

**A PERFORMANCE NA ABORDAGEM RBV:  
ESTUDO DAS PUBLICAÇÕES DO JIBS**

**Nuno Rosa Reis**

globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena - Alto Vieiro  
Apartado 4163  
2411-901 Leiria  
PORTUGAL

**Manuel Portugal Ferreira**

globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena - Alto Vieiro  
Apartado 4163  
2411-901 Leiria  
PORTUGAL

**João Carvalho Santos**

globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena - Alto Vieiro  
Apartado 4163  
2411-901 Leiria  
PORTUGAL

**Área temática:** C) Dirección y Organización

**Palavras-chave:** Medição de performance, RBV, Negócios internacionais, JIBS

# **A PERFORMANCE NA ABORDAGEM RBV: ESTUDO DAS PUBLICAÇÕES DO JIBS**

## **Resumo**

A medição de performance é uma questão que não reúne consenso, apesar de amplamente estudada. Mesmo numa área restrita da investigação em gestão como os negócios internacionais, diversas medidas de performance são utilizadas. Neste artigo, recorreremos aos artigos publicados no Journal of International Business Studies no período entre 2000 e 2009 que utilizam a perspectiva RBV. Com base nos artigos identificados, procurámos identificar qual o tipo de medida de performance mais utilizado nos negócios internacionais, sob a perspectiva RBV.

**Palavras-chave:** Medição de performance, RBV, Negócios internacionais, JIBS

## **INTRODUÇÃO**

Uma das principais questões de investigação em Negócios Internacionais (NI) é compreender porque motivo algumas empresas conseguem ter melhor desempenho que outras (por exemplo, Tallman & Li, 1996). Existem diversos estudos que tentam abordar o tema da performance, mas os resultados são pouco conclusivos (Gomes & Ramaswamy, 1999) e até mesmo contraditórios (Kotabe, Srinivasan, & Aulakh, 2002). As razões apontadas para este problema são várias, a começar pela dificuldade em operacionalizar um conceito tão complexo e diverso como “performance”, sobretudo no domínio dos NI (Ariño, 2003).

Intrinsecamente relacionado com performance está o conceito de vantagem competitiva. A *resource-based view* (RBV) oferece um suporte teórico para compreender como pode uma empresa alcançar e sustentar uma vantagem competitiva (Barney, 1991; Penrose, 1959). Segundo esta visão, uma empresa é um conjunto de recursos e competências<sup>1</sup> difíceis de imitar pelos concorrentes (Amit & Schoemaker, 1993) e disponíveis para serem utilizados nos diferentes negócios da empresa. Assim, fará sentido procurar compreender como a performance é medida em artigos que optam pela RBV. No entanto, fazer uma análise exaustiva de todos os periódicos que publicam sobre NI seria penoso e de difícil execução. Portanto, decidimos analisar o conteúdo do *Journal of International Business Studies* (JIBS), um dos principais jornais de NI, durante os anos 2001-2010. O objectivo deste estudo é, portanto, apresentar quais as medidas de performance utilizadas nos artigos publicados no JIBS, sob a abordagem de RBV, na década 2001-2010.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: depois desta introdução analisamos brevemente a génese da RBV e apresentamos qual a *framework* conceptual que utilizamos para a performance. De seguida, apresentamos a metodologia, amostra e procedimento para a recolha de dados. A quarta parte é a

---

<sup>1</sup> Optamos por traduzir a palavra inglesa *capabilities* por competências, uma das palavras habitualmente utilizadas, embora não haja uma correspondência óbvia e directa para o português.

apresentação e análise dos resultados. Concluimos com a discussão dos resultados e apresentamos limitações e possibilidades para investigações futuras.

## **RBV E PERFORMANCE**

Neste estudo, definimos Negócios Internacionais (NI) como qualquer acontecimento da actividade das empresas ocorrido fora das fronteiras do país de origem da empresa (Werner & Brouthers, 2002). Dentro desta área de estudo, muitos assuntos são investigados, como o processo de internacionalização de empresas, selecção de modos de entrada em mercados externos, alianças estratégicas e *joint-ventures*, gestão intercultural ou marketing internacional, entre muitos outros. Dada a multiplicidade de temas, as medidas de performance utilizadas são pouco consensuais e bastante diversas (Ariño, 2003).

