

Desempenho Internacional: Uma Proposta de Mensuração

Autoria: Ivan Lapuente Garrido, Cyntia Vilasboas Calixto, Alexandre Pereira, Jefferson Marlon Monticelli, Sílvio Luís de Vasconcellos

RESUMO

A forma como se mensura desempenho internacional é apontada como uma das causas dos resultados controversos encontrados em pesquisas em internacionalização. Este estudo propõe e valida um modelo de mensuração de desempenho internacional que contribui para reduzir lacunas na área. O modelo proposto baseou-se em revisões bibliográfica e entrevistas com *experts*, posteriormente foi validado por meio de uma *survey* com 190 empresas. Utilizou-se Análise Fatorial Exploratória e Modelagem de Equações Estruturais para análise dos dados. O modelo resultante mostrou-se adequado. Contribui apresentando novas dimensões de desempenho (Marketing, Relacional e Mercado Domestico), possibilitando maior relação entre desempenho internacional e seus determinantes.

1. INTRODUÇÃO

As estratégias das organizações são realizadas por meio de consistência na tomada de decisão e das ações oriundas dessas decisões (Mintzberg, 1994). Os resultados, relativos às ações, podem ser monitorados através de sistemas de mensuração de desempenho, que são grupos de indicadores usados para capturar, tanto a eficiência quanto a efetividade destas ações, permitindo um controle da estratégia organizacional (Neely, Gregory & Platts 1995; Bititci, Carrie & McDevitt . 1997). De acordo com Zairi (1994), a função da mensuração de desempenho é desenvolver um método que propicie a geração de um conjunto de informações que sejam úteis de diversas formas na solução de problemas e situações, além de determinar quão efetiva a organização foi na realização de seus objetivos.

A utilização de indicadores com novos enfoques, para além dos tradicionais indicadores financeiros, tais como de mercado e de tecnologia, por exemplo, fazem com que o foco nos fatores operacionais de sucesso da empresa também reflitam seu impacto no desempenho (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Carneiro, Da Rocha e Silva (2007), revisando trabalhos sobre desempenho, percebem que o foco nas dimensões de internacionalização, tem sido de grande interesse e desafio no ambiente acadêmico. Esse interesse gerou estudos relevantes tanto em relação aos aspectos conceituais (Bilkey, 1978; Aaby & Slater, 1989; Chetty & Hamilton, 1993; Cavusgil & Zou, 1994; Da Rocha e Christensen, 1994; Matthynssen & Pawels, 1996; Madsen, 1998; Shoham, 1998; Zou & Stan, 1998; Katsikeas, Leonidou & Morgan, 2000; Leonidou, Katsikeas & Samiee, 2002) quanto aos aspectos empíricos e gerenciais (Cavusgil & Zou, 1994; Styles, 1998; Zou, Taylor & Osland., 1998; Shoham, 1998, 1999; Lages e Lages, 2004).

De um modo geral, pesquisas sobre desempenho internacional vêm sendo tratadas sob duas vertentes: a) Estudos sobre Determinantes de Desempenho Internacional - focados nos antecedentes do desempenho, e; b) Estudos sobre Indicadores de Desempenho Internacional, focados na forma de mensurar o resultado das diferentes ações de internacionalização das organizações (Katsikeas et al., 2000). Isso permite inferir, então, que deveria haver uma estreita relação entre os determinantes e os indicadores de desempenho internacional, já que se denota aí uma clara relação de causa e efeito.

A despeito da sua relevância, o tema apresenta muitas controvérsias e lacunas, tanto em relação a determinantes, quanto em relação aos indicadores de mensuração de desempenho internacional. Dentre as quais, destacam-se: **Falta de unificação de uma escala de mensuração:** apontada como uma das discrepâncias mais incipientes nos estudos sobre desempenho internacional (Aaby & Slater, 1989; Cavusgil & Zou, 1994). Desempenho internacional vem sendo medido através de uma miríade de indicadores e modelos, na maioria das vezes, selecionados de forma arbitrária, ao invés de criteriosamente escolhidos. Por conta dessa diversidade geram inconsistências ao se comparar estudos com diferentes abordagens (Katsikeas et al., 2000; Zou et al. 1998); **Concentração dos estudos em empresas de países desenvolvidos:** há uma clara concentração dos estudos sobre desempenho internacional em empresas de países desenvolvidos (Singh, 2009). Diversos fatores determinantes de desempenho podem se alterar em função do ambiente em que as empresas estejam inseridas, tais como características do mercado doméstico, mercado internacional e da indústria (Zou & Stan, 1998); **Problemas de validação interna (confiabilidade) das escalas:** dois pontos fundamentais de confiabilidade podem ser indicados: 1) Diversos construtos e indicadores utilizados para mensurar desempenho internacional apresentam correlações elevadas entre si, por isso há dificuldade de se obter validade discriminante entre os mesmos. A escala EXPERF de Zou, et al. (1998) é um exemplo, por apresentar elevada correlação entre duas, das as três dimensões que a compõe (financeira, estratégica e satisfação), não apresenta

validade discriminante entre as mesmas (Garrido, Vieira, Slongo & Larentis, 2009); 2) Fragilidade na demonstração da confiabilidade dos construtos: estudos, como os de Cavusgil and Zou (1994) e Styles (1998) limitaram-se a apresentar índices de confiabilidade para os modelos baseados em testes com alta permissividade, como o Alfa de Cronbach; **Ausência de abordagem multicultural – foco em apenas um país:** a maioria das pesquisas desenvolvidas focou empresas de apenas um país. Poucas pesquisas foram conduzidas considerando múltiplos países simultaneamente (Zou et al, 1998; Burton & Schlegelmilch, 1987; Diamantopoulos & Schlegelmilch, 1994), remetendo os resultados ao contexto específico do ambiente estudado, não considerando as contingências inerentes a cada país ou mercado (Zou et al., 1998). Se a medida de desempenho internacional usada para um país não pode ser replicada em outro, não é significativo comparar pesquisas feitas em países distintos (Zou et al. 1998); **Utilização de empresas de diversos setores na amostra:** algumas pesquisas são realizadas com amostras pertencentes a diferentes indústrias. Isso pode gerar discrepâncias devido a fatores que vão desde a rivalidade de cada setor até mesmo a problemas para se determinar o porte das empresas pesquisadas (Garrido et al., 2009; Contractor, Hsu & Kndu 2005, Baldauf, Cravens & Wagner, 2000). Diversos estudos sobre determinantes de desempenho apontam características da indústria e da empresa como influenciadores de desempenho internacional (Culpan, 1989; Dhanaraj & Beamish, 2003; Gourlay & Seaton, 2004; Siddharthan & Nollen, 2004; Aaby & Slater, 1989; Lenidou, Katsikeas & Piercy., 1998; Zou & Stan; 1998). Isolar ou controlar esses fatores é importante para se verificar a robustez das escalas propostas; **Indicadores com pouca relação com os determinantes de desempenho internacional:** segundo Katsikeas et al. (2000), na maioria dos casos, a seleção dos modelos de mensuração de desempenho internacional é feita de forma arbitrária, ao invés de cientificamente selecionada. Em alguns estudos percebe-se a pouca relação conceitual entre os indicadores e os determinantes de desempenho, como em Cavusgil and Zou, 1994 e Styles, 1998, por exemplo.

