *Journal of World Business, 48*(1), 137-148.

Hessels, J., & Terjesen, S. (2008). SME choice of direct and indirect export modes: Resource dependency and institutional theory perspectives. *Zooetermer: SCALES*.

Hilmersson, M., & Johanson, M. (2016). Speed of SME internationalization and performance. *Management International Review, 56*(1), 67-94.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management journal, 40*(4), 767-798.

Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management, 32*(6), 831-867.

Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: are SMEs different?. *Small Business Economics, 24*(5), 431-450.

Hosseini, M., Brege, S., & Nord, T. (2018). A combined focused industry and company size investigation of the internationalization-performance relationship: The case of small and

medium-sized enterprises (SMEs) within the Swedish wood manufacturing industry. *Forest Policy and Economics*, 97, 110-121.

Hsu, W. T., Chen, H. L., & Cheng, C. Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., ... & Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1064-1080.

Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector. *Journal of small business and enterprise development*.

Hymer, S. H. (1960). *The international operations of national firms, a study of direct foreign investment* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

Ibeh, K., & Kasem, L. (2011). The network perspective and the internationalization of small and medium sized software firms from Syria. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 358-367.

Javalgi, R. R. G., Griffith, D. A., & White, D. S. (2003). An empirical examination of factors influencing the internationalization of service firms. *Journal of services marketing*.

Jeong, S. W. (2016). Types of foreign networks and internationalization performance of Korean SMEs. *Multinational Business Review*.

Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2018). Firm performance among internationalized SMEs: The interplay of market orientation, marketing capability and digitalization. *Administrative sciences*, 8(3), 31.

Johanson, J., Vahlne, JE. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *J Int Bus Stud* **8**, 23–32 (1977).

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, *12*(3), 305-322.

Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *28*(4), 493-511.

Kim, W. C., Hwang, P., & Burgers, W. P. (1993). Multinationals' diversification and the risk–return trade–off. *Strategic Management Journal*, *14*(4), 275-286.

Kirby, D. A., & Kaiser, S. (2003). Joint ventures as an internationalisation strategy for SMEs. *Small Business Economics*, *21*(3), 229-242.

Klier, H., Schwens, C., Zapkau, F. B., & Dikova, D. (2017). Which resources matter how and where? A meta–analysis on firms' foreign establishment mode choice. *Journal of Management Studies*, *54*(3), 304-339.

Knight, G. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory,[in:] *Advances in International Marketing*, eds. S. Cavusgil, T. Madsen.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1997). Emerging organizational paradigm for international marketing: The born global firm. In *Annual Meeting: Academy of International Business, Honolulu, HI*.

Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2014). The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing Series*. Vol. 8.

Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. *Journal of Business Research*, 55(12), 981-995

Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.

Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 26(4), 15.

Köhr, C. K., Camanzi, L., & Malorgio, G. (2018). Exploring structural and strategic correlates of difficulties in the internationalisation process of Italian wine SMEs. *Wine Economics and Policy*, 7(1), 13-23.

Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 496-518.

Korsakienė, R., Liučvaitienė, A., Bužavaitė, M., & Šimelytė, A. (2017). Intellectual capital as a driving force of internationalization: a case of Lithuanian SMEs. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 4(4), 502.

Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of business economics and management*, 13(2), 294-307.

Kumar, A., Paul, J., & Unnithan, A. B. (2020). 'Masstige' marketing: A review, synthesis and research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 384-398.

Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppurä, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International business review*, 20(5), 508-520.

Lamy, P. (2014). A Organização Mundial do Comércio: novas questões, novos desafios. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, 121.

Lazerson, M. H., & Lorenzoni, G. (1999). The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source. *Industrial and corporate change*, 8(2), 235-266.

Lee, H., Kelley, D., Lee, J., & Lee, S. (2012). SME survival: The impact of internationalization, technology resources, and alliances. *Journal of small business management*, 50(1), 1-19.

Lee, I. H., & Rugman, A. M. (2012). Firm-specific advantages, inward FDI origins, and performance of multinational enterprises. *Journal of International Management*, 18(2), 132-146.

Lee, Y., Shin, J., & Park, Y. (2012). The changing pattern of SME's innovativeness through business model globalization. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 832-842.

Leitner, K. H., & Güldenbergs, S. (2010). Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35(2), 169-189.

Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Coudounaris, D. N. (2010). Five decades of business research into exporting: A bibliographic analysis. *Journal of International Management*, 16(1), 78-91.

Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis*. SAGE publications, Inc.

Lin, W. T., Liu, Y., & Cheng, K. Y. (2011). The internationalization and performance of a firm: Moderating effect of a firm's behavior. *Journal of international management*, 17(1), 83-95.

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.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.

Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of management journal*, 47(4), 598-609.

Lu, J. W., & Hebert, L. (2005). Equity control and the survival of international joint ventures: a contingency approach. *Journal of Business research*, 58(6), 736-745.

Majocchi, A., Bacchiocchi, E., & Mayrhofer, U. (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review*, 14(6), 719-738.

