

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/336749787>

A performance na internacionalização: coerência entre teoria, dimensões e indicadores – Studia – Scientiæ Rerum Diffusio

Article · January 2013

CITATIONS

0

READS

103

1 author:



Gonçalo Brás

University of Coimbra

30 PUBLICATIONS 37 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Latvian fellowships for Research - <https://link.growkudos.com/1cb1y7mbny8> [View project](#)



FEUC/IE – FEUC/Incubadoras de empresas [View project](#)

A PERFORMANCE NA INTERNACIONALIZAÇÃO: COERÊNCIA ENTRE TEORIA, DIMENSÕES E INDICADORES

Gonçalo Brás¹

RESUMO

A internacionalização da economia nacional tem sido assumida como desígnio estratégico para o crescimento. Ciente desta importância, com base no referencial teórico, é feita uma incursão pelas dimensões da internacionalização, com o intuito de identificar as grandes áreas de *performance*, e são analisados os indicadores de *performance*. O âmbito lato e diversificado da *performance*, em resultado da complexidade das teorias de internacionalização, não observa correspondência no leque limitado de dimensões identificadas e no estrito número de indicadores definidos no domínio da internacionalização, na esmagadora maioria indicadores financeiros.

Palavras-chave: Internacionalização, dimensões, *performance*.

ABSTRACT

The internationalization of national economy has been assumed as a strategic purpose for growth. Aware of this importance, based on the theory, is made an incursion into the dimensions of internationalization, which identifies the major areas of performance, and the performance indicators are analyzed. The broad and diversified scope of performance, as a result of the complexity of the theories of internationalization, do not observe correspondence with limited range of identified dimensions or with the strict set of defined indicators, most of all financial indicators.

Keywords: Internationalization, dimensions, performance.

INTRODUÇÃO

De forma sintética, podemos descrever o trabalho efetuado como um ensaio sobre a temática da *performance* no âmbito da internacionalização.

O trabalho é constituído por quatro partes que se complementam. Na primeira parte, uma vez que o conceito de *performance* é transversal a todo o trabalho, é revisitado o conceito de *performance*. Na segunda parte, tendo como ponto de partida o conceito de internacionalização, é efetuada uma breve revisão bibliográfica sobre as teorias da internacionalização, as quais constituem uma referência para o estudo da *performance* neste âmbito. Na terceira parte, no sentido de detalhar e ser mais específico no que respeita à internacionalização, são enunciadas algumas das suas dimensões referenciadas em trabalhos académicos. Na última parte, considerando as balizas teóricas e as dimensões da internacionalização, são descritos alguns indicadores,

¹ Economista, Equiparado a Assistente do 2º Triénio, Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar - Campus 4, Santuário Nossa Senhora dos Remédios, 2520 - 641 Peniche – Portugal, goncalo.bras@ipleiria.pt | www.estm.ipleiria.pt.

diretamente observáveis, para avaliação da *performance*. A tramitação do trabalho passa pelo enquadramento geral (teorias), enquadramento específico (dimensões) até ao detalhe dos indicadores de *performance* no âmbito da internacionalização. Desta forma, no âmbito da internacionalização, será possível observar a cadência de fatores genéricos que condicionam a *performance* até ao detalhe da formulação de indicadores para a sua avaliação. Finalmente, o trabalho termina com uma reflexão crítica sobre os capítulos anteriores, designadamente sobre a coerência e consistência entre teorias, dimensões e indicadores de *performance*.

1. CONCEITO DE PERFORMANCE

A mensuração de *performance* empresarial é um tema que se repercute num vasto campo académico e que carece de um corpo teórico coerente (Marr & Schiuma, 2003). De facto, tal é visível pela diversidade de áreas – gestão estratégica, gestão de operações, recursos humanos, *marketing*, sistemas de informação, contabilidade – que contribuem para a mensuração de *performance* empresarial (Franco-Santos & Bourne, 2005; Neely, 2002). Dada a sua transversalidade e carácter multidisciplinar, apesar do desafio que encerra, pode contudo suscitar alguns problemas (Franco-Santos et al., 2007), designadamente em torno da clarificação conceptual da mensuração da *performance* empresarial enquanto sistema (Dumond, 1994).

De acordo com Bourne, Neely, Mills, & Platts (2003), o sistema de mensuração de *performance* empresarial traduz-se pela adoção de um conjunto multidimensional de indicadores de *performance* para o planeamento e gestão de uma empresa. Outrora, este conjunto de indicadores estava consignado apenas a uma dimensão. Com efeito, na era industrial e principalmente nas últimas décadas do Século XX, o fulcro financeiro da *performance* (Kaplan & Norton, 1992) era recorrentemente adotado como fator chave na sua mensuração (Boyer, 1999; Verbeeten & Boons, 2009).

Todavia, no decurso da década de 80, começa a assistir-se a uma mudança de paradigma na forma de gestão e medição da *performance* organizacional (C. F. Gomes & Yasin, 2011). A consciência crescente da utilidade de indicadores não financeiros na mensuração da *performance* começa a ganhar consistência na década de 90 do Século XX (Kaplan & Norton, 1992). Cientes da necessidade de conjugar indicadores financeiros e não financeiros na mensuração de *performance*, Kaplan e Norton (2001, 2004), justificam-no pela necessidade de refletir a multiplicidade e inter-relação de objetivos da empresa ou organização.

2. CONCEITO E TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A medição da *performance* no âmbito da internacionalização depende do contexto em que a empresa se insere e do enquadramento teórico subjacente. Como tal, urge clarificar o conceito de internacionalização e as correntes teóricas no qual se insere.

Um pouco à semelhança do conceito de globalização, também o termo internacionalização é alvo de diferentes leituras. Apesar da panóplia de definições vigentes e de alguns pontos de contacto entre globalização e internacionalização, estes são dois termos diferentes. A internacionalização reporta-nos para uma situação empresarial de manutenção ou ampliação das transações com exterior, enquanto globalização se refere à integração progressiva de cada economia na formação de um mercado mundial ou global (Shirakawa, Okina, & Shiratsuka, 1997).

Uma das definições de internacionalização que reúne algum consenso é mencionada por Beamish (1990: 78) : “Internacionalização é o processo pelo qual as empresas se

tornam sensíveis à influência direta e indireta que as transações internacionais têm no seu futuro e, nesse sentido, estabelecem e conduzem transações com outros países”.

Neste contexto, em jeito de síntese, é possível definir as principais correntes teóricas inerentes à internacionalização, as quais constituem balizas para o estudo da performance neste âmbito: Escola clássica e neoclássica, Nova Teoria do Comércio Internacional, Teoria do Investimento Direto Estrangeiro, Teoria dos Estádios, *Born Globals* e Teoria das Redes.