Essas limitações apresentadas podem retardar ou impedir avanços teóricos e gerenciais no campo de estudo, evidenciando a importância do desenvolvimento de modelos de mensuração de desempenho internacional que busquem reduzir algumas das discrepâncias apontadas. Assim, o objetivo central deste estudo é a proposição e teste de um modelo de mensuração de desempenho internacional que contemple os aspectos de relação entre determinantes e indicadores de desempenho; forte consistência estatística interna; isole fatores de amostras de diferentes indústrias, e; capture dimensões multifacetadas de desempenho.

O desenvolvimento de um modelo de medida de desempenho internacional aceito globalmente e difundido junto a um grupo de pesquisadores em âmbito global pode proporcionar a comparação e o contraste de descobertas, os quais poderiam definir padrões internacionais de níveis de desempenho aceitáveis (Katsikeas et al., 2000).

Além da introdução acima, o estudo apresenta, na sequência, o referencial teórico, a metodologia adotada, os resultados da pesquisa e uma discussão final acerca das contribuições geradas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para comparar resultados entre os diferentes estudos em internacionalização, deveriam ser adotadas formas similares de mensuração, tanto de determinantes quanto de indicadores de desempenho (Shoham, 1998).

Ao longo dos anos, uma série de estudos relevantes para o desenvolvimento deste tema vem tentando conectar desempenho internacional a fatores distintos (determinantes), como características organizacionais (Holzmuller & Kasper, 1991; Diamantopoulos & Schlegelmilch, 1994); características do produto (McGuinness & Little, 1981); características

do mercado (Cooper & Kleinschmidt, 1985), das estratégias de marketing (Cooper & Kleinschmidt, 1985; Cavusgil & Zou, 1994), entre outros. Um sistema efetivo de mensuração de desempenho internacional deveria cobrir todos, ou o máximo possível, esses determinantes, possibilitando às organizações uma melhor compreensão das efetivas razões dos resultados obtidos (Hillman & Keim, 2001; Kaplan & Norton, 1996).

Katsikeas et al. (2000) afirmam que os indicadores de desempenho internacional parecem ser altamente relacionados tanto às medidas econômicas quanto às não econômicas, levando à conclusão de que desempenho internacional é um fenômeno multifacetado. O desafio é o alinhamento entre distintos indicadores de desempenho internacional que reflitam os aspectos que determinam tal desempenho. Esse exercício passa pela avaliação dos diversos modelos de mensuração de determinantes e de desempenho internacional.

2.1 DETERMINANTES DE DESEMPENHO INTERNACIONAL

A seguir, apresentam-se alguns dos estudos sobre determinantes de desempenho internacional constantemente citados em estudos sobre internacionalização.

Aaby and Slater (1989) propuseram que os diferentes determinantes de desempenho internacional fossem agrupados nas seguintes categorias: características da empresa (composta por porte, percepção gerencial sobre competição, serviços e distribuição), orientação para o mercado (satisfação do cliente, controle de gestão, comunicação interfuncional, percepções de risco e lucro), competências da empresa (tecnologia, conhecimento do mercado e qualidade) e estratégia (mix de produtos, promoção, preço e equipe.). Já Leonidou, Katsikeas and Piercy (1998) focaram sua análise em fatores gerenciais objetivos e subjetivos que facilitam ou inibem a internacionalização, por meio das seguintes categorias de determinantes: comprometimento exportador, medidos por meio de setor de comércio internacional exclusivo, critérios de seleção de modos de entrada e clientes, visitas regulares ao mercado externo, planejamento e controle das ações de comércio internacional; variáveis de percepção relativas à exportação, medidas por meio de estímulo exportador, problemas com exportações, vantagens competitivas derivadas e; características objetivas das empresas, determinadas por tamanho da empresa e experiência exportadora.

Zou and Stan (1998) sugerem que os determinantes de desempenho internacional são categorizados em fatores internos e externos. Dentre os fatores internos estão: as estratégias de marketing internacional (produto, preço, promoção e distribuição); as atitudes e percepções gerenciais (comprometimento exportador, orientação para mercado internacional, motivação exportadora); gestão (experiência internacional, educação e qualificação dos gestores), e; característica e competências da empresa (tamanho, idade e tecnologia). Os fatores externos são: as características do mercado doméstico; do mercado externo, e; da indústria.

Outros estudos em internacionalização são referidos a seguir, de acordo com o determinante estudado: a) Porte e recursos das organizações podem facilitar a internacionalização e o desempenho internacional das organizações (Prasad, Ramamurthy & Naidu, 2001; Bonaccorsi, 1992); b) Experiência Exportadora tem relação direta e positiva com desempenho (Madsen, 1989; Dean, Menguç e Myers., 2000, Lado, Martinez-Ros e Valanzuela., 2004, Cavusgil & Zou, 1994); c) Maior comprometimento exportador conduz a desempenho superior (Cavusgil, 1984; Cunningham & Spiegel, 1971; Evangelista, 1994; Cadogan, Sundqvist, Salminen & Puimalainen., 2005; Cavusgil & Zou, 1994; Naidu & Prasad, 1994; Styles & Ambler, 2000); d) Maior interação com o mercado e com os *stakeholders* implica desempenho superior (Cadogan et al., 2005); e) Estratégias de entrada em mercados externos que apresentam maior envolvimento conduzem a desempenhos superiores (Garrido et al., 2009).