Não havendo uma definição clara de performance no contexto dos NI, o cumprimento de objectivos parece estar implícito em boa parte dos estudos (Beamish & Delios, 1997). Deste modo, recorrendo à literatura sobre estratégia, podemos identificar três níveis de performance que estão relacionados com o tipo de objectivos definidos *a priori*: performance financeira, performance operacional e eficácia organizacional (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

A performance financeira é a forma mais limitada de avaliação de performance de uma empresa, uma vez que está dependente da disponibilidade dos dados por parte das empresas. Para além disso, a performance financeira coloca a ênfase exclusivamente nos objectivos financeiros da empresa, o que é uma visão redutora do sistema de objectivos da empresa. Na performance financeira é possível ter indicadores como crescimento de vendas, rentabilidade (medida em rácios como ROI, ROS e ROE, por exemplo), dividendos por acção ou outras variantes destes rácios como o Q de Tobin (Bescos & Cauvin, 2004)

A medição da performance operacional permite ultrapassar as limitações da utilização de medidas de performance financeira. Conjugando indicadores financeiros com indicadores operacionais, é possível ultrapassar a visão da empresa enquanto caixa negra. Assim, seria possível encontrar um conjunto de factores que podem influenciar a performance financeira. Para medir a performance operacional, podemos utilizar um conjunto de indicadores não financeiros como a quota de mercado, introdução de novos produtos, eficácia do marketing, eficiência da tecnologia e valor acrescentado, entre outros (Larbi-Apau & Moseley, 2010).

Já a eficácia organizacional é um conceito mais vasto, englobando indicadores financeiros, operacionais e outros. Em bom rigor, a eficácia organizacional é uma medida de síntese que reflecte o cumprimento dos objectivos delineados para a organização. Assim, se a empresa definir objectivos financeiros, a eficácia organizacional deve incluir indicadores financeiros. Se factores operacionais levarem ao cumprimento de objectivos da empresa, então a eficácia organizacional medirá performance operacional. No entanto, pode haver outros tipos de objectivos organizacionais que tornam difícil a operacionalização deste conceito, pelo que, frequentemente, é preterido em detrimento das medidas de performance financeira e performance operacional (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009).

Importa averiguar não só os tipos de performance medida mas, também, quais os tipos de medida utilizados. De entre os instrumentos utilizados para aferir a performance, encontramos medidas objectivas e medidas subjectivas (Schoenberg, 2006). As medidas objectivas são aquelas que utilizam dados de mercado, das contas das empresas ou de entidades independentes para o seu cálculo e determinação. Já as medidas subjectivas são as que recorrem a uma opinião especialmente avaliada, como peritos independentes ou gestores das empresas. Estas medidas são frequentemente aferidas em escalas de atitudes (Schoenberg, 2006).

A medição de performance é fulcral para a formulação da estratégia, já que na base da formulação da estratégia de qualquer empresa está a busca pela vantagem competitiva. Uma das abordagens possíveis para compreender como esta vantagem competitiva pode ser alcançada é através da *Resource-Based View* (RBV) (Peteraf, 1993). Esta é uma corrente de pensamento que encontra as suas bases teóricas no trabalho de Penrose (1959). Diversos autores (Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984) argumentam que o sucesso das empresas depende da posse (ou acesso) e uso efectivo de recursos e *capabilities* únicos.

Os recursos que uma empresa detém ou desenvolve são definidos como “qualquer coisa que possa ser considerada como uma força ou fraqueza de uma determinada empresa. Mais formalmente, um recurso da empresa, num dado momento, pode ser definido como os activos (tangíveis e intangíveis) que estão ligados à empresa de modo semi-permanente” (Wernerfelt, 1984, p. 172). Para poder gerar vantagem competitiva sustentável, é necessário que os recursos sejam **Valiosos** (de modo a explorar oportunidades ou reduzir ameaças no ambiente externo); **Raros**, ou não disponíveis facilmente a outros competidores; **díficeis de imitar** ou **Inimitáveis**, porque estão dependentes da organização da empresa e têm uma causalidade ambígua; e **Não substituíveis**, de modo a que não haja outros recursos que permitam replicar os resultados (Barney, 1991).

