



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

***Internacionalização e performance: o efeito
moderador da diversificação de produtos***

Tomé Cordeiro Beato

Leiria, setembro de 2012



Dissertação

Mestrado em Negócios Internacionais

***Internacionalização e performance: o efeito
moderador da diversificação de produtos***

Tomé Cordeiro Beato

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Ana Lúcia Marto Sargento,
Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, setembro de 2012

Aos meus Pais

Agradecimentos

As minhas primeiras palavras de gratidão vão para a Professora Doutora Ana Sargento. O seu elevado nível de conhecimento, clareza e disponibilidade foram decisivos para a finalização do presente estudo. Em seguida, agradeço à Professora Doutora Cátia Crespo pois a sua clarividência foi útil para esclarecer as minhas dúvidas. Agradeço também toda a prontidão da Professora Doutora Lúcia Febra nas respostas às minhas questões. Quero enaltecer a influência do Professor Doutor Manuel Portugal, cuja presença e sabedoria me marcaram ao longo desta etapa do meu percurso académico.

Destaco o prazer de ter conhecido, convivido e trabalhado com todos os colegas do Mestrado em Negócios Internacionais: Luís Simões, Raquel Oliveira, Tânia Fonseca, Lúcia Lisboa, Cláudia Soares, Fernanda Jorge e Celestino Morgado. Em particular, quero agradecer ao Luís Simões e ao João Lourenço do Mestrado em Finanças Empresariais, pois a ajuda e incentivos foram mútuos e constantes. Parafraseando o João, só pelos laços de amizade que criámos, valeu a pena voltar a estudar!

Deixo também umas palavras de agradecimento à Associação de Têxtil e Vestuário de Portugal. A Dra. Ana Paula Dinis do Departamento de Relações Internacionais foi incansável nas respostas aos meus pedidos frequentes. O Diretor Geral Paulo Vaz evidenciou uma enorme receptividade e colaboração no apoio institucional ao meu estudo.

Resumo

O objetivo deste estudo é averiguar a relação entre internacionalização e performance e o papel moderador da diversificação de produtos. A análise integra duas teorias principais na investigação em negócios internacionais: a teoria dos custos de transação e a visão baseada em recursos. Primeiro, o foco incide na internacionalização, nos seus benefícios, custos e nos determinantes que influenciam o impacto sobre a performance. Depois, o foco diverge para as diferentes formas da relação entre internacionalização e performance defendidas pelos académicos e o efeito moderador da diversificação de produtos. A amostra é composta pelas 500 maiores empresas, segundo o valor de negócios de 2009, da indústria do vestuário de Portugal. Os resultados diferem consoante a categoria de performance utilizada: sustentam que o impacto da internacionalização é linear e positivo quando se usa uma medida de performance financeira e linear e negativo, quando aplicada uma medida de performance operacional.

Palavras-chave: internacionalização, performance, diversificação de produtos e indústria do vestuário.

Abstract

The goal of this study is to investigate the relation between internationalization and performance and the moderator role of product diversification. The analysis integrates two main theories in international business investigation: the transaction cost theory and the resource-based view. First, the focus falls upon internationalization, its benefits, costs and the determinants that influence the impact on performance. After, the focus turns to the different forms of the relation between internationalization and performance supported by the academics and the moderator effect of product diversification. The sample is composed by the greatest 500 companies, according to 2009 business' value of the Portuguese apparel's industry. The results differ between different performance measures: they sustain that the impact of internationalization is linear and positive when it is used a financial performance measure and linear and negative, when applied an operational performance measure.

Key-Words: Internationalization, performance, product diversification and apparel's industry.