Percebe-se que os indicadores, do ponto de vista conceitual, podem ser agrupados em pelo menos cinco dimensões diferentes: 1) Características Internas ou de Gestão: porte da empresa, percepções de risco e lucro, tecnologia, problemas com exportações, controle de gestão e comunicação interfuncional; 2) Marketing: conhecimento do mercado, satisfação do cliente, qualidade, mix de produtos, promoção, preço, percepção sobre competição, serviços e distribuição; 3) Estratégia: vantagens competitivas derivadas e critérios de seleção de modos de entrada; 4) Relacionamento externo: interação com o mercado e com os *stakeholders*, estímulo exportador; 5) Comprometimento: visitas regulares a mercados, experiência exportadora, equipe especializada, comprometimento exportador.

Dos grupos de determinantes acima, os dois primeiros, representam um comportamento da empresa, caracterizando determinantes que não podem ser capturados como *outputs* em uma escala de mensuração. Eles podem ser caracterizados como antecedentes dos demais construtos estando refletidos em outros resultados, como por exemplo, fazer visitas regulares aos mercados se refletiria no relacionamento com a cadeia e nas variáveis de marketing; ou o porte, *per se*, não acarreta maior desempenho e sim as características ligadas ao porte, como possibilidade de maiores investimentos ou maior controle sobre as atividades de marketing, impactando no desempenho final.

O grupo de determinantes “estratégia” tem sido constantemente dimensionado nos indicadores de desempenho, ao contrário dos determinantes de marketing e relacionamento que representam uma lacuna por não estarem normalmente presentes nas escalas de desempenho internacional.

A seção seguinte trata dos indicadores de desempenho internacional.

2.2. INDICADORES DE DESEMPENHO INTERNACIONAL

A seguir, apresentam-se alguns dos principais estudos usados como referência para mensurar desempenho internacional.

O modelo de Cavusgil and Zou (1994) é composto por quatro indicadores de desempenho que foram agrupados em um único construto: I. Percepção da realização dos objetivos estratégicos; II. Crescimento médio das vendas da operação internacional nos últimos cinco anos; III. Lucratividade média ao longo dos últimos cinco anos em operação internacional. e; IV. Sucesso percebido da operação internacional (*export venture*). Os determinantes de desempenho considerados foram: adaptação do produto, adaptação da promoção, apoio para o agente/subsidiária no exterior, competitividade de preço, competência internacional e comprometimento para com a *export venture*.

O modelo proposto pelos autores apresenta como fragilidades uma baixa relação de conteúdo entre os determinantes e indicadores de desempenho, o que poderia explicar as fracas relações encontradas no estudo, e; teste de confiabilidade muito frágil, apenas o Alpha de Cronbach (0,78). Styles (1998) refinou o modelo de Cavusgil and Zou (1994) incluindo a avaliação por parte dos concorrentes como forma de verificar a validade convergente. O modelo proposto por Styles (1998) identificou, a partir de uma análise fatorial exploratória, quatro distintos fatores: desempenho econômico, melhoria da posição competitiva, a expansão futura e exportação passiva. O modelo mantém o foco em desempenho estratégico e econômico, mas a escala não apresenta clara relação com determinantes de marketing, como proposto anteriormente por Cavusgil and Zou (1994). Outro aspecto presente tanto no modelo de Styles (1998) como no de Cavusgil and Zou (1994) é a mensuração de desempenho estratégico por meio de crescimento e lucro ou por verificação de atingimento de objetivos genéricos.

Zou, Taylor and Osland (1998) propuseram a escala EXPERF, composta por três dimensões: a) Desempenho financeiro (lucros nas operações no exterior, vendas para o exterior e o crescimento das vendas para o exterior); b) Desempenho estratégico (contribuição das operações no exterior para a competitividade da empresa, posição estratégica e participação no mercado externo), e; c) Satisfação com o desempenho nas operações internacionais (percepção de sucesso do empreendimento no exterior, satisfação com o empreendimento no exterior e o grau de percepção em relação ao cumprimento das expectativas quanto às operações no exterior).

Apesar dos indicadores de confiabilidade apresentados pelos autores (índices de ajustamento dos modelos pela análise fatorial confirmatória e Alfa de Cronbach) atenderem às exigências recomendadas normalmente na literatura, duas fragilidades do modelo podem ser apontadas: o estudo não apresentou a análise discriminante entre os construtos, quando testada no Brasil, a escala apresentou elevada correlação entre os construtos, não obtendo validade discriminante (Garrido et al., 2009), e; os indicadores utilizados são semelhantes aos dos modelos anteriores, apresentando pouca relação com os determinantes de desempenho. Shoham (1998) analisou catorze itens formatados em três fatores: Vendas (satisfação com a intensidade de exportação, a intensidade de exportação, a satisfação com as vendas na exportação e vendas nas exportações), Lucros (satisfação com a margem de lucro, margem de lucro na exportação), e Mudança (satisfação quanto à intensidade de exportação, a satisfação com as vendas, intensidade de exportação, vendas, participação de mercado, margem de lucro, e a satisfação com as margens de lucro, todos os critérios no período dos últimos cinco anos). O modelo segue os padrões anteriores, utilizando dimensões econômicas e financeiras para mensurar desempenho internacional, mas apresenta fragilidades quanto à confiabilidade - principalmente baseada no Alfa de Cronbach. Verifica-se, ainda, uma forte correlação entre os três construtos elaborados, sem que os autores apresentem testes de validade discriminante para os mesmos.

Lages e Lages (2004) criaram o modelo denominado STEP, que foi formatado em três dimensões: I. Satisfação com melhorias no desempenho no curto prazo; II. Melhoria da intensidade de exportação no curto prazo, e; III. Melhoria do desempenho internacional esperado no curto prazo. Esse modelo foi aplicado em dois países, Portugal (com 519 questionários válidos) e Reino Unido (com 111 questionários válidos). O Modelo traz como contribuição a validação em países diferentes, entretanto permanece com as mesmas fragilidades dos modelos anteriores, a desconexão com outros determinantes de desempenho que não sejam econômico-financeiros e a falta de apresentação de dados de confiabilidade mais consistentes, principalmente quando à validade discriminante entre os construtos.