Os recursos estratégicos de uma empresa, como patentes, *know-how* e reputação, são os factores decisivos para gerar diferenciação em relação aos concorrentes (Barney, 1991). De outro modo, as empresas não conseguem obter vantagem competitiva através da posse de recursos não estratégicos (i.e., que possam ser facilmente adquiridos e vendidos).

A procura por recursos estratégicos é um dos motivos mais frequentes para a internacionalização das empresas (Ferreira & Serra, 2008). Um exemplo de um dos recursos mais procurados pelas empresas é o conhecimento. É, todavia, impossível

medir directamente o conhecimento (Kotabe, Dunlap-Hinkler, Parente, & Mishra, 2007). No entanto, é possível medir os reflexos do conhecimento e da sua aplicação através de indicadores como a variação da rentabilidade ou o número de inovações. Portanto, o valor do conhecimento pode ser medido através do impacto que tem na performance da empresa.

Para compreender se uma empresa tem efectiva vantagem competitiva e se detém recursos estratégicos é essencial medir a performance da empresa. A RBV exige, portanto, que haja medidas eficazes de performance das empresas

## METODOLOGIA

Há incontáveis fontes que permitem recolher dados para um estudo deste género. Pode recorrer-se a dissertações e teses de mestrados e doutoramentos, livros, jornais e revistas científicos, conferências ou congressos, o que torna um estudo exaustivo uma tarefa difícil. Assim, optámos por analisar um periódico que é representativo da investigação em Negócios Internacionais, o *Journal of International Business Studies* (JIBS).

O JIBS é a publicação oficial da *Academy of International Business*. Publicado pela primeira vez em 1970, é o principal periódico da área de negócios internacionais. Desde essa data até Março de 2010, o JIBS tem publicados 1.957 artigos, disponíveis para download. Tem um elevado ranking no *Social Sciences Citation Index*, com factor de impacto de 2,992 em 2008 (7ª posição em 89 títulos da área de gestão).

Segundo Vergara (1997), os estudos académicos devem ser classificados no que diz respeito aos seus fins e aos meios utilizados. Em relação aos fins, este artigo é descritivo, dado que pretende mostrar quais as medidas utilizadas para aferir a performance na investigação sob a perspectiva RBV nos últimos 10 anos, recorrendo para isso aos trabalhos publicados no JIBS. Para atingir estes fins, recorreremos à

pesquisa bibliográfica no JIBS, fazendo uma procura com as palavras-chave “performance” e “RBV”.

## RESULTADOS

A pesquisa efectuada no site do JIBS<sup>2</sup> com as palavras-chave “performance” e “RBV” devolveu 20 artigos. Todos estes artigos se incluem no período que pretendíamos analisar, a década entre 2001 e 2010. O artigo mais antigo foi publicado em 2005 e o mais recente é de 2010 (tabela 1)<sup>3</sup>.

No entanto, depois de analisados os artigos, constatámos que nem todos os artigos mediam a performance das empresas, quer por se tratarem de artigos teóricos, quer por usarem outra variável independente. Assim, foram retirados da análise os artigos constantes da tabela 2.

Assim, são considerados para este estudo 13 artigos, publicados no JIBS entre 2005 e 2009. Destes artigos foi recolhido o tipo de dados utilizados, qual o tipo de performance medida e quais os indicadores utilizados. Esta informação está sintetizada na tabela 3.

Com base nos artigos retidos é, portanto, possível perceber qual o tipo de performance que mais vezes foi medido, em artigos sob a perspectiva RBV publicados no JIBS. É, ainda, possível determinar quantas vezes foram utilizadas medidas objectivas e subjectivas Esta informação é apresentada nas tabelas 4 e 5, respectivamente.