Índice de Figuras

FIGURA 1. GRÁFICO COM A RELAÇÃO I-P LINEAR E POSITIVA.	21
FIGURA 2. GRÁFICO COM A RELAÇÃO I-P LINEAR E NEGATIVA.....	22
FIGURA 3. GRÁFICO COM A RELAÇÃO I-P CURVILINEAR (U).	23
FIGURA 4. GRÁFICO COM A RELAÇÃO I-P CURVILINEAR (U-INVERTIDO).	25
FIGURA 5. GRÁFICO COM A RELAÇÃO I-P CURVILINEAR (S-HORIZONTAL).	27
FIGURA 6. O MODELO CONCEPTUAL.	33
FIGURA 7. O MODELO LINEAR E INTERATIVO E DESCRIÇÃO DOS PARÂMETROS.	38

Índice de Quadros

QUADRO 1. SISTEMATIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS GENÉRICOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.	10
QUADRO 2. SISTEMATIZAÇÃO DOS CUSTOS GENÉRICOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO.	12
QUADRO 3. OS ESTUDOS MAIS CITADOS SOBRE A RELAÇÃO I-P.	17
QUADRO 4. SISTEMATIZAÇÃO DOS ESTUDOS SOBRE O EFEITO MODERADOR DA DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS NA RELAÇÃO I-P.....	30
QUADRO 5. LISTA DAS VARIÁVEIS.	44
QUADRO 6. MÉDIA E DESVIO PADRÃO DOS INDICADORES.	47
QUADRO 7. CORRELAÇÕES DOS INDICADORES DA VARIÁVEL DEPENDENTE, MODERADORA, INDEPENDENTE E DAS VARIÁVEIS DE CONTROLO.....	48
QUADRO 8. RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA PARA A ROA (PERFORMANCE FINANCEIRA).	51
QUADRO 9. RESULTADOS DA REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA PARA A EFICIÊNCIA NOS GASTOS COM O PESSOAL (PERFORMANCE OPERACIONAL).	55
QUADRO 10. RESUMO DOS RESULTADOS DO TESTE DAS HIPÓTESES.	58

Lista de Siglas

I-P - Internacionalização e Performance

EMNs - Empresas Multinacionais

TCT - Teoria dos Custos de Transação

VBR - Visão Baseada em Recursos

EMN - Empresa Multinacional

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

VITV- Vendas Internacionais sobre o Total das Vendas

I&D - Investigação e Desenvolvimento

ATP - Associação de Têxtil e Vestuário de Portugal

ROA - Rentabilidade Operacional do Ativo

ROV - Rentabilidade Operacional das Vendas

INE - Instituto Nacional de Estatística

VIF - *Variance Inflation Factor*

Índice

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	V
ÍNDICE DE QUADROS.....	VI
LISTA DE SIGLAS	VII
ÍNDICE	VIII
INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 O QUE É A INTERNACIONALIZAÇÃO?	5
2.2 BENEFÍCIOS E CUSTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO: O IMPACTO NA PERFORMANCE.....	8
2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO E PERFORMANCE.....	13
2.3.1 RELAÇÃO I-P LINEAR E POSITIVA.....	20
2.3.2 RELAÇÃO I-P LINEAR E NEGATIVA	21
2.3.3 RELAÇÃO I-P CURVILINEAR (U)	22
2.3.4 RELAÇÃO I-P CURVILINEAR (U-INVERTIDO).....	24
2.3.5 RELAÇÃO I-P CURVILINEAR (S-HORIZONTAL)	25
2.4 O EFEITO MODERADOR DA DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS.....	27
DESENVOLVIMENTO CONCEPTUAL.....	31
3.1 A LÓGICA DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS.....	31
3.2 NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO E PERFORMANCE.....	33
3.3 O EFEITO MODERADOR DA DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS NA RELAÇÃO INTERNACIONALIZAÇÃO- PERFORMANCE	34
METODOLOGIA	37
4.1 PROCEDIMENTO	37
4.2 MODELO A TESTAR.....	39
4.2.1 PERFORMANCE.....	39
4.2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO	40
4.2.3 DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS	41
4.2.4 DIMENSÃO DA EMPRESA, INTENSIDADE DA I&D E EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL.....	42
4.3 AMOSTRA.....	45
4.3.1 INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO.....	45

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	47
CONCLUSÕES	61
6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA	62
6.2 LIMITAÇÕES DESTE ESTUDO	65
6.3 INVESTIGAÇÃO FUTURA	66
REFERÊNCIAS	69
ANEXOS	81

Introdução

Os estudos sobre a relação entre internacionalização (I) e performance (P) (de agora em diante relação I-P) existem na investigação em negócios internacionais nas últimas cinco décadas (Verbeke e Brugman, 2009). Dada a sua relevância, os estudos sobre a relação I-P ao nível da empresa desenvolvem-se desde meados da década de 70 (Yang e Driffield, 2012). A existência de uma relação I-P sistemática é uma questão central na investigação em negócios internacionais (Glaum e Oesterle, 2007). Em particular, os investigadores explicam se e por que motivo a internacionalização influencia a performance das empresas multinacionais (EMNs) (Werner, 2002). A importância do tema é evidente no número elevado de estudos empíricos publicados nos melhores jornais: *Academy of Management Journal*, *Strategic Management Journal*, *Journal of International Business Studies* e *Management International Review* (Verbeke, Li e Goerzen, 2009).