2.1 ESCOLA CLÁSSICA E NEOCLÁSSICA

O enfoque das primeiras teorias de comércio internacional incidiu sobre o custo dos fatores de produção, porquanto haveria comércio internacional caso existisse uma vantagem, absoluta (Smith, 1776) ou relativa (Ricardo, 1817)², de um país face a outro, nos custos de produção de determinados bens. Nesta linha, muito mais tarde, Heckscher (1919) e Ohlin (1933)³ sugerem que a abundância dos fatores de produção (capital e trabalho) e a sua diferente dotação de país para país, é determinante para o fomento do comércio internacional, pelo que, quanto maior a abundância de determinado fator de produção num determinado país, maior a eficiência produtiva que decorre do seu menor custo.

2.2 NOVA TEORIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

A Nova Teoria do Comércio Internacional remonta ao final da década de 70 e à década de 80 do século passado. Krugman, com os seus trabalhos de 1979, em que demonstra os ganhos de comércio num modelo de concorrência monopolista, de 1980, no qual introduz os custos de transporte e o efeito do mercado doméstico num modelo de concorrência monopolista e de 1981, no qual discute as determinantes do comércio intra e inter-indústria num modelo de concorrência monopolista, é tido como o principal arquiteto das novas teorias de comércio internacional (Crozet, 2009). No entanto, é com Helpman que, em 1985, Krugman publica a obra basilar da Nova Teoria do Comércio Internacional denominada *Market Structure and Foreign Trade* (Helpman & Krugman, 1985).

A teoria diz-se nova porque, contrariamente aos modelos tradicionais de Ricardo (1817) e de Heckscher (1919)-Ohlin (1933), pressupõe a introdução no modelo de rendimentos crescentes à escala, a existência de um mercado em concorrência imperfeita e a diferenciação entre os bens transacionáveis. Vem suplantar uma lacuna na teoria de comércio internacional, uma vez que o comércio entre países com uma dotação idêntica de fatores e cuja exportação e importação incidia sobre bens similares carecia de fundamentação teórica.

Mais tarde, durante a década de 90 do século passado, o trabalho de Krugman incidiria sobre a distribuição espacial da economia, designadamente, sobre a concentração das atividades económicas e dos fatores de produção numa determinada zona geográfica (Fujita, Krugman, & Venables, 1999; Krugman, 1991a, 1991b, 1995). Nesta corrente, apelidada de Nova Geografia Económica, procura-se identificar fatores que justifiquem a aglomeração ou concentração económica numa determinada região. Também outros trabalhos, como os de Fujita & Thisse (1996), Krugman (1998) e Ottaviano & Puga (1998), procuraram classificar algumas das tipologias afetas a esta corrente teórica.

² Apesar do reconhecimento generalizado da paternidade desta teoria ser atribuída a David Ricardo, a mesma não é unânime, há quem afirme que foi Torrens (1815) o primeiro a formular a teoria (observe-se Chipman, 1965).

³ Samuelson aparece ligado a esta teoria pois procedeu a um aperfeiçoamento da mesma com a proposta de igualdade dos preços dos fatores de produção (ver Samuelson, 1948; Samuelson, 1949).

2.3 TEORIA DO IDE

A imperfeição dos mercados, pressuposto da teoria anterior, é também o substrato da teoria do IDE que, no entanto, congrega um tipo de abordagem completamente diferente das teorias tradicionais e da nova teoria de comércio internacional, referidas anteriormente. As contribuições dos diversos autores a seguir enunciados justificarão, sob determinadas condições, a opção pelo IDE no processo de internacionalização. Desta teoria emergem duas correntes principais, cujo teor se complementa: a escola da internalização (Buckley & Casson, 1976, 1998; Coase, 1937; Rugman, 1980) e o Paradigma Eclético (Dunning, 1977, 1980, 1988, 2001).

A escola da internalização, que se assumiu como teoria explicativa do IDE, teve origem conceptual no trabalho de Coase (1937), foi alicerçada formalmente nos trabalhos de Buckley & Casson (1976), Rugman (1980) e revisitada por Buckley & Casson (1998). Esta abordagem centra-se na análise da eficiência das transações realizadas entre unidades empresariais tendo com referência a teoria dos custos de transação de Williamson (1975, 1979). O objetivo é determinar se deve ser utilizado o mercado (externo à empresa) ou se a empresa deve internalizar transações. A escola da internalização pode ser considerada como uma abordagem aos custos de transação efetuada pelas empresas multinacionais (EMN's) (Rugman & Oh, 2008).

Assim, quando os custos de transação (procura de mercado, negociação, contratação, custos judiciais e de incumprimento) são inferiores aos custos de controlo de uma determinada atividade por parte das EMN's, estas optam por externalizar as suas ações, ou seja, recorrem ao mercado para adquirir um serviço ou atividade. Quando sucede o inverso – custos de transação superiores aos custos de controlo –, as EMN's optam por internalizar atividades, ou seja, uma vez que o recurso ao mercado é nesta situação mais oneroso assumem internamente atividades que poderiam ser satisfeitas por este. Quando a internalização extravasa as fronteiras nacionais, a empresa internacionaliza o seu negócio. Neste sentido, colocam-se às EMN's opções que poderão ser estratégicas para o seu futuro. Deverá internalizar (transferir ou acumular ativos no mercado externo ou interno) e aproveitar (eventuais) vantagens competitivas, ou recorrer ao mercado e externalizar (a terceiros) essas potenciais vantagens? A opção recairá entre fazer ou mandar fazer, liderar ou delegar, tomar ou não maior partido das atividades transacionadas? No sentido de fundamentar e sistematizar a opção a tomar, paralelamente à escola da internalização, surge o Paradigma Eclético proposto por Dunning (1977, 1980, 1988, 2001).

O Paradigma Eclético procura justificar a internalização através do enquadramento de três variáveis que determinam a expansão, estruturação ou produção empresarial no exterior: vantagem específica, vantagem de localização e vantagem de internalização⁴.

2.4 TEORIA DOS ESTÁDIOS

Contrariamente às teorias anteriormente descritas, houve necessidade de recentrar o foco de análise na empresa, no seu comportamento, e não na abordagem económica inerente ao estudo do processo de internacionalização. A Teoria dos Estádios radica numa base comportamental assente na experiência empresarial através da qual o comércio internacional é analisado. Tal como o nome sugere, o processo de internacionalização é encarado como um processo sequencial cujas fases (ou estádios) estão perfeitamente identificadas. A Teoria dos Estádios tem duas abordagens diferenciadas: (i) Tecnológica e (ii) Modelo de Uppsala.