Da análise da tabela 4, constatamos que as performances mais medidas foram a performance financeira e a performance operacional, usadas em sete artigos cada uma. Já a eficácia organizacional foi medida apenas em quatro artigos. O maior recurso à medição da performance financeira e da performance operacional pode ser

---

<sup>2</sup> Em [www.jibs.net](http://www.jibs.net), artigos disponíveis para download para subscritores.

<sup>3</sup> Optámos por apresentar as tabelas em anexo, para não perturbar a fluidez de leitura.

justificado pela maior facilidade em operacionalizar e medir esses conceitos. Pelo contrário, a eficácia organizacional é um conceito vasto e algo ambíguo que o torna difícil de operacionalizar (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Os instrumentos mais utilizados para medir a performance financeira foram os rácios. O rácio *Return on Investment* (em português, rendibilidade do investimento) foi utilizado uma vez. O rácio *Return on Assets* (em português rendibilidade do activo) mereceu a preferência dos autores em três artigos. Já o rácio *Return on Sales* (rendibilidade das vendas, em português) foi usado em apenas um artigo.

Dos artigos que mediram a performance financeira, apenas dois utilizaram medidas que não rácios. Gubbi *et al.* (2009) recorreram às rendibilidades anormais acumuladas. Este indicador mede a resposta do mercado de capitais a um determinado evento, ao reflectir a oscilação dos preços antes e depois do mercado tomar conhecimento desse evento. Esta metodologia, que se engloba no “estudo de eventos”, envolve determinar se há rendibilidades anormais no período em estudo e somá-las (MacKinlay, 1997). É, assim, possível determinar uma medida não influenciada por práticas contabilísticas distintas (Gubbi *et al.*, 2009). É, portanto, uma medida bastante útil em NI, já que permite comparações inter-países. Está, no entanto, limitada a empresas cotadas dado que é uma medida que usa dados dos mercados financeiros.

Já Wei e Lau (2008) utilizaram uma medida subjectiva da performance financeira, para além de uma medida objectiva. No questionário efectuado, os autores pediram aos inquiridos para comparar a performance da empresa com a média da indústria, utilizando uma escala de Likert. Trata-se de uma medida de performance financeira porque os itens do questionário se referiam à rendibilidade das vendas e ao lucro líquido, quer da empresa, quer da indústria.

As medidas objectivas utilizadas para medir a performance operacional foram bastante diversas e não se repetem ao longo dos artigos considerados neste estudo.

Os autores dos estudos considerados utilizaram a quota de mercado, quer em termos totais, quer em termos internacionais. Utilizaram, também, o crescimento das vendas (quer em termos totais, quer em termos internacionais) e uma variação destes indicadores, o crescimento do rácio *Vendas no estrangeiro/Vendas totais*. Outra medida de performance operacional objectiva foi a intensidade exportadora, dada pelo rácio *Exportações/Vendas totais*. Os autores utilizaram ainda a rendibilidade internacional, i.e., o número de anos necessários para a empresa ser tão rentável no estrangeiro como no país de origem. Sem origem nos dados das empresas, um dos artigos analisados utiliza a metodologia de citação de patentes de Jaffe, Trajtenberg e Henderson (1993) para medir a performance das empresas, no caso a performance inovativa (Kotabe, Dunlap-Hinkler, Parente, & Mishra, 2007).

Já analisando as medidas subjectivas utilizadas para medir a performance operacional, concluímos que são utilizadas duas escalas que medem as percepções dos gestores das empresas analisadas. A escala de Bello e Gilliland (1997) mede a percepção dos gestores sobre a performance do canal de exportação. Por seu lado, a escala de Cavusgil e Zou (1994) mede a performance do marketing na exportação. É, assim, possível obter uma percepção dos gestores sobre a performance, no caso a performance exportadora (Wu, Sinkovics, Cavusgil, & Roath, 2007).