Ao nível da empresa, a internacionalização é a extensão das atividades internacionais, enquanto a performance é habitualmente o retorno financeiro (Verbeke, Li e Goerzen, 2009). Desde a década de 90, é reconhecido que a internacionalização gera benefícios e também custos, pois está sujeita ao risco e ao fracasso (Ruigrok e Wagner, 2003). Existem muitos estudos sobre a relação I-P com tipos de ligações diferentes (Väättänen, Pillania e Podmetina, 2009). Segundo Yang e Driffield (2012), a investigação recente foca as não linearidades presentes na relação I-P: primeiro através da forma U-invertido (Capar e Kotabe, 2003; Ruigrok e Wagner, 2003) e depois via forma S-horizontal (Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Contractor, 2007). Os investigadores questionam também se existe uma relação I-P única e universal ou se existem várias relações que dependem do contexto e determinam quando e por que motivo a internacionalização se relaciona com a performance (Bausch e Krist, 2007).

Este estudo alicerça-se na teoria dos custos de transação (TCT) e na visão baseada em recursos (VBR). Os académicos associados à TCT (Jones e Hill, 1988; Williamson, 1975) explicam as condições nas quais o aumento da complexidade esgota as capacidades administrativas (Bausch e Krist, 2007). Segundo a VBR, a internacionalização e a exploração

das competências geram benefícios económicos se preservarem o valor dos recursos da empresa (Amit e Schoemaker, 1993). As empresas exploram os recursos estratégicos e sinergias nas linhas de produtos para desenvolverem economias de gama e satisfazerem as necessidades de clientes diferentes (Tallman e Li, 1996). A diversificação de produtos não é gratuita (Sukpanich e Rugman, 2007) e, acima de um determinado nível, gera custos internos superiores e uma performance inferior (Jones e Hill, 1988). Em suma, a diversificação de produtos tem um papel importante na moderação da relação I-P (Chang e Wang, 2007).

Qual é o impacto da internacionalização na performance e qual é o efeito moderador da diversificação de produtos na relação I-P? Esta questão de investigação é o foco deste estudo. O objetivo é perceber se algumas empresas aumentam a sua performance através da internacionalização e se nas empresas com maior diversificação de produtos esse aumento é fortalecido. Existe ainda um entendimento limitado da influência da internacionalização na performance (Hsu e Boggs, 2003). A investigação empírica não é clara (Yang e Driffield, 2012) e o consenso é limitado ao nível empírico e teórico (Capar e Kotabe, 2003; Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Ruigrok e Wagner, 2003; Li, 2005; Lu e Beamish, 2004; Thomas e Eden, 2004; Verbeke, Li e Goerzen, 2009). As amostras utilizadas e a heterogeneidade metodológica dos vários estudos explicam parte das divergências (Li, 2007). Existem também poucos estudos sobre os efeitos da interação entre diversificação de produtos e internacionalização e o impacto subsequente na performance (Sukpanich e Rugman, 2007). Não obstante, a evidência empírica sobre o efeito de interação entre a diversificação de produtos e a internacionalização apresenta inconsistências (Chang e Wang, 2007).

O desenvolvimento do trabalho empírico que suporta o presente estudo partiu da recolha direta de dados, trabalhando sobre uma amostra que inclui as 500 maiores empresas da indústria portuguesa de vestuário segundo o valor de negócios de 2009. O método de recolha de dados aplicado foi o questionário, administrado eletronicamente via *Google Docs*. Antes, foi aplicado um pré-teste para otimizar o questionário. A versão final incidiu sobre os dados nos anos de 2008, 2009 e 2010 dos indicadores em estudo. Para testar as hipóteses equacionadas, foi utilizado o modelo de regressão linear múltipla, aplicado na média dos três anos dos indicadores normalizados.