⁴ *Ownership advantage, Location advantage and Internalization advantage* (Dunning, 1981).

A abordagem tecnológica focada por Posner (1961) realça a possibilidade de existirem países exportadores, através de produtos ou processos inovadores, independentemente da sua dotação de fatores de produção. Segundo o Autor, o avanço tecnológico redundará em vantagens comparativas que possibilitem a produção de novos produtos e, dessa forma, o assegurar um monopólio momentâneo.

À margem da abordagem tecnológica, no Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheimpaul, 1975), recentemente reformulado por Johanson & Vahlne (2009), o processo de internacionalização é encarado como um processo incremental de obtenção de conhecimento dos mercados externos, obtenção de recursos e de redução da incerteza. O foco do modelo reside no processo de aprendizagem sequencial, do qual decorre o comprometimento crescente com o mercado externo (Barkema & Drogendijk, 2007; Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 1997; Welch & Luostarinen, 1988) patenteado pela evolução da empresa na passagem pelos diversos estádios – observe-se a Figura 1.

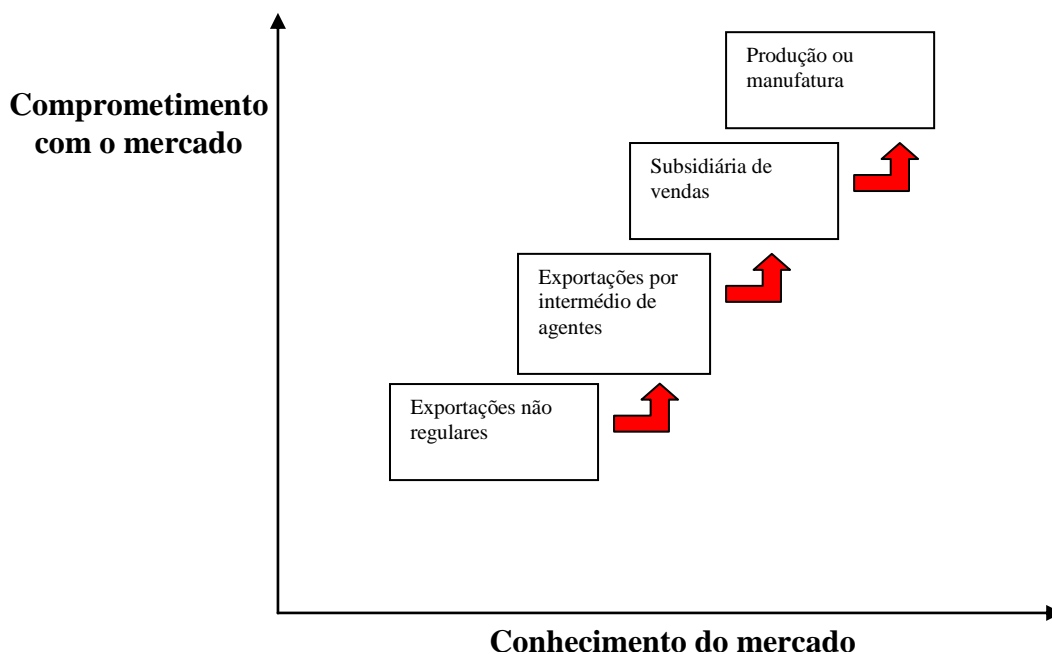


Figura 1: Estádios de comprometimento e aprendizagem

Fonte: Adaptado de Johanson & Vahlne (1977).

O capital de experiência e o conhecimento adquirido gradualmente sobre os mercados externos orientam futuras formas de atuação internacional (Eriksson, Johanson, Majkgard, & Sharma, 2000), facto que atualmente vem merecendo atenção académica reforçada (Casillas, Acedo, & Barbero, 2010).

No que se refere à evidência empírica, vários são os estudos que confirmam o pressuposto base do Modelo Uppsala de que a entrada da empresa nos mercados internacionais se faz de forma gradual (Calof & Viviers, 1995; Camino & Cazorla, 1998; S. J. Chang, 1995; Ha, Choi, & Jung, 2008)⁵ e outros que confirmam, genericamente, a sua aplicabilidade (Eriksson et al., 2000; Johanson & Vahlne, 1990).

⁵ Alguns autores como Benito & Welch (1997) e estudos mais recentes (Andersson & Evangelista, 2006; Svensson, 2006) não confirmam o pressuposto enunciado pelo modelo.

2.5 BORN GLOBALS

No entanto, devido às mudanças estruturais da sociedade, existem outras correntes teóricas⁶ que assentam na ideia de que existem empresas que já nascem globais ou têm uma internacionalização precoce (Knight & Cavusgil, 1996; Moen, 2002; Mort & Weerawardena, 2006; Oviatt & McDougall, 1994, 2005). Esta corrente teórica, designada de *Born Globals*, considera que uma empresa nasce global se a internacionalização do seu negócio ocorrer: nos primeiros três anos de atividade (Knight & Cavusgil, 2004), entre os dois e os seis anos de atividade (Nicole E. Coviello & Munro, 1995) ou até oito anos após o início de atividade da empresa (McDougall, Oviatt, & Shane, 1994).

2.6 TEORIA DAS REDES

A evolução dos agentes económicos no sentido da cooperação e interdependência⁷ (Andersson, 2000; Tornroos, 2002), o desenvolvimento exponencial das comunicações e a valorização das redes estabelecidas entre pessoas ou organizações têm contribuído para a crescente popularidade do termo “rede” (Mercklé, 2004). A interação inter-empresas e as relações profissionais e sociais inerentes à teoria das redes constituem, para diversos autores, os pilares deste modelo (Anderson, Hakansson, & Johanson, 1994; Håkansson & Johanson, 1993; Johanson & Mattsson, 1988). O conjunto de relacionamentos interligados entre empresas designa-se por rede de empresas (Håkansson & Johanson, 1993), ou seja, o ambiente no qual decorre a interação empresarial. Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (Johanson & Mattsson, 1986), uma vez que é nele que decorrem as interações empresariais que referi.

O mercado deixa de ser um mero espaço de transações e passa a ser encarado como a teia ou combinação de ligações entre fornecedores, clientes, auditores, consultores, agentes, instituições públicas e associações (Johanson & Vahlne, 1990; Johnsen, 2007; Mattsson & Johanson, 2006). Apesar do cariz comportamental idêntico ao modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2003), de acordo com a teoria das redes, a internacionalização decorre de acordos de cooperação entre empresas com o intuito do incremento de competitividade, partilha de competências indutoras de inovação de produtos e/ou de processos e de aproveitamento de ofertas institucionais vantajosas. A saúde do processo de internacionalização depende da relação negocial com os elementos da rede e da forma como é conduzida (Lloyd-Reason, 2002).

3. DIMENSÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A latitude e abrangência das correntes teóricas contribuem para a necessidade de aprofundar o grau de análise e de explicitar algumas das dimensões da internacionalização, recorrentemente referenciadas em investigação, que condicionam a *performance* empresarial. As dimensões são essenciais na definição de potenciais áreas de *performance* a explorar, as quais poderão ser críticas para a sua avaliação.

Do exposto no capítulo anterior, é perceptível que as correntes teóricas têm como campo de análise, a nível macro, a economia e/ou, a nível micro, a empresa. Se, a nível macro, os ditames do mercado são os mais relevantes na assunção de um processo de internacionalização (*Market Based Theory*), a nível micro, os aspetos

⁶ Existe uma falta de unanimidade académica na classificação destas correntes teóricas e a diversidade conceptual é tal que é já objeto de crítica por parte de alguns investigadores (Svensson & Payan, 2009).

⁷ Tem sido tendencialmente crescente o número de empresas em que só algumas das funções da cadeia de valor são realizadas internamente (recurso a outras empresas externas) e o aumento da existência de “organizações virtuais” como rede de empresas transitórias para aproveitamento de determinada oportunidade.

intrínsecos à empresa assumem especial importância neste domínio (*Resource Based Theory*). Paralelamente a estas correntes, que constituem os pilares das teorias da internacionalização, contributos teóricos mais recentes valorizam o tempo como variável chave no processo de internacionalização (abordagens graduais – Teoria dos Estádios ou abordagens não graduais – *Born Globals Approach*).

Analisadas as teorias, identificados os pilares que estão na sua base e percecionado o tempo como dimensão recente do processo de internacionalização, é possível inferir um conjunto de dimensões subordinadas a uma tríade conceptual (*Market Based Theory, Resource Based Theory, Abordagens Graduais/Não Graduais*) – Figura 2.

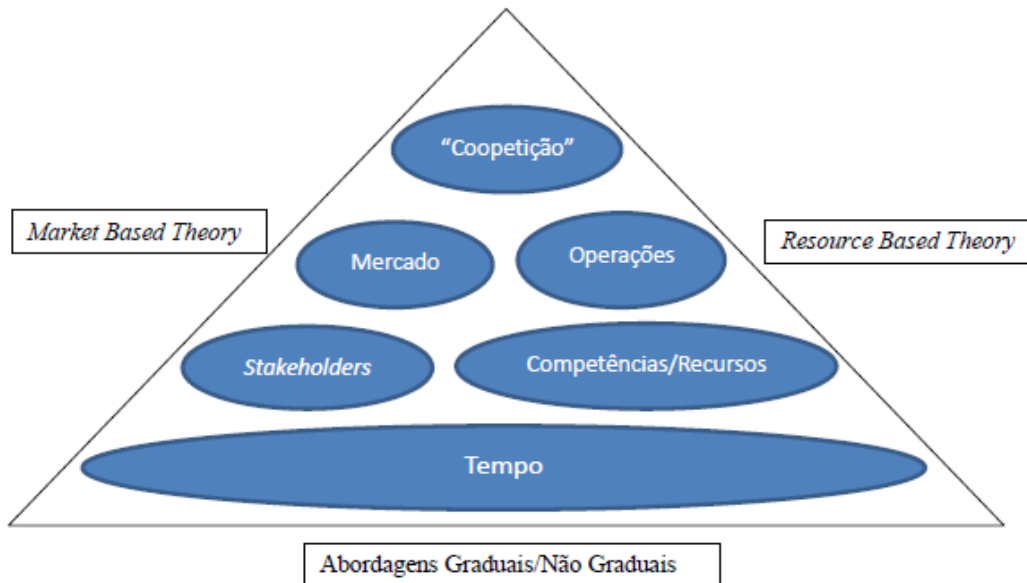


Figura 2: Dimensões inferidas das correntes teóricas da internacionalização. Fonte: Elaboração própria.

De forma análoga, Fernández-Ortiz, San Emeterio, & Menorca (2012), genericamente, caracterizam o grau de comprometimento ou envolvimento com o mercado externo segundo três perspetivas (Figura 3).



This figure shows the general model of analysis, which explains the main objective of research.

Figura 3: Perspetivas teóricas e a estratégia de internacionalização.
Fonte: Fernández-Ortiz, San Emeterio, & Menorca (2012).

Das perspetivas supracitadas, decorre um conjunto de dimensões inerentes ao processo de internacionalização que condicionam, conseqüentemente, a *performance* organizacional. Neste âmbito, o esforço académico para determinação da internacionalização tem sido construído pela análise à evolução da estrutura empresarial através de variáveis demográficas, estratégicas, de mercado, organizacionais, de produto/serviço e comportamentais (Zagorsek & Marc, 2005).

Ruzzier, Antoncic, & Hisrich (2007) evidenciam dimensões que descrevem o processo de internacionalização: tempo, mercado, produto e performance (Figura 4). Na mesma linha, explicitamente defensores de um constructo multidimensional, Singh, Pathak, & Naz (2010) identificam três dimensões que compõem a variável latente "performance de internacionalização": crescimento, otimismo e diversificação.

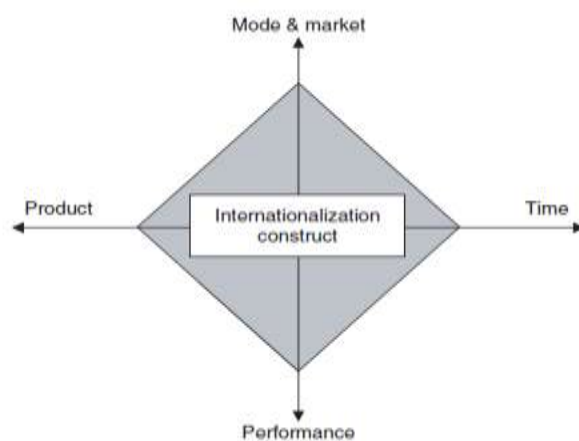


Figura 4: Composição da variável latente "Internacionalização".
Fonte: Ruzzier et al (2007: 174).

Por seu lado, como dimensões relevantes neste domínio, Javalgi & Todd (2011) destacam a orientação empreendedora, o comprometimento da gestão, a turbulência do mercado, o capital humano e o grau de internacionalização, bem como algumas variáveis de controlo.