Majocchi, A., & Zucchella, A. (2003). Internationalization and performance: Findings from a set of Italian SMEs. *International Small Business Journal*, 21(3), 249-268.

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of business venturing*, 11(1), 23-40.

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.

Menzies, J., Orr, S., & Paul, J. (2020). SME internationalisation: The relationship between social capital and entry mode. *Management International Review*, 60(4), 623-650.

Meschi, P. X., Ricard, A., & Moore, E. T. (2017). Fast and furious or slow and cautious? The joint impact of age at internationalization, speed, and risk diversity on the survival of exporting firms. *Journal of International Management*, 23(3), 279-291.

Michael Geringer, J., Beamish, P. W., & DaCosta, R. C. (1989). Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic management journal*, 10(2), 109-119.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2010). New realities of the SME internationalization: A capability perspective. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 23(3), 43-56.

Moen, Ø., Heggeseth, A. G., & Lome, O. (2016). The positive effect of motivation and international orientation on SME growth. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 659-678.

Morais, F., & Ferreira, J. J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62-77.

Musteen, M., Datta, D. K., & Butts, M. M. (2014). Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? Evidence from the Czech Republic. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(4), 749-774.

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.

Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, 66(4), 25-39.

O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European journal of marketing*.

Odlin, D., & Benson-Rea, M. (2017). Competing on the edge: Implications of network position for internationalizing small-and medium-sized enterprises. *International Business Review*, 26(4), 736-748.

Okpara, J. O. (2009), Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria. *Management Decision*.

Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management*, 22(4), 351-364.

Paliwoda, S. J., Slater, S., & Crick, D. (2009). The internationalisation of born global and international new venture SMEs. *International Marketing Review*.

Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small-and medium-sized enterprises. *Journal of world business*, 43(4), 475-485.

Peng, M. W., & York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources. *Journal of international business studies*, 32(2), 327-346.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley

Peprny, A., & Kubickova, L. (2011). Evaluation Success Models of SMEs in the Internationalization Process. *The Economic Geography of Globalization*, 165.

Pinho, J. C., & Prange, C. (2016). The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. *Journal of World Business*, 51(3), 391-403.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.*

Qian, G., Li, L., Li, J., & Qian, Z. (2008). Regional diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies, 39*(2), 197-214.

Ramaswamy, K., Kroeck, K. G., & Renforth, W. (1996). Measuring the degree of internationalization of a firm: A comment. *Journal of International Business Studies, 27*(1), 167-177.

Rasheed, H. S. (2005). Foreign entry mode and performance: The moderating effects of environment. *Journal of Small Business Management, 43*(1), 41-54.

Robbins, D. K., Pantuosco, L. J., Parker, D. F., & Fuller, B. K. (2000). An ampirical assessment of the contribution of small business employment to US State economic performance. *Small Business Economics, 15*(4), 293-302.

Robson, P. J., & Bennett, R. J. (2000). SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small business economics, 15*(3), 193-208.

Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets.* Lexington, MA: *Lexington Books.*

Roscoe, D. D., & Jenkins, S. (2005). A meta-analysis of campaign contributions' impact on roll call voting. *Social Science Quarterly, 86*(1), 52-68.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business Venturing, 26*(4), 441-457.

Rosenthal, R. (1995). Writing meta-analytic reviews. *Psychological bulletin, 118*(2), 183.

Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: An organizational learning perspective. *MIR: Management International Review*, 63-83.

Rust, R. T., & Cooil, B. (1994). Reliability measures for qualitative data: Theory and implications. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 1-14.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*

Ruzzier, M., & Ruzzier, M. K. (2015). On the relationship between firm size, resources, age at entry and internationalization: the case of Slovenian SMEs. *Journal of business economics and management*, 16(1), 52-73.

Saeed, A., & Vincent, O. (2011). Financial obstacles to firm export: Insight from a developing country. *Journal of Transnational Management*, 16(4), 204-220.

Santhosh, C. (2019). Earliness of SME internationalization and performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.

Santini, F. D. O., Vieira, V. A., Sampaio, C. H., & Perin, M. G. (2016). Meta-analysis of the long-and short-term effects of sales promotions on consumer behavior. *Journal of Promotion Management*, 22(3), 425-442.

Sass, M. (2012). Internationalisation of innovative SMEs in the Hungarian medical precision instruments industry. *Post-Communist Economies*, 24(3), 365-382.

Schueffel, P., Amann, W., & Herbolzheimer, E. (2011). Internationalization of new ventures: tests of growth and survival. *Multinational business review*.

SEBRAE, S. B. D. A. À. (2013). Micro e Pequenas Empresas. *Ramo de*.

Secretariat, W. T. O. (2016). World trade report 2016: Leveling the trading field for SMEs. *WTO, Geneva*.

Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932.

Shamseer, L., Moher, D., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., ... & Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015: elaboration and explanation. *Bmj*, 349.

Sharma, D. D., & Blomstermo, A. (2003). The internationalization process of born globals: a network view. *International business review*, 12(6), 739-753.