Os artigos que medem a eficácia organizacional recorrem apenas a medidas subjectivas. Uma das escalas utilizadas, medida em escala de Likert ("Melhor que o esperado" a "Pior que o esperado"), foi a percepção da satisfação com a performance geral da empresa (Styles, Patterson, & Ahmed, 2008). Outro estudo utiliza também uma escala de Likert para medir a percepção sobre itens como o crescimento da empresa no estrangeiro, a quota de mercado no estrangeiro, a rendibilidade da expansão internacional, a rendibilidade do investimento das vendas internacionais e a satisfação dos clientes (Lu, Zhou, Bruton, & Li, 2009). Consideramos que este indicador é uma medida de eficácia organizacional uma vez que integra itens das

diferentes áreas, de modo a fornecer uma imagem global da performance da empresa. Fang e Zou (2009) usam uma escala de Likert para avaliar os benefícios e performance de uma *joint venture* internacional. Por fim, Law et al. (2009) utilizam as percepções dos gestores para comparar a performance da empresa com a média da indústria em dois momentos distintos.

## **DISCUSSÃO E NOTAS FINAIS**

Pretendíamos com este artigo apresentar as medidas de performance utilizadas nos artigos publicados no JIBS, sob a abordagem de RBV, na década 2001-2010. Para tal, apresentámos brevemente os aspectos mais relevantes da RBV e descrevemos o modelo de classificação de performance utilizado. Depois, analisámos empiricamente os artigos que correspondiam aos critérios definidos e tentámos encontrar quais as performances mais medidas e quais os indicadores utilizados para operacionalizar essas medidas.

Não é, portanto, possível apresentar um único tipo de performance e elegê-lo como o instrumento de referência dos autores que publicaram sob uma óptica de RBV no *Journal of International Business Studies* na última década. Parece possível, apenas, constatar que os artigos que medem a eficácia organizacional utilizam preferencialmente medidas subjectivas. Por outro lado, é possível que os autores que avaliam a performance financeira das empresas dêem preferência a medidas objectivas. Por fim, a performance organizacional parece poder ser medida quer por medidas objectivas quer por medidas subjectivas.

Este estudo apresenta algumas limitações, quer quanto aos dados, quer quanto ao método utilizados. No que diz respeito aos dados, foram apenas recolhidos artigos do JIBS para o período 2001-2010. Para além disso, foram apenas usadas duas palavras-chave, que poderão limitar em demasia o número de artigos encontrados. No

que diz respeito ao método, foi feita apenas uma análise descritiva dos dados, sem o recurso a técnicas estatísticas, o que pode ter minimizado a informação obtida a partir dos dados.

Futuramente, propomos aprofundar o estudo, utilizando novas palavras-chave ou fazendo uma análise mais exaustiva dos arquivos do JIBS. Consideramos, também, replicar este estudo com base em artigos publicados em outros periódicos de referência como o *Strategic Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Harvard Business Review*, *International Journal of Cross Cultural Management*, entre outros, de modo a poder alargar o escopo do estudo e poder retirar conclusões generalizáveis. Ponderamos, ainda, expandir este estudo, analisando a medida de performance em NI sob outras abordagens.

## REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Ariño, A. (2003). Measures of strategic alliance performance: An analysis of construct validity. *Journal of International Business*, 34 (1), 66-79.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17 (n. 1), 99-120.
- Beamish, P., & Delios, A. (1997). Improving Joint Venture Performance Through Congruent Measures of Success. In P. Beamish, & J. Killing, *Cooperative Strategies: Asian Pacific Perspectives* (pp. 103 - 127). San Francisco: The New Lexington Press.
- Bello, D., & Gilliland, D. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61 (1), 22-38.
- Bescos, P. L., & Cauvin, E. (2004). Performance measurement in French companies, an empirical study. In M. Epstein, & J. Manzoni, *Performance measurement and*

*management control: Superior organisational performance, Studies in managerial and financial accounting* (pp. 185-202). Oxford: Elsevier.

- Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing strategy–performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing* , 58 (1), 1-21.
- Dunning, J. H., & Pitelis, C. N. (2008). Stephen Hymer's contribution to international business scholarship: an assessment and extension. *Journal of International Business Studies* , 39, 167-176.
- Fang, E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies* , 40, 742-761.
- Ferreira, M. P., & Serra, F. A. (2008). The impact of strategic resource seeking and market seeking strategies on foreign entry modes under institutional pressures. *Revista de Ciências da Administração* , 10, 11-29.
- 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.
- Gubbi, S. R., Aulakh, P. S., Ray, S., Sarkar, M., & Chittoor, R. (2009). Do international acquisitions by emerging-economy firms create shareholder value? The case of Indian firms. *Journal of International Business Studies* .
- Hutzschenreuter, T., & Gröne, F. (2009). Product and geographic scope changes of multinational enterprises in response to international competition. *Journal of International Business Studies* , 40, 1149-1179.
- Jackson, G., & Deeg, R. (2008). Comparing capitalisms: understanding institutional diversity and its implications for international business. *Journal of International Business Studies* , 540-561.
- Jaffe, A., Trajtenberg, M., & Henderson, R. (1993). Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations. *Quarterly Journal of Economics* , 108 (3), 577-598.
- Jean, R.-J., Sinkovics, R. R., & Cavusgil, S. T. (2010). Enhancing international customer–supplier relationships through IT resources: A study of Taiwanese electronics suppliers. *Journal of International Business Studies* , 1-22.
- 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.

- Johnston, S., & Menguc, B. (2007). Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries. *Journal of International Business Studies* , 38, 787-801.
- Knight, G. A., & Kim, D. (2008). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies* , 40, 255-273.
- Kotabe, M., Dunlap-Hinkler, D., Parente, R., & Mishra, H. A. (2007). Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation. *Journal of International Business Studies* , 38, 259-282.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, S. P. (2002). Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business* , 33 (1), 79-97.
- La, V., Patterson, P., & Styles, C. (2009). Client-perceived performance and value in professional B2B services: An international perspective. *Journal of International Business Studies* , 40, 274-300.
- Larbi-Apau, J. A., & Moseley, J. L. (2010). Performance-based measurement: Action for organizations and HPT accountability. *Performance Improvement* , Vol 49 (1), 7-17.
- Law, K. S., Song, L. J., Wong, C.-S., & Chen, D. (2009). The antecedents and consequences of successful localization. *Journal of International Business Studies* , 40, 1359-1773.
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, B., & Li, W. (2009). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies* .
- MacKinlay, A. C. (1997). Event studies in economics and finance. *Journal of Economic Literature* , 35 (1), 13-39.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basic Blackwell.
- Peteraf, M. A (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* , v. 14 (n. 3), 179-191.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management* , Vol. 35 (n 3), 718-804.
- Rodriguez, P., Siegel, D. S., Hillman, A., & Eden, L. (2006). Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption, and corporate social responsibility. *Journal of International Business Studies* , 37, 733-746.

- Schoenberg, R. (2006). Measuring the performance of corporate acquisitions: An empirical comparison of alternative metrics. *British Journal of Management* , 17 (4), 361–370.
- Strike, V. M., Gao, J., & Bansal, P. (2006). Being good while being bad: social responsibility and the international diversification of US firms. *Journal of International Business Studies* , 37, 850-862.
- Styles, C., Patterson, P. G., & Ahmed, F. (2008). A relational model of export performance. *Journal of International Business Studies* , 39, 880-900.
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal* , 39 (1), 179–196.
- Tseng, C.-H., Tansuhaj, P., Hallagan, W., & McCullough, J. (2007). Effects of firm resources on growth in multinationality. *Journal of International Business Studies* , 38, 961-974.
- Venaik, S., Midgley, D., & Devinney, T. (2005). Dual paths to performance: the impact of global pressures on MNC subsidiary conduct and performance. *Journal of International Business Studies* , 36, 655-675.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review* , 11 (4), 801–814.
- Vergara, S. C. (1997). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- Wei, L.-Q., & Lau, C.-M. (2008). The impact of market orientation and strategic HRM on firm performance: the case of Chinese enterprises. *Journal of International Business Studies* , 39, 980-995.
- Werner, S., & Brouthers, L. E. (2002). How international is management? *Journal of International Business Studies* , 33 (3), 583–591.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* , v.5 (n.2), 171-180.
- Wu, F., Sinkovics, R. R., Cavusgil, S. T., & Roath, A. S. (2007). Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies* , 38, 283-302.