Ruzzier, Antoncic, Hisrich, & Konecnik (2007) referem como dimensões chave da internacionalização: o mercado, o tempo, as operações, o produto e grau de standardização. Nesta linha, Ruzzier & Konecnik (2006) também se referem à estratégia de internacionalização como um constructo multidimensional. Os Autores recorreram às seguintes variáveis latentes na determinação da estratégia de internacionalização: mercado, produto, tempo e operações. Por seu lado, Sommer (2009) identifica quatro dimensões inerentes ao grau de internacionalização da empresa: experiência de trabalho internacional, multinacionalidade dos quadros da empresa, educação internacional e relações internacionais. Centrando-se na função dos fatores que compõem a internacionalização, através de uma análise fatorial exploratória com 31 itens iniciais, Ramanathan, Thambiah, & Raman (2012) definiram três dimensões: fatores preliminares, fatores estratégicos e o processo. Segundo Amal & Filho (2010), a atitude empreendedora no mercado internacional e a rede de relacionamento da empresa são as duas dimensões adotadas na descrição da estratégia de internacionalização de um negócio.

Figura 6: Dimensões do IDE. Fonte: Parmentola (2011: 375).

Por sua vez, no que respeita à capacidade de internacionalização, Camisón & Villar (2009) identificam três dimensões essenciais na sua mensuração: capacidade tecnológica e de inovação, capacidade dos recursos humanos e capacidade comercial.

Também a velocidade do processo de internacionalização tem sido objeto de estudo recente. Com efeito, Casillas & Acedo (2013) referem como dimensões basilares do constructo “velocidade do processo de internacionalização”: (i) velocidade de mudança na intensidade comercial internacional, (ii) velocidade de mudança no comprometimento de recursos no exterior e (iii) velocidade de mudança na amplitude dos mercados internacionais. Nesta linha, Reynoso & Figueroa (2010) referem os recursos e a capacidade como dimensões da velocidade do processo de internacionalização.

Também a orientação internacional da empresa é objeto de estudo no processo de internacionalização (Ripollés, Blesa, & Monferrer, 2012). Segundo os autores, contribuem para a sua formação 5 dimensões: coordenação interfuncional, procura de informação, disseminação de informação, capacidade de adaptação e capacidade de implementação.

4. A INTERNACIONALIZAÇÃO E OS INDICADORES DE PERFORMANCE

Em consonância com as dimensões identificadas, quando uma empresa considera a entrada no mercado externo, um dos seus objetivos, é que o processo inerente seja rentável (Lin, Liu, & Cheng, 2011). Como tal, a relação latente entre internacionalização e *performance* tem sido uma referência académica amplamente dirimida nos tempos mais recentes (Chen & Hsu, 2010; Glaum & Oesterle, 2007). A diversidade de artigos que versa sobre a relação entre internacionalização e *performance*, apesar da falta de consenso académico vigente, permite tirar algumas conclusões sobre as tendências verificadas (Chen & Hsu, 2010).

Vernon (1971), Grant (1987) e Elango (2006) sugerem uma relação linear positiva entre os dois conceitos, enquanto Brewer (1981) e Ramaswamy (1992) confirmam a linearidade da relação, embora concluem ser negativa. Por seu lado, se alguns autores consideram que a relação entre internacionalização e *performance* é convexa (Capar & Kotabe, 2003; Lu & Beamish, 2001), outros verificam a existência de uma relação côncava (L. Gomes & Ramaswamy, 1999; Sullivan, 1994). Estudos mais recentes, paralelamente à evidência da relação linear ou quadrática referida entre os dois conceitos, revelam a existência de uma relação cúbica entre internacionalização e *performance*, ou seja, em forma de S (Chiang & Yu, 2005; Contractor, 2007; Contractor, Kundu, & Hsu, 2003; Lu & Beamish, 2004; Thomas & Eden, 2004).

Apesar de bastante diferenciada (Ruigrok & Wagner, 2004), contrariamente a alguns estudos que refutam qualquer tipo de relação (Hennart, 2007), podemos concluir que existe alguma relação entre a internacionalização e a *performance*.

As conclusões díspares, na relação entre internacionalização e *performance*, poderão advir de pressupostos dissemelhantes considerados pelos diferentes autores. No âmbito deste trabalho, será pertinente referir que um desses pressupostos é a mensuração de *performance*. Com efeito, a utilização de diversos indicadores de *performance*, os quais variam recorrentemente de autor para autor, poderá justificar algumas das conclusões diferenciadas na relação entre internacionalização e

performance. Como referem Caporin & Lisi (2011), um aspeto académico recentemente com algum interesse prende-se com o estudo da medida de desempenho que deve ser usada. Como tal, indo ao encontro do propósito inicial deste ensaio, impõe-se clarificar qual o espetro da *performance* e quais as principais variáveis consideradas na sua avaliação.

Assim, nas linhas que se seguem, será dada prioridade à explicitação dos indicadores de *performance* na análise da sua relação com a internacionalização. Antes de mais, urge clarificar que, usualmente, a relação entre internacionalização e *performance* é analisada à luz de diferentes perspetivas (Hsu & Boggs, 2003): teoria de recursos, teorias do investimento direto estrangeiro e teoria da gestão de carteiras.

Por seu turno, Lin, et al. (2011) e Outreville (2010), ao incluírem apenas a rendibilidade líquida dos ativos, salientam a componente financeira da *performance* na sua relação com a internacionalização. Nesta linha, também Chen & Hsu (2010), ao avançarem com resultados antes de juros e impostos como variável única, cingem a *performance* à dimensão financeira do processo de internacionalização. Também Chang, Jaw, & Chiu (2012), ao considerarem o crescimento das vendas, Assaf, Josiassen, Ratchford & Barros (2012), ao considerarem a eficiência de custo, Pattnaik & Elango (2009) e Pan & Tsai (2012), ao referirem a rentabilidade dos capitais próprios, enfatizam a componente financeira como determinante exclusiva da *performance* na relação com a internacionalização. Ainda neste registo, Chelliah, Sulaiman, & Yusoff (2010) avançam com três dimensões de índole financeira: taxa anual do crescimento médio das vendas, taxa de lucro (lucro líquido/vendas) e rotação de pessoal.