A organização deste estudo assenta em seis secções distintas. Após esta introdução, é exposta a revisão da literatura sobre internacionalização, os benefícios, custos e os seus determinantes na performance, a relação I-P e o efeito moderador da diversificação de produtos. A terceira secção dá lugar ao desenvolvimento conceptual com a formulação das

hipóteses. Na quarta, é explicada a metodologia, evidenciando o procedimento, o modelo e amostra. Na quinta, são apresentados e discutidos os resultados do trabalho empírico. Na última secção, são descritas as conclusões e explanadas as contribuições para a teoria e para a prática, as limitações deste estudo e as propostas para investigação futura.

Revisão da literatura

A revisão da literatura do presente estudo divide-se em quatro pontos principais. No primeiro ponto, é feito um enquadramento ao fenómeno da internacionalização, sustentado nas várias teorias associadas às EMNs. No segundo ponto, são sistematizados os benefícios e custos da internacionalização e identificados os vários argumentos que suportam o impacto da internacionalização na performance das EMNs. No terceiro ponto, é focada a relação I-P e as diversas formas detetadas pelos investigadores. Finalmente, no último ponto, é evidenciado o efeito moderador da diversificação de produtos na relação I-P.

2.1 O que é a internacionalização?

A internacionalização da economia mundial criou oportunidades globais para o crescimento e rentabilidade das EMNs (Hsu, 2006). A internacionalização é uma das vias mais importantes para o crescimento de empresas de menor e maior dimensão (Lu e Beamish, 2001). Nas últimas décadas, existe um crescimento assinalável da investigação, motivado pela expansão rápida de empresas que perspetivam o seu mercado potencial ao nível global (Hsu, 2006). A internacionalização é um tema central e a maioria das questões da investigação em negócios internacionais emerge da interação entre a empresa e as localizações diferentes (Hutzschenreuter, Pedersen e Volberda, 2007).

As teorias do investimento direto estrangeiro (IDE) explicam a lógica e os padrões da internacionalização (Buckley e Casson, 1976; Caves, 1971; Dunning, 1977, 1980 e 1988a; Hennart, 1982; Hymer, 1960; McManus, 1972; Rugman, 1981 e 1982; Vernon, 1966). Estas teorias despontam a partir de bases económicas e focalizam os fatores do ambiente externo para racionalizar a existência das EMNs (Ruigrok e Wagner, 2003). A teoria da internacionalização faculta a lógica mais influente para a existência das EMNs (Verbeke, Li e Goerzen, 2009). Esta teoria surge das ideias centrais da economia dos custos de transação e da perspetiva baseada em recursos (Hsu, 2006). Vários investigadores contribuem para a influência da teoria da internacionalização nas últimas décadas: Buckley e Casson (1976), Magee (1977), Dunning (1977 e 2003), Rugman (1980 e 2007), Hennart (1982), Rugman e Verbeke (2003, 2004 e 2008) e De Beule e Van Den Bulcke (2009).

A teoria da internalização sugere que as EMNs transferem recursos para o mercado externo (Buckley e Casson, 1976; Hennart, 1982). Buckley e Casson (2009) distinguem duas formas de internalização: a internalização operacional, que envolve os produtos intermediários que fluem nos estágios da produção e da distribuição, e a internalização do conhecimento, que consiste na internalização do fluxo de conhecimento oriundo da investigação e desenvolvimento (I&D). A maioria das empresas utiliza *inputs* intermediários e gera *outputs* intermediários, sendo que ambos estes mercados podem ser internalizados (Buckley e Casson, 2009). O crescimento das EMNs (em número e dimensão) é explicado pela capacidade de internalizar os mercados de *inputs* intermediários - transferir, organizar e controlar ativos e competências dentro das fronteiras da empresa (Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1981). Para maximizar o lucro, as EMNs internalizam os mercados intermediários ao integrarem a produção e o marketing destes produtos na sua estrutura, evitando assim custos de subcontratação (Hsu, 2006).