## ANEXOS

**Tabela 1**

### Artigos encontrados na pesquisa no JIBS

Autores	Ano	Título
Venaik, Sunil, Midgley, David e Devinney, Timothy	2005	Dual paths to performance: the impact of global pressures on MNC subsidiary conduct and performance
Strike, Vanessa M.; Gao, Jijun; Bansal, Pratima	2006	Being good while being bad: social responsibility and the international diversification of US firms
Rodriguez, Peter; Siegel, Donald S.; Hillman, Amy; Eden, Lorraine	2006	Three lenses on the multinational enterprise: politics, corruption, and corporate social responsibility
Kotabe, Masaaki; Dunlap-Hinkler, Denise; Parente, Ronaldo; Mishra, Harsh A.	2007	Determinants of cross-national knowledge transfer and its effect on firm innovation
Wu, Fang; Sinkovics, Rudolf R.; Cavusgil, S Tamer; Roath, Anthony S.	2007	Overcoming export manufacturers' dilemma in international expansion
Johnston, Stewart; Menguc, Bulent	2007	Subsidiary size and the level of subsidiary autonomy in multinational corporations: a quadratic model investigation of Australian subsidiaries
Tseng, Chiung-Hui; Tansuhaj, Patriya; Hallagan, William; McCullough, James	2007	Effects of firm resources on growth in multinationality
Dunning, John H ; Pitelis, Christos N	2008	Stephen Hymer's contribution to international business scholarship: an assessment and extension
Jackson, Gregory; Deeg, Richard	2008	Comparing capitalisms: understanding institutional diversity and its implications for international business
Styles, Chris; Patterson, Paul G; Ahmed, Farid	2008	A relational model of export performance
Wei, Li-Qun; Lau, Chung-	2008	The impact of market orientation and strategic

Ming		HRM on firm performance: the case of Chinese enterprises
Knight, Gary A; Kim, Daekwan	2009	International business competence and the contemporary firm
La, Vinh; Patterson, Paul; Styles, Chris	2009	Client-perceived performance and value in professional B2B services: An international perspective
Hutzschenreuter, Thomas; Gröne, Florian	2009	Product and geographic scope changes of multinational enterprises in response to international competition
Lu, Yuan; Zhou, Lianxi; Bruton, Bruton; Li, Weiwen	2009	Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy
Fang, Eric (Er); Zou, Shaoming	2009	Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures
Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik	2009	The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership
Law, Kenneth S; Song, Lynda Jiwen; Wong, Chi-Sum; Chen, Donghua	2009	The antecedents and consequences of successful localization
Gubbi, Sathyajit R; Aulakh, Preet S; Ray, Sougata; Sarkar, MB; Chittoor, Raveendra	2009	Do international acquisitions by emerging-economy firms create shareholder value? The case of Indian firms
Jean, Ruey-Jer (Bryan); Sinkovics, Rudolf R; Cavusgil, S Tamer	2010	Enhancing international customer–supplier relationships through IT resources: A study of Taiwanese electronics suppliers

**Tabela 2**

**Artigos retirados do estudo**

<b>Artigo</b>	<b>Motivo</b>
(Rodriguez, Siegel, Hillman, & Eden, 2006)	Artigo teórico com uma revisão de um <i>focused issue</i>
(Johnston & Menguc, 2007)	Mede número de subsidiárias
(Dunning & Pitelis, 2008)	Revisão do trabalho de Stephen Hymer
(Jackson & Deeg, 2008)	Artigo teórico, não apresenta medida de performance
(Johanson & Vahlne, 2009)	Artigo teórico, não apresenta medida de performance
(La, Patterson, & Styles, 2009)	Mede percepção do cliente sobre desempenho
(Jean, Sinkovics, & Cavusgil, 2010)	Não mede performance