Mantendo a ênfase na ótica financeira, embora com dados relativos da empresa, a rendibilidade líquida dos ativos face à indústria em que se insere (Chelliah et al., 2010) o crescimento relativo das vendas em mercados externos (Schueffel, Amann, & Herbolzheimerdagger, 2011; Sommer, 2009; Verdier, Prange, Atamer, & Monin, 2010) ou a exposição internacional ao preço (Väättänen, Podmetina, & Pillania, 2009) são exemplos de indicadores da *performance* relativa da empresa no processo de internacionalização. Venzin, Kumar & Kleine (2008) optaram por medir a *performance* através de diversos indicadores de natureza estritamente financeira: rendibilidade dos capitais próprios, rendibilidade líquida do ativo, rácio custo-benefício e cotação bolsista. Numa crítica à ótica de curto prazo subjacente à esmagadora maioria dos indicadores de *performance*, Yang & Driffield (2012) e Pangarkar & Yuan (2009) tentaram alargar o espetro de *performance* para o longo prazo e recorreram a um indicador de mercado – “Market Capitalization/Tobin’s Q”, o qual expressa o rácio entre o valor de mercado e o valor de reposição dos seus ativos⁸. J. Chang (2011) cinge a avaliação da *performance* das empresas que internacionalizaram o seu negócio ao indicador rendibilidade das vendas.

Por sua vez, o sucesso global, o crescimento de vendas e a quota de mercado foram indicadores sugeridos por Schwens & Kabst (2011) para avaliar o impacto da internacionalização na *performance* da empresa.

Farrell, Oczkowski, & Kharabsheh (2011) alargam o lastro da *performance* ao incluir cinco indicadores na sua avaliação no processo de internacionalização: (i) fidelização de cliente, (ii) sucesso de novos produtos, (iii) crescimento das vendas, (iv) retorno do investimento e (v) desempenho global.

Nesta linha de pensamento, alguns autores, como Bijmolt & Zwart (1994) e Coviello, Ghauri & Martin (1998), referem a vantagem da utilização de vários indicadores em

⁸ Dybvig & Warachka (2010) contestam a utilização deste indicador na medição de performance.

detrimento de um apenas pois, segundo Sousa (2004), refletem as diversas faces do constructo. Contudo, no âmbito da internacionalização, grande parte dos autores citados cinge-se à dimensão financeira da *performance* em detrimento de outras dimensões complementares e igualmente relevantes.

CONCLUSÕES

Em última análise, o estudo da *performance* culmina com a definição de indicadores adequados à realidade organizacional que se pretende medir, no caso o processo de internacionalização. No entanto, todos os indicadores definidos devem estar em sintonia com as dimensões do conceito que se pretende medir e, em sentido lato, em consonância com as teorias que o suportam. No que respeita à internacionalização, a complexidade das teorias que a suportam, muitas vezes criticável pelo grau de explicação residual do fenómeno, produz efeitos residuais nos indicadores de *performance* definidos para a medir. Isto é, os indicadores, que deviam ser reflexo das dimensões e, numa primeira análise, das teorias da internacionalização, de facto, não parecem sê-lo. A pesquisa bibliográfica efetuada parece evidenciar um *gap* entre teoria, dimensões e indicadores utilizados no processo de internacionalização.

Tal evidência, apesar da crescente preocupação académica na abordagem de diferentes faces da *performance* e das mudanças significativas nas organizações nos últimos anos, leva-nos a concluir que a ótica financeira da *performance*, no âmbito da internacionalização, prevalece sobre as restantes. É curioso verificar tal facto em trabalhos académicos recentes relativos à *performance* do processo de internacionalização. A questão que se coloca é se a ótica financeira da *performance* será, de facto, tão relevante que justifique a omissão de outras dimensões na sua avaliação no âmbito da internacionalização. Como referido no início do trabalho, o próprio conceito de internacionalização, sugerido por Beamish (1990), transmite alguma complexidade do fenómeno. Além deste facto, a massificação dos processos de internacionalização poderá suscitar uma maior complexidade na gestão da *performance*. Como tal, segundo estou em crer, os trabalhos académicos mais recentes relativos à *performance* do processo de internacionalização carecem de outras dimensões, que não exclusivamente a financeira, que lhe confirmam maior profundidade em razão das correntes teóricas e dimensões inerentes.

REFERÊNCIAS

- Amal, M., & Filho, A. R. F. (2010). Internationalization of small- and medium-sized enterprises: a multi case study. *European Business Review*, 22(6), 608-623.
- Anderson, J. C., Hakansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships withing a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1.
- Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63.
- Andersson, S., & Evangelista, F. (2006). The entrepreneur in the Born Global firm in Australia and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 642.
- Assaf, A. G., Josiassen, A., Ratchford, B. T., & Barros, C. P. (2012). Internationalization and Performance of Retail Firms: A Bayesian Dynamic Model. *Journal of Retailing*, 88(2), 191-205.
- Barkema, H. G., & Drogendijk, R. (2007). Internationalising in small, incremental or larger steps? *Journal of International Business Studies*, 38, 7, 1132-1148. *Journal of International Business Studies*, 38 (7), 1132-1148.
- Beamish, P. (1990). The internationalisation process for smaller Ontario firms: a research agenda. In A. E. Rugman (Ed.), *Research in Global Strategic*

- Management – International Business Research for the Twenty-first Century: Canada's New Research Agenda* (pp. CT 77-92). Greenwich: JAI Press.
- Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1997). De-internationalization. *Management International Review*, v.37, n-2, p.7-25, Special Issue, 1997., V.37, n-2, Special Issue, 7-25.
- Bijmolt, T. H. A., & Zwart, S. (1994). The impact of internal factors on the export success of Dutch small and medium-sized firms. *Journal of Small Business Management*, 4, 69-83.
- Bourne, M. C. S., Neely, A. D., Mills, J. F., & Platts, K. W. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
- Boyer, K. K. (1999). Evolutionary patterns of flexible automation and performance: a longitudinal study. *Management Science*, 45(6), 824-842.
- Brewer, H. L. (1981). Investor benefits from corporate international diversification. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 16(1), 113-126.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539.
- Calof, J. L., & Viviers, W. (1995). Internationalization behavior of small- and medium-sized South African enterprises. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 71.
- Camino, D., & Cazorla, L. (1998). Foreign market entry decisions by small and medium-sized enterprises: An evolutionary approach. *International Journal of Management*, 15(1), 123.
- Camisón, C., & Villar, A. (2009). Capabilities and propensity for cooperative internationalization. *International Marketing Review*, 26(2), 124-150.
- Capar, N., & Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 345-355.
- Caporin, M., & Lisi, F. (2011). Comparing and Selecting Performance Measures Using Rank Correlations. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, Vol. 5, 5, 1-34.
- Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2013). Speed in the Internationalization Process of the Firm. [Article]. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15-29.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J., & Barbero, J. L. (2010). Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. *International Journal of Information Management*, 30(2), 162-173.
- Chang, J. (2011). The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs. [Article]. *Competitiveness Review*, 21(2), 171-187. doi: 10.1108/10595421111117452
- Chang, S.-H., Jaw, Y.-L., & Chiu, H.-J. (2012). A Behavioral Perspective of International New Ventures: Slack, Early Internationalization, and Performance. *The Journal of Global Business Management*, 8(2).
- Chang, S. J. (1995). International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry. *Academy of Management Journal*, 38(2), 383.
- Chelliah, S., Sulaiman, M., & Yusoff, Y. M. (2010). Internationalization and Performance: Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia. [Article]. *International Journal of Business & Management*, 5(6), 27-37.
- Chen, H., & Hsu, C.-W. (2010). Internationalization, resource allocation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1103-1110.
- Chiang, Y. C., & Yu, T. H. (2005). The Relationship between Multinationality and the Performance of Taiwan Firms. *Journal of American Academy of Business*, 6(1), 130-134.