O paradigma eclético de Dunning é uma síntese da teoria da internalização e das teorias do IDE (Li, 2007). Para além dos ativos intangíveis (específicos da empresa) e dos benefícios da internalização, o paradigma eclético enfatiza também as vantagens de localização, definidas pelas oportunidades do mercado e dotações específicas do país recetor (Dunning 1977, 1980 e 1988a). Em suma, existem três vantagens que determinam as atividades internacionais das EMNs: de posse, de localização e de internalização (Rugman, 2010). A exploração internacional dos ativos intangíveis proporciona oportunidades para as EMNs obterem ganhos superiores (Yang e Driffield, 2012). O paradigma eclético de Dunning sugere que as EMNs desenvolvem vantagens competitivas de posse no país de origem, que são depois transferidas para países específicos através do IDE (em função das vantagens de localização), o que permite à EMN internalizar as vantagens de posse (Rugman, 2010).

A teoria da EMN baseia-se nas teorias do IDE e na teoria da internalização para explicar a internacionalização (Li e Qian, 2005). A teoria da EMN sugere uma perspetiva administrativa e foca o ambiente interno da organização (Ruigrok e Wagner, 2003). Esta teoria evidencia as oportunidades facultadas pela internacionalização para alavancar os recursos específicos da empresa (Bausch e Krist, 2007). Stephen Hymer foi uma figura influente no estabelecimento da teoria da EMN (Buckley, 2006). A razão desta influência deve-se a ter sido o primeiro académico a questionar o IDE face a modos de entrada alternativos: licenciamento ou *joint-ventures* (Pitelis, 2007). Em suma, existem cinco modos de entrada no mercado externo: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, *joint-*

ventures, aquisições e IDE. (Ferreira, Reis e Serra, 2011). Vários fatores explicam a internacionalização: oportunidades nos mercados externos, entendimentos do ciclo de vida do produto, mercados domésticos maduros (Hymer, 1970, 1972 e 1976), os investimentos em I&D, os nomes das marcas e os procedimentos patenteados (Verbeke e Brugman, 2009).

Väättänen, Pillania e Podmetina (2009) defendem vários motivos para a internacionalização. O motivo primário da internacionalização é a exploração das imperfeições do mercado (Rugman, 1979; Lu e Beamish, 2004). Por imperfeições do mercado, entende-se informação assimétrica entre fornecedor e comprador (Pinto *et al.*, 2010). Hsinan *et al.* (2010) destacam as imperfeições do mercado entre mercados e dentro de um mercado. As primeiras estão envolvidas na execução de atividades (por exemplo, arbitragem) entre dois ou mais mercados enquanto, nas segundas, as atividades circunscrevem-se apenas a um mercado (Hsinan *et al.*, 2010). A teoria das imperfeições do mercado (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969; Caves, 1971) sustenta dois motivos essenciais para as EMNs investirem e operarem no mercado internacional: (i) a existência de imperfeições do mercado que limitam as exportações e licenciamentos e (ii) a presença de vantagens que superam as desvantagens face às empresas nacionais (Hsu, 2006).

A internacionalização tem três componentes (Sullivan, 1994a e 1996): a entrada no mercado internacional, a presença na produção internacional (Annavarjula e Beldona, 2000) e a extensão da presença internacional (Goerzen e Beamish, 2003). Thomas e Eden (2004) salientam que os dois primeiros componentes (em conjunto) e o último respondem respetivamente a duas questões: Que percentagem de atividades das EMNs é desenvolvida fora do seu país de origem? Até que ponto o alcance das EMNs é global?

A internacionalização pressupõe o entendimento das estruturas sociais e das instituições dos países recetores (Contractor, Kumar e Kundu, 2007). Kostova e Zaheer (1999) enfatizam que as estruturas variam significativamente entre países. Os investigadores em negócios internacionais evidenciam que a distância geográfica, cultural e psíquica para o país recetor afeta a internacionalização da EMN de várias formas (Ellis, 2007). Na prática, muitas EMNs concentram-se em localizações geograficamente mais próximas do país de origem e/ou semelhantes de uma perspetiva institucional, cultural e económica (Verbeke, Li e Goerzen, 2009).