Pode-se notar, a partir dos modelos apresentados, uma diversidade de dimensões/fatores sob os quais os estudos em desempenho internacional vêm sendo desenvolvidos, caracterizando o que Carneiro et al. (2007) referiram como uma falta de uniformidade nos trabalhos desenvolvidos, assim como a referência feita por Katsikeas et al. (2000) quanto ao fato de que desempenho internacional deva ser tratado considerando sua multidimensionalidade. Apesar do crescente número de pesquisas sobre o tema, não existem conceito e operacionalização aceitos integralmente sobre o construto desempenho internacional (Cavusgil & Zou 1994; Shoham, 1998).

Observa-se, nesses estudos, uma forte tendência ao uso de indicadores econômico-financeiros e estratégicos para capturar o desempenho internacional das organizações e, ainda, o pouco uso de indicadores referentes a outras dimensões operacionais, como marketing e relacionamento na cadeia de operações.

3. MÉTODO:

Este estudo partiu de uma pesquisa exploratório-bibliográfica para identificar os principais determinantes e indicadores de desempenho, bem como as lacunas existentes nesses estudos. A partir dessa identificação selecionou-se uma série de indicadores de desempenho que poderiam compor um modelo de análise de desempenho internacional que abrangesse outras dimensões, além das tradicionais dimensões econômico-financeiro e estratégicas. Foram incluídos no questionário 30 indicadores provenientes desses estudos: a) foram incluídas todas variáveis da escala EXPERF de Zoul et al. (1998), que avalia dimensões financeiras, estratégicas e de satisfação com desempenho em função deste estudo ser referência na área e representar uma escala já validada em diferentes países, inclusive no Brasil; b) incluíram-se variáveis que capturam uma dimensão de desempenho ao longo do tempo (Shoham, 2004) optando-se por um período de três anos (Carneiro et al. (2009); c) incluíram-se variáveis que focavam os ganhos transferidos para o mercado doméstico em função da internacionalização (Kamath et al., 1987; Fugazza, 2004; McGuinness & Little, 1981; Czinkota & Ronkainen, 1998); d) as competências no desenvolvimento de relacionamento com os clientes são importantes características das empresas que querem atingir um desempenho internacional superior (Piercy et al. 1998), em função disso, foram incluídas dimensões que avaliam o relacionamento da empresa no ambiente internacional (Zinkhan & Zinkhan, 1997, 1998; Ruekert & Walker, 1987); e) a estratégia de marketing internacional de uma empresa, combinada com a capacidade de implementar essas estratégias, são fatores que determinam o desempenho de um empreendimento internacional (Venkatraman & Prescott, 1990, Aaby & Slater, 1989; Cooper & Kleinschmidt, 1985), assim, foram incluídos indicadores que avaliam o desempenho de marketing internacional.

Este grupo de indicadores foi submetido, por meio de entrevistas, à análise de especialistas (03 executivos de comércio exterior e 03 professores de um programa de pós-graduação em administração com pesquisas em internacionalização de empresas) realizadas em Maio de 2010. Os executivos entrevistados contribuíram para a utilização de termos adequados ao mercado, adaptando a linguagem à compreensão dos gestores respondentes. A principal contribuição dos professores residiu no estabelecimento das diferentes dimensões, principalmente a dimensão relacional. Após as considerações dos especialistas o questionário foi definido e aplicado à amostra selecionada. Optou-se pela utilização de uma escala do tipo Likert de seis pontos, capturando a percepção dos respondentes sobre os temas, essa opção pode conceder maior aplicabilidade e comparação dos resultados em diferentes cenários. O estudo caracteriza-se por ser um corte transversal único, selecionando empresas por conveniência (Malhotra, 2004). A etapa seguinte, de cunho descritivo, foi conduzida por meio de abordagem quantitativa (Collins & Hussey, 2005; Malhotra, 2004).

A coleta de dados teve como campo o setor exportador calçadista do Estado do Rio Grande do Sul. O setor foi escolhido pela sua representatividade econômica e por apresentar uma quantidade relevante de empresas, o que possibilitou o estudo em um único setor econômico (suprindo uma das lacunas de pesquisa apontadas na área, a pesquisa multisetorial). As empresas pesquisadas foram extraídas de uma listagem fornecida pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados - ABICALÇADOS, composta de 214 empresas exportadoras. Estas empresas exportadoras são classificadas pela ABICALÇADOS a partir do seu nível de internacionalização: exportadora iniciante, exportadora intermediária, exportadora experiente e empresa internacionalizada.

Inicialmente conduziu-se um pré-teste com uma amostra de 30 empresas durante o mês de Agosto de 2010. No pré-teste, foram verificados aspectos conceituais (entendimento das questões) e práticos (contato com respondentes e tempo de resposta). A coleta final dos dados ocorreu nos meses de outubro e novembro de 2010, foi feita através de questionário

estruturado disponibilizado na internet para o acompanhamento dos respondentes enquanto a coleta era feita por telefone. Os respondentes foram os executivos responsáveis por comércio exterior em cada empresa – previamente identificados. Das 214 empresas componentes da listagem fornecida pela ABICALÇADOS, 190 responderam os questionários, sendo que, posteriormente, três foram eliminados por problemas de preenchimento, resultando em 187 questionários válidos.

A análise dos dados foi realizada a partir das seguintes etapas: 1) Preparação dos dados: foram verificados dados omissos, *outliers*, normalidade, linearidade e homoscedasticidade (pressupostos para os testes de análise multivariada, segundo Hair et al., 2005a); 2) Análise Fatorial Exploratória: com a finalidade de se verificar a formação adequada de construtos, a partir dos indicadores componentes do questionário; 3) Confiabilidade individual dos construtos: foram verificados o Alfa de Cronbach, a Confiabilidade Composta, a Variância Extraída e a Validade Discriminante dos construtos; 4) Por meio de Modelagem de Equações Estruturais, foi verificada a validade do modelo de desempenho proposto e, por fim dois indicadores externos foram testados para a verificação da sua validade externa.

A seção seguinte descreve os resultados obtidos em cada uma dessas etapas.

4. RESULTADOS DO ESTUDO:

PREPARAÇÃO DOS DADOS

Em função dos dados terem sido coletados por telefone, em contato direto com os respondentes, não ocorreram dados omissos. Todas as questões foram preenchidas e digitadas corretamente. Não foram detectados *outliers* nos dados coletados. A verificação da assimetria e curtose indicou a normalidade dos dados. Todos os demais pressupostos das técnicas utilizadas foram atendidos.

ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Procedeu-se, a seguir, a realização de uma Análise Fatorial Exploratória a fim de se verificar a formação dos construtos que capturam o desempenho internacional, a partir dos indicadores usados no questionário. Esse passo é importante porque os indicadores, por vezes, são semelhantes em conteúdo e podem se agrupar de uma forma diferente da estabelecida em estudos anteriores. Este passo também visa tanto a redução do número de indicadores, tornando a escala final de maior aplicabilidade; quanto a busca por construtos que apresentem boa validade discriminante (uma das lacunas de estudos em desempenho internacional).

O método de extração dos fatores foi o de Análise dos Componentes Principais, utilizando a matriz de covariância. O método de rotação foi o Varimax. Foram descartadas variáveis que apresentassem baixa comunalidade (abaixo de 0,50) e que tivessem cargas fatoriais divididas entre diferentes fatores. Também foi avaliado se o construto apresentava convergência aparente de conteúdo.

O resultado final foi um reagrupamento de variáveis em quatro construtos distintos, que explicam 65,8% da variância total e compõem o modelo conceitual a ser testado (Figura, 1):

Dimensão	Indicadores
Estratégica Financeira (DEF)	Nosso empreendimento internacional gera altos volumes de vendas. Nosso empreendimento internacional é muito lucrativo. Nosso empreendimento internacional alcançou um rápido crescimento. Considerando-se os últimos três anos nossa atuação internacional tem gerado altos volumes de vendas. Considerando-se os últimos três anos nossa atuação internacional tem sido muito lucrativa.

	<p>Considerando-se os últimos três anos nossa atuação internacional tem alcançado um rápido crescimento. Nosso empreendimento internacional fortaleceu nossa posição estratégica</p>
Relacional (DRE)	<p>No nosso empreendimento internacional a relação (interação) com os nossos fornecedores é muito satisfatória. No nosso empreendimento internacional a relação (interação) com os nossos intermediários (distribuidores, agentes, etc) é muito satisfatória Nosso empreendimento internacional propiciou uma maior interação da empresa com o mercado (concorrentes, clientes, fornecedores, agentes, distribuidores, stakeholders, etc.) como um todo. A interação entre os componentes da cadeia de nosso empreendimento internacional(fornecedores, funcionários, distribuidores, agentes, clientes e consumidores finais) é muito satisfatória.</p>
Marketing (DMK)	<p>Os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com as informações e promoções feitas para nossos produtos e/ou serviços. Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) estão satisfeitos com os canais promocionais utilizados para divulgação de nossos produtos e/ou serviços no mercado internacional. Os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com os preços praticados para nossos produtos e/ou serviços. Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos preços como sendo competitivos no mercado internacional. Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos canais de distribuição como diferencial competitivo no mercado internacional.</p>
Mercado Doméstico (DMD)	<p>Nossa atuação internacional contribuiu para ampliar a competitividade da empresa no mercado doméstico (nacional). Nossa atuação internacional contribui para fortalecer a posição estratégica da empresa no mercado doméstico (nacional). Nossa atuação internacional contribuiu para aumentar significativamente nossa participação no mercado doméstico (nacional); Nossa atuação internacional contribuiu para que a empresa desenvolvesse maior conhecimento sobre o mercado doméstico (nacional).</p>

Figura 1: Determinantes e Indicadores de Desempenho Internacional

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da formação dos construtos e seus indicadores, os mesmos foram avaliados e nomeados da seguinte maneira: a) Dimensão Estratégico Financeira: composto por 7 variáveis que refletem os resultados financeiros e competitivos internacionais. Observa-se que a composição dessas variáveis em um único construto é condizente com Garrido et. al. 2009, que justificam que não há discriminância entre variáveis financeiras e estratégicas; b) Dimensão Relacional, composto por 4 variáveis, expressa a qualidade da relação da empresa com elementos da cadeia de operações e marketing; c) Dimensão de Marketing, formada por cinco indicadores, reflete a percepção dos gestores sobre suas estratégias de composto mercadológico internacional, e; d) Dimensão Mercado Doméstico, formada por 4 indicadores, reflete o ganho que a internacionalização transfere para os mercados de origem das empresas.

Com os resultados da Análise Fatorial Exploratória, algumas considerações iniciais podem ser feitas. Primeiro, foi possível uma redução do número de indicadores a serem utilizados, a proposta inicial continha 30 e o modelo final apresenta 21, ainda, a formação de três novos construtos - marketing, relacional e mercado doméstico, que abordam outras dimensões de desempenho, além das tradicionais dimensões financeiro e econômicas. Segundo, ocorreu um agrupamento de variáveis financeiro/econômicas com estratégicas, isso está de acordo com resultados estatísticos evidenciados em modelos anteriores, onde não foi detectada adequada validade discriminante entre construtos com essas abordagens (Garrido et. al., 2009). Terceiro, os indicadores relativos a desempenho longitudinal apresentaram boa relação com o construto financeiro estratégico ampliando seu escopo de mensuração.

Neste caso, a análise fatorial exploratória serviu de base para reorganizar os indicadores em construtos mais sólidos, permitindo, a partir de seus resultados, a realização de testes confirmatórios do modelo.

ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Uma vez que os construtos que formam o modelo de desempenho internacional são fortemente embasados em modelos teóricos anteriores, utilizou-se a estratégia de modelagem confirmatória, que representa o uso mais direto em modelagens de equações estruturais, através da avaliação de sua significância estatística (Hair et al., 2005a).

O método de avaliação utilizado foi o de máxima verossimilhança e a matriz de entrada de dados foi a de covariância. Esses métodos, além de serem os padrões do programa AMOS, são os mais utilizados em modelagem de equações estruturais (Hair et al., 2005a; Kline, 1998). Cada um dos construtos foi analisado separadamente e, por fim, o modelo como um todo, conforme sugere Bagozzi (1994).

ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS

Inicialmente, por meio de uma análise fatorial confirmatória verificou-se a aderência de cada indicador à dimensão, por meio da carga fatorial e, em seguida foram verificados os seguintes indicadores de confiabilidade: Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e Variância Extraída.

A Tabela 1, a seguir, apresenta os dados de confiabilidade de cada um dos construtos.