**Tabela 3**  
**Dados e performance**

<b>Artigo</b>	<b>Tipo dados</b>	<b>Medida de Performance</b>	<b>Objectiva vs. subjectiva</b>	<b>Instrumentos</b>
(Venaik, Midgley, & Devinney, 2005)	Primários	Operacional Financeira	Objectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota de mercado (média de 3 anos)</li> <li>• Crescimento das vendas (média de 3 anos)</li> <li>• Return on Investment (média de 3 anos)</li> </ul>
(Strike, Gao, & Bansal, 2006)	Secundários	Financeira	Objectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Return on Sales (período anterior)</li> </ul>
(Kotabe, Dunlap-Hinkler, Parente, & Mishra, 2007)	Secundários	Operacional	Objectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citações de patentes de Jaffe et al.(1993)</li> </ul>
(Wu, Sinkovics, Cavusgil, & Roath, 2007)	Primários	Operacional	Subjectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bello &amp; Gilliland (1997) escala 'export channel performance'</li> <li>• Cavusgil &amp; Zou (1994) escala 'export marketing performance'</li> </ul>
(Tseng, Tansuhaj, Hallagan, & McCullough, 2007)	Secundários	Operacional	Objectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variação do rácio Vendas no estrangeiro/Vendas totais</li> </ul>
(Styles, Patterson, & Ahmed, 2008)	Primários	Eficácia organizacional	Subjectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção da satisfação com a performance geral (ex: crescimento de vendas, rendibilidade, crescimento da quota de mercado), medida numa escala de Likert: de</li> </ul>

				"Melhor que o esperado" a "Pior que o esperado"
(Wei & Lau, 2008)	Primários	Financeira	Subjectiva Objectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação da performance da empresa (rendibilidade das vendas e lucro líquido) com a média da indústria usando uma escala de Likert</li> <li>• Return on assets</li> </ul>
(Knight & Kim, 2008)	Primários	Operacional	Objectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota de mercado internacional</li> <li>• Crescimento das vendas internacionais (período de 3 anos)</li> <li>• Rendibilidade internacional (nº de anos até ser tão rentável no mercado externo como no interno)</li> <li>• Intensidade exportadora (Rácio Exportações/Vendas totais)</li> </ul>
(Hutzschenreuter & Gröne, 2009) *	Secundários	Financeira	Objectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Return on Assets</li> </ul>
(Lu, Zhou, Bruton, & Li, 2009)	Primários	Eficácia organizacional	Subjectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala de 5 itens, medida em escala de Likert: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crescimento no estrangeiro;</li> <li>○ Quota de Mercado no estrangeiro;</li> <li>○ Rendibilidade da expansão internacional;</li> </ul> </li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Return on Investment das vendas internacionais;</li> <li>○ Satisfação dos clientes estrangeiros</li> </ul>
(Fang & Zou, 2009)	Primários	Eficácia organizacional Financeira	Subjectiva Objectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala de 3 itens sobre a percepção dos benefícios e resultados da IJV, medida em escala de Likert: entre "Concordo totalmente" e "Discordo totalmente"</li> <li>• Rácio Vendas/Activos totais</li> <li>• Return on Assets</li> </ul>
(Law, Song, Wong, & Chen, 2009)	Primários	Eficácia organizacional	Subjectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparação da performance da empresa com a média da indústria, no presente e 2 anos antes</li> </ul>
(Gubbi, Aulakh, Ray, Sarkar, & Chittoor, 2009)	Secundários	Financeira	Objectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendibilidades Anormais Acumuladas</li> </ul>

Nota: (Hutzschenreuter & Gröne, 2009) usam a performance como variável de controlo.

**Tabela 4**

**Número de artigos por tipo de performance**

<b>Tipo de performance</b>	<b>Nº de artigos</b>
Financeira	7
Operacional	7
Eficácia organizacional	4

**Tabela 5**

**Número de artigos por tipo de medida**

<b>Medidas</b>	<b>Nº de artigos</b>
Objectivas	9
Subjectivas	6