Glaum e Oesterle (2007) defendem que a internacionalização é um meio para atingir o crescimento. A internacionalização refere-se ao modo de operar no mercado externo e aos

benefícios obtidos via diversificações de produtos e geográficas, incentivadas pelas economias de escala e gama (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002; Hitt, Hoskisson e Kim, 1997). A internacionalização é um fator crítico na estratégia institucional e um meio para a sustentabilidade (Hsu, 2006). A internacionalização é uma estratégia importante para as empresas de grande dimensão não só nos países desenvolvidos, mas também nos países em vias de desenvolvimento (Hsu e Boggs, 2003). Vários investigadores evidenciam que a internacionalização é uma oportunidade para a criação de valor (Lu e Beamish, 2001; Kyläheiko *et al.*, 2011).

2.2 Benefícios e custos da internacionalização: o impacto na performance

Na investigação sobre a relação I-P, o foco incide nas EMNs (Väättänen, Pillania e Podmetina, 2009). Em essência, as empresas internacionalizam-se para alcançarem a vantagem competitiva (Porter, 1990; Ramaswamy, 1995). Na internacionalização, os recursos intangíveis são importantes para conquistar a vantagem competitiva (Fahy, 2002), pois são a sua fonte principal (Kaufmann e Schneider, 2004). As EMNs alocam os seus recursos com eficiência ao criarem mercados intra-empresariais (Yang e Driffield, 2012). Por conseguinte, reduzem custos e aumentam a produtividade e a performance (Buckley e Casson, 1976; Rugman, 1986; Dunning, 1988b; Tallman e Li, 1996; Helpman, Melitz e Yeaple, 2004).

O uso proativo e exaustivo das vantagens comparativas é a fonte principal dos benefícios da internacionalização (Ruigrok e Wagner, 2003). Os benefícios da internacionalização derivam de economias de escala, gama e aprendizagem, relações entre os segmentos de negócios e áreas geográficas e exploração das diferenças nos mercados dos fatores (Kogut, 1985; Porter, 1985a e 1990). Yang e Driffield (2012) enfatizam as economias de escala e gama e a realocação das atividades para reduzir os custos. As EMNs minimizam os custos quando situam as atividades da criação de valor em localizações específicas (por exemplo, trabalho intensivo nos países com salários baixos ou desenvolvimento de *software* na Índia) (Ghoshal, 1987; Thomas e Eden, 2004). Para responder a alterações nos salários, câmbios e taxas tarifárias, é possível mudar o volume ou localizações da produção e explorar as diferenças entre países (Pangarkar, 2008). A EMN disfruta de oportunidades de aprendizagem enquanto satisfaz os vários clientes e responde aos concorrentes nos mercados

internacionais (Kostova e Roth, 2002; Zahra, Ireland e Hitt, 2000). A EMN melhora a sua performance ao transferir esta aprendizagem para as restantes subsidiárias (por exemplo, a *Xerox Corporation* aprendeu sobre *Total Quality Management* com a sua *joint-venture* japonesa e melhorou a sua competitividade geral (Pangarkar, 2008).

Vários argumentos suportam o impacto positivo da internacionalização na performance (Glaum e Oesterle, 2007). Hsu (2006) evidencia o aumento das vendas no mercado externo, a diversificação do risco numa retração económica no mercado doméstico, os custos decrescentes via economias de escala na produção e redução de custos através de economias de gama na I&D, marketing e canais de distribuição. Contractor (2007) acrescenta a existência de economias na produção e economias ao nível da empresa, resultantes da amortização de gastos centralizados em mais mercados e vendas numa escala global. O impacto na performance depende da estratégia de internacionalização, do nível de concorrência, da distância geográfica e cultural entre o mercado doméstico e os mercados externos, da experiência e capacidade dos gestores para aprender e do conhecimento tecnológico (Glaum e Oesterle, 2007).

Kotabe, Srinivasan e Aulakh (2002) defendem um diferencial nos benefícios da internacionalização. As EMNs procuram alavancar os seus recursos e capacidades nas oportunidades dos mercados internacionais (Hsu, 2006). Porém, cada empresa possui competências específicas para maximizar os ganhos e minimizar os custos (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002). Nem todas as empresas têm capacidades para usufruir da totalidade dos benefícios da internacionalização, portanto existem também benefícios potenciais (Thomas e Eden, 2004). No quadro 1, são sistematizados os benefícios genéricos da internacionalização, os autores e os anos de cada estudo.