Desempenho Financeiro e Estratégico (DFE)		Desempenho Relacional (DRE)		Desempenho Mercado Doméstico (DMD)		Desempenho de Marketing (DMK)	
Indicador	CF	Indicador	CF	Indicador	CF	Indicador	CF
DFE1	0,704	DRE1	0,727	DMD1	0,761	DMK1	0,759
DFE2	0,752	DRE2	0,761	DMD2	0,865	DMK2	0,758
DFE3	0,803	DRE3	0,667	DMD3	0,722	DMK3	0,710
DFE4	0,750	DRE4	0,785	DMD4	0,689	DMK4	0,749
DFE5	0,795					DMK5	0,679
DFE6	0,742						
DFE7	0,694						
Indicadores de Confiabilidade dos Construtos							
AC	0,899	AC	0,808	AC	0,845	AC	0,849
CC	0,915	CC	0,825	CC	0,846	CC	0,852
VE	0,575	VE	0,542	VE	0,581	VE	0,535

Tabela 1: Indicadores de Confiabilidade dos Construtos de Desempenho Internacional

CF – Carga Fatorial (>0,6); AC – Alpha de Cronbach (>0,7); CC – Confiabilidade Composta (>0,7); VE – Variância Extraída (>0,5) (Hair et al. 2005a).

Observa-se por meio dos dados apresentados na Tabela 1 que todos os resultados são satisfatórios, tomando-se como base os padrões sugeridos por Hair et al. 2005.

Após a verificação da confiabilidade, procedeu-se à Análise Discriminante dos construtos. A validade discriminante entre os construtos foi verificada a partir do que recomendam Fornell and Larcker (1981), ou seja, a variância extraída de cada construto deve ser maior que as variâncias compartilhadas (correlação ao quadrado) entre os construtos.

A Tabela 2 apresenta os resultados da análise discriminante entre os construtos. Na diagonal principal está a Variância Extraída de cada construto e nas demais células está a correlação (ao quadrado) entre os construtos.

	DEF	DEST	DRE	DMK
DEF	0,575			
DEST	0,262	0,580		
DRE	0,299	0,216	0,542	
DMK	0,445	0,215	0,405	0,535

Tabela 2: Análise Discriminante Entre os Construtos

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que, em todos os casos, a Variância Extraída é superior à correlação ao quadrado, evidenciando a validade discriminante entre os construtos, ou seja, os construtos efetivamente medem dimensões diferentes de desempenho internacional.

AJUSTAMENTO DO MODELO DE DESEMPENHO PROPOSTO.

Por meio da Modelagem de Equações Estruturais, o passo seguinte foi a verificação do ajustamento do modelo (via indicadores de ajustamento) e as cargas de relações entre os construtos. A figura 1 apresenta o modelo completo, no quadro pontilhado está o modelo de desempenho internacional, as duas variáveis externas foram utilizadas para a verificação de validade externa do modelo.

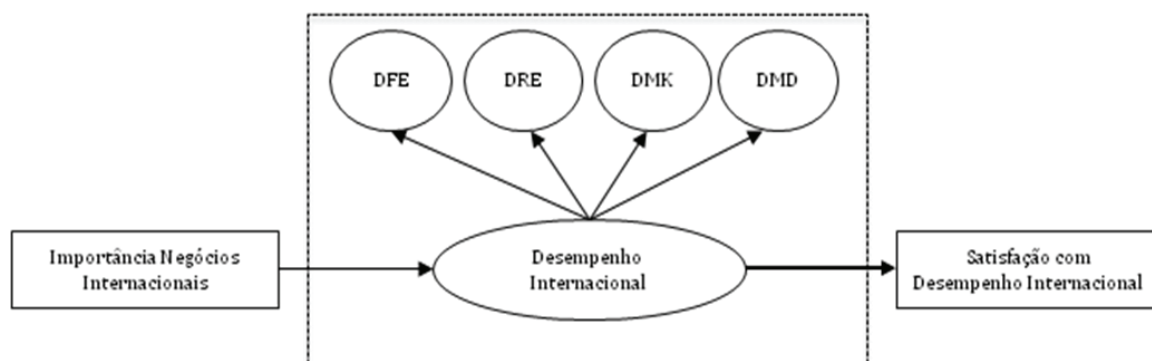


Figura 2: Modelo de Desempenho Internacional

Fonte: Elaborado pelos autores

O modelo obteve os seguintes índices de ajustamento (Tabela 3):

Índices	P	Q2/GL	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
Modelo de Desempenho Internacional	0,000	1,971	0,874	0,832	0,863	0,913	0,927	0,072
Modelo Completo	0,000	1,831	0,866	0,829	0,860	0,920	0,930	0,067
Recomendados (Hair et al. 2005a)		<5	>0,8	>0,8	>0,9	>0,9	>0,8	Até 0,8

Tabela 3: Índices de Ajustamento do Modelo Proposto

Fonte: Elaborado pelos autores

Os índices recomendados indicam um adequado ajustamento dos modelos propostos. Somente o NFI ficou levemente abaixo do recomendado, entretanto, todos os demais índices de ajuste, bem como os testes de confiabilidade permitem a indicação de validade interna da escala.

O passo seguinte é a tentativa de verificação da validade externa da escala, ou seja, avaliar se ele efetivamente, a despeito da adequada confiabilidade interna, mede o

desempenho internacional das organizações. Para isso, buscou-se testar a escala frente a dois fatores externos.

Como determinante de desempenho, utilizou-se uma variável externa como *proxy* de diversos outros determinantes. Capturou-se, no questionário, a importância dada à internacionalização em cada uma das empresas, por meio de uma variável observável, medida com uma escala do tipo Likert de 1 a 6 pontos crescentes em importância. Supõe-se que empresas que dão maior importância aos negócios internacionais provavelmente são mais comprometidas com a atividade, apresentam maiores investimentos, maior dependência, maior desempenho no mercado doméstico, entre outras associações possíveis.

Além disso, utilizou-se uma variável de satisfação geral com desempenho internacional, espera-se que, se o modelo medir desempenho de forma aceitável, deverá haver uma relação direta e significativa entre desempenho e satisfação geral com o desempenho. A satisfação geral com o desempenho foi medida por uma pergunta direta sobre a satisfação, capturada por meio de uma escala do tipo Likert de 6 pontos com ordem crescente.

Obtiveram-se as seguintes cargas fatoriais entre os construtos (Tabela 4).