Shen, Z., Puig, F., & Paul, J. (2017). Foreign market entry mode research: A review and research agenda. *The International Trade Journal*, 31(5), 429-456.

Shinozaki⁴², S. (2016). Financing SMEs in Global Value Chains. *INTEGRATING SMEs INTO GLOBAL VALUE CHAINS*, 66.

Shuman, J. C., & Seeger, J. A. (1986). The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms. *American Journal of Small Business*, 11(1), 7-18.

Sleuwaegen, L., & Onkelinx, J. (2014). International commitment, post-entry growth and survival of international new ventures. *Journal of Business Venturing*, 29(1), 106-120.

Smallbone, D., & Wyer, P. (2000). Growth and development in the small firm. *Enterprise and small business*, 100, 26.

Smith, M. L., & Glass, G. V. (1980). Meta-analysis of research on class size and its relationship to attitudes and instruction. *American Educational Research Journal*, 17(4), 419-433.

Sousa, C. M., & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter?. *Journal of Strategic Marketing*, 13(1), 43-59.

Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.

Spence, M. M., Manning, L. M., & Crick, D. (2008). An investigation into the use of collaborative ventures in the internationalization of high performing Canadian SMEs. *European Management Journal*, 26(6), 412-428.

Sui, S., Yu, Z., & Baum, M. (2012). Prevalence and longitudinal trends of early internationalisation patterns among Canadian SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 519-535.

Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of international business studies*, 25(2), 325-342.

Svetličič, M., Jaklič, A., & Burger, A. (2007). Internationalization of small and medium-size enterprises from selected central European economies. *Eastern European Economics*, 45(4), 36-65.

Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management journal*, 39(1), 179-196.

Tanganelli, D., & Schaan, J. L. (2011). Ownership strategy in SMEs' international joint ventures. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 24(4), 551-566.

Tse, D. K., Pan, Y., & Au, K. Y. (1997). How MNCs choose entry modes and form alliances: The China experience. *Journal of international business studies*, 779-805.

Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001). The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(4), 57-80.

Urban, S. M. L., & Vendemini, S. (1992). *European strategic alliances: co-operative corporate strategies in the new Europe*. Blackwell Business.

Varese, F., Smeets, F., Drukker, M., Lieveise, R., Lataster, T., Viechtbauer, W., ... & Bentall, R. P. (2012). Childhood adversities increase the risk of psychosis: a meta-analysis of patient-control, prospective-and cross-sectional cohort studies. *Schizophrenia bulletin*, 38(4), 661-671.

Van Scherpenberg, J. (2003). Whither Euro-American leadership in the WTO?. *Intereconomics*, 38(5), 235-237.

Vide, R. K., Bobek, V., Cancer, V., Perko, I., & Hauptman, L. (2010). The efficiency of entrepreneurship policy support for the internationalisation of SMEs: The case of Slovenia. *European journal of international management*, 4(6), 644-664.

Viechtbauer, W., & Cheung, M. W. L. (2010). Outlier and influence diagnostics for meta-analysis. *Research synthesis methods*, 1(2), 112-125.

Vuorio, A., Torkkeli, L., & Sainio, L. M. (2020). Service innovation and internationalization in SMEs: antecedents and profitability outcomes. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(1), 92-123.

Wach, K. (2014). The role of knowledge in the internationalisation process: an empirical investigation among Polish businesses. *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*, 143-158.

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.

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: evolution of a concept. *Journal of general management, 14*(2), 34-55.

Westhead, P. (1995). Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed high-technology firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 20*(1), 5-28.

Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of business venturing, 16*(4), 333-358.

White, R. E. (1986). Generic business strategies, organizational context and performance: An empirical investigation. *Strategic Management Journal, 7*(3), 217-231.

Yang, G., & Maskus, K. E. (2002). *Intellectual property rights, licensing, and Innovation*. Working paper.

Yoon, K. C., & Kim, Y. R. (2009). A Study on the Business Performance and Degree of Globalization of Korean Venture Enterprises. *International Business Journal, 20*(2), 29-63.

Xiao, S. S., Jeong, I., Moon, J. J., Chung, C. C., & Chung, J. (2013). Internationalization and performance of firms in China: Moderating effects of governance structure and the degree of centralized control. *Journal of International Management, 19*(2), 118-137.

Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management journal, 43*(5), 925-950.

Zeng, S., Xie, X. M., Tam, C. M., & Wan, T. W. (2009). Relationships between business factors and performance in internationalization. *Management Decision*

Zhou, L., & Wu, A. (2014). Earliness of internationalization and performance outcomes: Exploring the moderating effects of venture age and international commitment. *Journal of World Business, 49*(1), 132-142.

Zhu, H., Hitt, M. A., & Tihanyi, L. (2006). The internationalization of SMES in emerging economies: Institutional embeddedness and absorptive capacities. *Journal of Small Business Strategy, 17*(2), 1-26.

Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International marketing review*.