- Chipman, J. S. (1965). A survey of the theory of international trade: part 1, the classical theory. *Econometrica (pre-1986)*, 33(3), 477.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica* v. 4, n. 16, 386-405.
- Contractor, F. J. (2007). Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. *Management International Review*, 47(3), 453-475.
- Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C. C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5-18.
- Coviello, N. E., Ghauri, P. N., & Martin, K. A. M. (1998). International competitiveness: empirical findings from SME service firms. *Journal of International Marketing*, 2, 8-27.
- Coviello, N. E., & Munro, H. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Crozet, M. (2009). Commerce et géographie : la mondialisation selon Paul Krugman/Trade and geography: Paul Krugman's views on globalization. *Revue d'Économie Politique*(4), 513.
- Dumond, E. J. (1994). Making best use of performance-measures and information. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(9), 16-31.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. . In B. e. a. e. T. i. a. o. e. a. In: OHLIN (Ed.), 18: Macmillan.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9.
- Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise* London ; Boston: Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm Of International Production: A Restat. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1.
- Dunning, J. H. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173.
- Dybvig, P. H., & Warachka, M. (2010). Tobin's Q Does Not Measure Performance: Theory, Empirics, and Alternative Measures *Social Science Research Network Working Paper Series 3*.
- Elango, B. (2006). An empirical analysis of the internationalization performance relationship across emerging market firms. *Multinational Business Review*, 14(1), 21-44.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (1997). Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337.
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A., & Sharma, D. D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 26.
- Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2011). Antecedents and performance consequences of learning success in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 479-488. doi: 10.1016/j.indmarman.2009.11.001
- Fernández-Ortiz, R., San Emeterio, M. C., & Menorca, L. G. (2012). A quantitative measure of the gradualist approach to internationalization. [Article]. *Global Journal of Business Research (GJBR)*, 6(3), 23-35.
- Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production, Planning and Control*, 16(2), 114-124.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., . . . Neely, A. D. (2007). Towards a definition of a business performance

- measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801. doi: 10.1108/01443570710763778
- Fujita, M., Krugman, P. R., & Venables, A. J. (1999). *The Spatial Economy*. Cambridge: MA: MIT Press.
- Fujita, M., & Thisse, J.-F. (1996). Economics of Agglomeration. *Journal of the Japanese and International Economies*, 10(4), 339-378.
- Glaum, M., & Oesterle, M.-J. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: More questions than answers? *Management International Review*, 47(3), 307-317.
- Gomes, C. F., & Yasin, M. M. (2011). A systematic benchmarking perspective on performance management of global small to medium-sized organizations: An implementation-based approach. [Article]. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 543-562.
- Gomes, L., & Ramaswamy, K. (1999). An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 173-187.
- Grant, R. M. (1987). Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3), 79-89.
- Ha, J., Choi, S., & Jung, S. (2008). An analysis on internationalization process of Korean new venture firms. *Allied Academies International Conference. Academy for Studies in International Business. Proceedings*, 8(1), 11.
- Håkansson, H., & Johanson, J. (1993). Industrial functions of business relationships. *Advances in International Marketing*, 5, 13.
- Helpman, E., & Krugman, P. R. (1985). *Market Structure and Foreign Trade*: MIT Press.
- Hennart, J. F. (2007). The Theoretical Rationale for a Multinationality/Performance Relationship. *Management International Review*, 47(3), 423-452.
- Hsu, C.-C., & Boggs, D. (2003). Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition. *Multinational Business Review*, 11(3), 23-49.
- Hutzschenreuter, T., D'Aveni, R., & Voll, J. (2009). Temporal and Geographical Patterns of Internationalization - An Exploratory Analysis. *Multinational Business Review*, 17(4), 45-75.
- Javalgi, R. G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004-1010. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusres.2010.11.024>
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1986). International marketing and internationalization processes – a Network Approach. In S. T. Paliwoda, P.W. (Ed.), *Research in international marketing*. London: Croom Helm.
- Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in Industrial Systems - A Network Approach In e. Hood and Vahlne (Ed.), *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). Internationalization Process of Firm - Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 83.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40, 1411-1431.