Construtos Relacionados	Cargas Padronizadas
DESEMPENHO – IMPORTÂNCIA COMEX	0,550
SATISFAÇÃO COM DESEMPENHO – DESEMPENHO	0,756
DEF – DESEMPENHO	0,797
DMKT – DESEMPENHO	0,808
DEST – DESEMPENHO	0,599
DRE – DESEMPENHO	0,739

Tabela 4: Cargas Fatoriais do modelo

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados obtidos, de forma conjunta, em todas as análises realizadas permitem propor o modelo sugerido como uma alternativa para a avaliação de desempenho internacional. Tanto os indicadores de ajustamento, que validam a confiabilidade interna do modelo, quanto as cargas estruturais, que demonstram a relação positiva e direta, seja dos construtos de desempenho com o desempenho internacional total, seja das cargas que relacionam desempenho aos construtos de importância dada aos negócios internacionais e satisfação geral com desempenho, conferem adequada validade à proposta.

Os resultados serão discutidos na seção seguinte.

5. DISCUSSÃO

O presente estudo propôs e validou um modelo de mensuração de desempenho internacional. A proposta embasou-se em lacunas identificadas na área de estudo, a saber: falta de unificação de uma escala de mensuração; concentração dos estudos em empresas de países desenvolvidos; problemas de validação interna (confiabilidade) das escalas; ausência de abordagem multicultural; utilização de empresas de diversos setores na amostra; indicadores com pouca relação com os determinantes de desempenho internacional.

Não se teve a pretensão de suprir ou dirimir todas essas lacunas, e sim, contribuir com o esclarecimento de algumas delas, conforme comenta-se a seguir.

- a) Falta de unificação de uma escala de mensuração: a escala proposta é relativamente mais abrangente que as usadas em estudos anteriores, assim, apresenta-se como uma alternativa para estudos futuros em internacionalização;
- b) Concentração dos estudos em empresas de países desenvolvidos: a escala foi testada em um país emergente, com um ambiente mais turbulento e menos regrado que o ambiente

encontrado em países desenvolvidos. Necessita-se, no entanto, testar a escala em países desenvolvidos.

- c) Problemas de validação interna (confiabilidade) das escalas: o presente estudo verificou a confiabilidade da escala por meio de testes robustos, tais como ajustes do modelo, validade discriminante dos construtos, confiabilidade composta e variância extraída. Concedendo um elevado grau de confiabilidade à proposta;
- d) Ausência de abordagem multicultural: a escala foi testada somente em uma região de um país, assim, não contribui de forma direta para a diminuição desta lacuna, porém, estudos futuros podem contemplar essa continuidade;
- e) Utilização de empresas de diversos setores na amostra; a escala foi testada em um setor único, isso permitiu, de alguma maneira, isolar alguns fatores relativos à turbulência das indústrias estudadas. Sugere-se, entretanto, que estudos em outras indústrias sejam realizados e os resultados comparados;
- f) Indicadores com pouca relação com os determinantes de desempenho internacional: a escala apresenta novos indicadores de desempenho que estão mais claramente relacionados com determinantes de outras facetas que não somente as estratégicas e financeiras. Por exemplo, os indicadores de marketing podem relacionar-se com determinantes com foco em orientação para o mercado, estratégias de produto e promoções internacionais; já os determinantes de mercado doméstico podem relacionar vantagens advindas do mercado internacional que são exploradas nos mercados internos; os indicadores de desempenho relacional abrem uma nova perspectiva que é a avaliação da cadeia e da relação com *stakeholders* em geral, pois sabe-se que, em negócios internacionais, o desenvolvimento de relações é chave para a atuação.

Ficam evidentes, tanto as contribuições diretas deste estudo, como a abertura de possibilidades de pesquisas futuras no tema. Evidencia-se, finalmente, que este estudo não pretende ser definitivo, mas sim, estabelecer uma discussão sobre as lacunas em desempenho internacional e abrir frentes de pesquisa rumo a diminuição dessas lacunas.

Com essa pretensão em mente, cabe ainda destacar algumas limitações desta pesquisa: utilizaram-se poucas variáveis de controle entre as organizações estudadas, mesmo que pertencentes a uma mesma indústria; devido ao caráter exploratório de identificação dos indicadores de desempenho, somente testou-se a importância dos negócios internacionais como determinantes, havendo a necessidade de testes com mais determinantes para a aceitação mais ampla do modelo proposto.

BIBLIOGRAFIA

- Aaby, N., & Slater, S. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, v. 6(4), p. 7-25, 1989.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS. Disponível em www.abicalcados.com.br. Acesso em: 18/11/2010.
- Baldauf, A., Cravens, D.W., & Wagner, U. Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, v. 35, p. 61–79, 2000.
- Bagozzi, Richard P. Structural Equations Models in Marketing Research: basic principles. In BAGOZZI, Richard P. *Principles of Marketing Research*. Cambridge: Blackwell, 1994.
- Bilkey, W. J. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, v. 9(1), p. 33-46, 1978.