- Johanson, J., & Wiedersheimpaul, F. (1975). Internationalization of Firm - 4 Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
- Johnsen, R. E. (2007). The role of focal suppliers in strategic networks for internationalisation. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(1), 135.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 172-180.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 52-63.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 334.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 496-518.
- Krugman, P. R. (1979). Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade. *Journal of International Economics*, 9(4), 469-479.
- Krugman, P. R. (1980). Scale Economies, Product Differentiation, and the Pattern of Trade. *The American Economic Review*, 70(5), 950-959.
- Krugman, P. R. (1981). Intraindustry Specialization and the Gains from Trade. *The Journal of Political Economy*, 89(5), 959.
- Krugman, P. R. (1991a). *Geography and Trade*. Cambridge: The MIT Press.
- Krugman, P. R. (1991b). Increasing Returns and Economic Geography. *The Journal of Political Economy*, 99(3), 483-499.
- Krugman, P. R. (1995). *Development, Geography, and Economic Theory*. Cambridge: The MIT Press.
- Krugman, P. R. (1998). What's new about the new economic geography? *Oxford Review of Economic Policy*, 14(2), 7.
- 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. doi: 10.1016/j.intman.2010.12.004
- Lloyd-Reason, L. (2002). Strategies for Internationalisation within SMEs: The Key Role of the Owner-Manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9, 120-129.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586. doi: 10.1002/smj.184
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement – past, present, and future. *Management Decision*, 41(8), 680-687.
- Mattsson, L.-G., & Johanson, J. (2006). Discovering market networks. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 259.
- McDougall, P. P., Oviatt, B. M., & Shane, S. (1994). Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469-487.
- Mercklé, P. (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris: La Découverte, coll. « Repères ».
- Moen, O. (2002). The Born Globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2/3), 156.
- Mort, G. S., & Weerawardena, J. (2006). Networking capability and international entrepreneurship. *International Marketing Review*, 23(5), 549.
- Neely, A. D. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Ottaviano, G. I. P., & Puga, D. (1998). Agglomeration in the global economy: A survey of the 'new economic geography'. *The World Economy*, 21(6), 707.
- Outreville, J. (2010). Internationalization, Performance and Volatility: The World Largest Financial Groups. [Article]. *Journal of Financial Services Research*, 38(2/3), 115-134. doi: 10.1007/s10693-010-0090-7
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537.
- Pan, W.-H., & Tsai, W.-C. (2012). Internationalization, Regional Diversification and Firm Performance: The Moderating Effects of Administrative Intensity. *International Journal of Business and Social Science*, 3(18), 274-282.
- Pangarkar, N., & Yuan, L. (2009). Location in Internationalization Strategy: Determinants and Consequences. *Multinational Business Review*, 17(2), 37-68.
- Parmentola, A. (2011). The Internationalization Strategy of New Chinese Multinationals: Determinants and Evolution. *International Journal of Management*, 28(1), 369-386.
- Pattnaik, C., & Elango, B. (2009). The Impact of Firm Resources on the Internationalization and Performance Relationship: A Study of Indian Manufacturing Firms. *Multinational Business Review*, 17(2), 69-88.
- Posner, M. V. (1961). International Trade and Technical Change. *Oxford Economic Papers (pre-1986)*.
- Ramanathan, S., Thambiah, S., & Raman, K. (2012). A Perception Based Analysis of Internationalization at Malaysian Private Universities. *International Journal of Business and Management*, 7(4), 13-25.
- Ramaswamy, K. (1992). Multinationality and performance: A synthesis and redirection. *Advances in International Comparative Management*, 7, 241-267.
- Reynoso, C. F., & Figueroa, L. E. O. (2010). Intangible Resources as a Determinant of Accelerated Internationalization. [Article]. *Global Journal of Business Research (GJBR)*, 4(4), 95-105.
- Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, 21(4), 648-666.
- Rugman, A. (1980). A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization Versus Internalization. *Columbia Journal of World Business*, 15(1), 23.
- Rugman, A., & Oh, C. H. (2008). The international competitiveness of Asian firms. *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 57.
- Ruigrok, W., & Wagner, H. (2004). Internationalization and Firm Performance: Meta-analytic Review and Future Research Directions. *Working Paper, University of St. Gallen*.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2007). The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure on Slovenian firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(2), 161-183.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. D., & Konecnik, M. (2007). Human Capital and SME Internationalization: A Structural Equation Modeling Study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29.
- Ruzzier, M., & Konecnik, M. (2006). THE INTERNATIONALIZATION STRATEGIES OF SMEs: THE CASE OF THE SLOVENIAN HOTEL INDUSTRY. *Management : Journal of Contemporary Management Issues*, 11(1), 17-35.
- Samuelson, P. A. (1948). International Trade and the equalisation of Factor Prices. *The Economic Journal*, Vol. n° 58, 163-184.
- Samuelson, P. A. (1949). International Factor Price Equalisation Once Again. *The Economic Journal*, Vol.59, 181-197.

- Schueffel, P., Amann, W., & Herbolzheimerdagger, E. (2011). Internationalization of new ventures: tests of growth and survival. *Multinational Business Review*, 19(4), 376-403.
- Schwens, C., & Kabst, R. (2011). Entry Learning, Age at Internationalization, and Foreign-Venture Performance of Young Technology Firms. *Schmalenbach Business Review*, 63(3), 308-330.
- Shirakawa, M., Okina, K., & Shiratsuka, S. (1997). Financial Market Globalization: Present and Future. *IMES (Institute for Monetary and Economic Studies), Discussion Paper No. 97-e-11, Bank of Japan.*
- Singh, G., Pathak, R. D., & Naz, R. (2010). Issues faced by SMEs in the internationalization process: results from Fiji and Samoa. *International Journal of Emerging Markets*, 5(2), 153-182.
- Sommer, L. (2009). Degree of internationalization - a multidimensional challenge. *Journal of applied business research*, 25(3), 93-110.
- Sousa, C. M. P. (2004). Export performance measurement: an evaluation of the empirical research in the literature1-22,. *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1-22.
- Sullivan, D. (1994). Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 325-342.
- Svensson, G. (2006). A quest for a common terminology: the concept of born globals. *Management Decision*, 44 No. 9, 1311-1317.
- Svensson, G., & Payan, J. M. (2009). Organizations that are international from inception. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 406.
- Thomas, D. E., & Eden, L. (2004). What is the Shape of the Multinationality-Performance Relationship? *The Multinational Business Review*, 12(1), 89-110.
- Tornroos, J. (2002). Challenging internationalisation theory: Some new trends forming international and global business. *Department of Business Administration, Abo Akademi University, Abo.*
- Väättänen, J., Podmetina, D., & Pillania, R. K. (2009). Internationalization and Company Performance: A Study of Emerging Russian Multinationals. *Multinational Business Review*, 17(2).
- Venzin, M., Kumar, V., & Kleine, J. (2008). Internationalization of retail banks: A micro-level study of the multinationality-performance relationship. *Management International Review*, 48(4), 463-485. doi: 10.1007/s11575-008-0027-7
- Verbeeten, F. H. M., & Boons, A. N. A. M. (2009). Strategic priorities, performance measures and performance: an empirical analysis in Dutch firms. *European Management Journal*, 27(2), 113-128. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2008.08.001>
- Verdier, S., Prange, C., Atamer, T., & Monin, P. (2010). Internationalization performance revisited: the impact of age and speed on sales growth. *International Management*, 15(1), 19-31.
- Vernon, R. (1971). *Sovereignty at Bay: The multinational spread of US enterprises.* New York Basic Books.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 34.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications:* Free Press.
- Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, v. 22, 233-261.
- Yang, Y., & Driffield, N. (2012). Multinationality-Performance Relationship. [Article]. *Management International Review (MIR)*, 52(1), 23-47. doi: 10.1007/s11575-011-0095-y
- Zagorsek, H., & Marc, M. (2005). From local subsidiary to global multinational: The Internationalization of Kolektor Idrija. In J. Prasnikar (Ed.), *Medium-sized firms and economic growth* (pp. 297-308). New York: Nova Science Publishers.

Zhou, L., Wu, A., & Barnes, B. R. (2012). The Effects of Early Internationalization on Performance Outcomes in Young International Ventures: The Mediating Role of Marketing Capabilities. [Article]. *Journal of International Marketing*, 20(4), 25-45.