- Bititci, U.S., Carrie, A.S. & McDevitt, L. Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 17, p.522–534, 1997.
- Bonaccorsi, A. 1992. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*. 23 (4): 605-635.
- Burton, F. N., & Schlegelmilch, B. B. Profile Analyses of Nonexporters Versus Exporters Grouped by Export Involvement. *Management International Review*, v. 27, p. 38-49, 1987.
- Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salminen, R. T., & Puumalainen, K. Export Marketing, Interfunctional Interaction and Performance Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 33(4), p.520-535, 2005.
- Carneiro, J., Da Rocha, A., & Silva, J. F. A Critical Analysis of Measurement Models of Export Performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, v. 4(2), p. 1-19, 2007.
- Cavusgil, S.T. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, v. 21, p. 3–22, 1984.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. Marketing strategy – performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 1–21, 1994.
- Chetty, S. K., & Hamilton, R. T. Firm-level determinants of export performance: a Meta analysis. *International Marketing Review*, v. 10(3), p. 26-34, 1993.
- Collins, J., & Hussey, R. *Pesquisa em Administracao: um guia pratico para alunos de graduacao e pos-graduacao*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Contractor, F.J., Hsu, C.-C., & Kundu, S.K. Explaining export performance: a comparative study of international new ventures in Indian and Taiwanese software industry. *Management International Review*, v. 45, p. 83–110, 2005.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*, v. 16(1), p. 37-55, 1985.
- Culpan, R. Export Behavior of Firms: Relevance of Firm Size. *Journal of Business Research*, v. 18, p. 207-218, 1989.
- Cunningham, M.T., & Spiegel, R.I. A study in successful exporting. *British Journal of Marketing*, v. 5, p. 2–12, 1971.
- Czinkota, M.R., & Ronkainen, I.A. *International Marketing*. Texas, Forth Worth: The Dryden Press, 1998.
- Da Rocha, A., & Christensen, C. The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. In Cavusgil S. T., Axinn C. (Eds.) *Advances in international marketing* (Vol. 4, pp.111-142). Greenwich, CT: JAI Press, 1994.
- Dean, D.L., Menguç, B., & Myers, C.P. Revisiting firm characteristics, strategy, and export performance relationship: a survey of the literature and an investigation of New Zealand small manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*, v. 29, p. 461–477, 2000.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P.W. (2003). A resource- based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, p. 242– 261, 2003.
- Diamantopoulos, A., & Schlegelmilch, B. B. Linking export manpower to export performance: a canonical regression analysis of European and U.S. data. In: Cavusgil, S. T., Axinn, C. *Advances in International Marketing* (eds) Greenwich. CT: JAI Press, p. 183-205, 1994.
- Evangelista, F. U. *Export performance and its determinants: some empirical evidence from Australian manufacturing firms*. In Cavusgil, S.T., Axinn, C. (eds), *Advances in International Marketing*. New York: JAI Press, 1994.

- Fornell, Claes; & Larcker, David. Evaluating structural equation models with unobservable variables with measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, p. 39 -50, feb. 1981.
- Fugazza, M. *Export Performance and its Determinants: Supply and Demand Constraints*. United Nations Conference on Trade and Development Policy Issues in International Trade and Commodities Study Series, v. 26, 2004.
- Garrido, I. L., Vieira, L. M., Slongo, L. A. & Larentis, F. A Escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 4, p. 312-327, 2009.
- Gourlay, A. & Seaton, J. (2004). UK Export Behaviour at the Firm Level. *Economic Issues*, 9(2), 3-20.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. *Análise Multivariada de Dados*. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a.
- Hair, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005b.
- Hillman, A.J., & Keim, G.D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 125, 2001.
- Holzmüller, H.H., & Kasper, H. On a theory of export performance: personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. *Management International Review*, v. 31, p. 45-70.
- Kamath, S., Rosson, P. J., Patton, D., & Brooks, M. *Research on Success in Exporting: Past, present and future*. In Rosson, P. J., Reid, S. D. *Managing Export Entry and Expansion* (eds), New York: Praeger, 1987.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. Using the balanced scorecard as strategic management system. *Harvard Business Review*, v. 1 (2), p. 75-85, 1996.
- Katsikeas, C., Leonidou, L., & Morgan, N. Firm-level export performance assessment: review, evaluation and development. *Academy of Marketing Science*, v. 28(4), p. 493-511, 2000.
- Katsikeas, C. S., & Piercy, N.F. e Ioannidis, C. Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, v.30 (6), p. 6-36, 1996.
- Kline, R. B. *Principle and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press, 1998.
- Lado, N., Martínez-Ros, E., & Valenzuela, A. Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, v. 21, p. 573–597, 2004.
- Lages, L. F., & Lages, C. R. The STEP scale: a measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, v. 12(1), p. 36-56, 2004.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Samiee, S. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, v. 55(1), p. 51-67, 2002.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., & Piercy, N.F. Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, v. 6, p. 74–102, 1998.
- Madsen, T. Managerial judgment of export performance. *Journal of International Marketing*, v. 6(3), p. 82-93, 1989.
- Malhotra, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. #ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Matthyssens, P. & Pauwels, P. Assessing export performance measurement. In Cavusgil, S.T. and Madsen, T.K. (eds), *Advances in International Marketing*. New York: JAI Press, 1996.

- McGuinness, N. W., & Little, B. The influence of product characteristics on the export performance of new industrial products. *Journal of Marketing*, v. 45 (spring), p. 110-122, 1981.
- Mintzberg, H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v.72, p.107-114, 1994.
- Naidu, G.M., & Prasad, V.K. Predictors of export strategy on export sales performance. *Journal of Business Research*, v. 31, p. 107-115, 1994.
- Neely, A.D., Gregory, M. & Platts, K. (1995), Performance measurement system design: a literature review and research agenda, *International Journal of Operations & Production Management*, V. 15 (4), p. 80-116, 1995.
- Piercy, N.F., Kaleka, A.; & Katsikeas, C.S. Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of World Business*, v. 33, p. 378-393, 1998.
- Prasad, V.K., Ramamurthy, K., & Naidu, G.M. The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, v. 9, p. 82-110, 2001.
- Ruekert, R. W. & Walker, O. C., Jr. Marketing's Interaction With Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, v. 51 (January), p.1-19, 1987.
- Shoham, A. Export performance: a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, v. 6(3), p. 59-81, 1998.
- Shoham, A. Bounded rationality, planning, standardization of international strategy, and export performance: a structural model examination. *Journal of International Marketing*, v. 7(2), p. 24-50, 1999.
- Siddharthan, N.S., & Nollen, S. (2004). MNE Affiliation, Firm Size and Exports Revisited: A Study of Information Technology Firms in India. *The Journal of Development Studies*, 40 (6), 146 – 168.
- Singh, D. A. Export performance of emerging market firms. *International Business Review*, v. 18, p.321-330, 2009.
- Styles, C. Export performance measures in Australia and in the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, v. 6(3), p. 12-36, 1998.
- Styles, C., & Ambler, T. The impact of relational variables on export performance: an empirical investigation in Australia and the UK. *Australian Journal of Management*, v. 25, p. 261-281, 2000.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, v. 11, p. 801-814, 1986.
- Zairi, M. *Measuring Performance for Business Results*. London: Chapman & Hall, 1994.
- Zinkhan G. M., & Zinkhan, F. C. The Interface between Marketing and Finance: Integrated Management in an Unstable World. *Managerial Finance*, v. 23 (10), p.3-21, 1997.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. The EXPERF Scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, v. 6(3), p. 37-58, 1998.
- Zou, S., & Stan, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, v. 15(5), p. 333-356, 1998.