QUADRO 1. Sistematização dos benefícios genéricos da internacionalização.

Ano	Autor	Benefícios genéricos da internacionalização
1971	Caves	A internacionalização é uma oportunidade para explorar as imperfeições de mercado através do uso dos ativos intangíveis nos mercados externos.
1976	Hymer	A transferência e a exploração dos ativos específicos da empresa nos mercados externos conferem uma vantagem para ter o monopólio do mercado por um período considerável ou até mesmo indefinido.
1977	Johanson e Vahlne	Uma empresa ganha mais conhecimento do estrangeiro e das oportunidades com o aumento do número de mercados externos onde está presente.
1982	Hennart	A internacionalização diminui os custos pela arbitragem das diferenças nos mercados de <i>input</i> e <i>output</i> .
1982	Hout, Porter e Rudden	As EMNs podem ser mais eficientes nos custos devido ao maior valor de negócios e à capacidade para explorar as economias de escala.
1985	Kogut	O maior poder negocial com fornecedores, distribuidores e clientes reduz os custos e aumenta as receitas.
1985	Hamel e Prahalad	As oportunidades no apoio financeiro cruzado entre os diferentes mercados (por exemplo, o lançamento de uma guerra de preços no país ou mercado mais importante de um concorrente principal).
1988	Buckley	A exploração dos ativos intangíveis nos mercados internacionais possibilita resultados acima do normal.
1990	Ghoshal e Bartlett	A presença em vários países aumenta a capacidade para assimilar o conhecimento do estrangeiro, inacessível a concorrentes domésticos ou menos internacionalizados.
1993	Kim, Hwang e Burgers	A difusão dos riscos de investimento em países diferentes reduz as flutuações nas receitas.
1996	Caves	A internacionalização permite o desenvolvimento de economias de escala e gama.
1996	Allen e Pantzalis	As empresas internacionalizadas beneficiam de flexibilidade adicional através da arbitragem.
1998	Reeb, Kwok e Baek	A internacionalização gera vantagens na estabilidade dos ganhos devido à diversificação mundial do portfólio.
2003	Ruigrok e Wagner	As empresas beneficiam das imperfeições nos mercados externos de produtos, fatores e financeiros.
2004	Thomas e Eden	A internacionalização proporciona a possibilidade de usar o IDE para alavancar as diferenças e tirar partido das oportunidades entre países.
2007	Contractor	Com tudo o resto constante, uma empresa presente em mais países está melhor posicionada para encontrar oportunidades de arbitragem que os seus concorrentes presentes em poucos ou apenas um país.
2008	Pangarkar	Uma EMN pode investir numa fábrica muito desenvolvida, porém um concorrente focalizado no mercado doméstico pode não justificar tal investimento devido ao valor de negócios limitado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As vantagens da internacionalização na performance têm um limite (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002). Este limite é ultrapassado quando (i) os custos internos de controlo superam os benefícios das economias praticadas e (ii) a variação de recursos e o alcance do controlo excedem as competências administrativas (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997). A internacionalização aumenta a performance até os custos institucionais e a complexidade na gestão das operações globais superarem as vantagens (Hsu e Boggs, 2003).

As oportunidades não estão isentas de riscos (Hsu, 2006), portanto é necessário equacionar os custos (Thomas e Eden, 2004). As EMNs beneficiam das economias de gama, mas também existem custos crescentes associados (Servaes, 1996). As novas subsidiárias ampliam o número de transações internas e os custos de gestão podem aumentar e superar rapidamente os benefícios da internacionalização (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997; Tallman e Li, 1996). A evolução da internacionalização gera benefícios e custos (Lu e Beamish, 2004).

Os problemas associados às desvantagens da novidade e de estar no estrangeiro tipificam os custos da internacionalização (Hymer, 1976; Stinchcombe, 1965). A desvantagem de ser estrangeiro resume-se à falta de informação do local, da sua cultura, ao tratamento discriminatório pelos governos recetores, clientes e fornecedores (Zaheer, 1995; Zaheer e Mosakowski, 1997) e à não familiaridade com as instituições locais (Contractor, 2007). Estes custos aumentam quando as empresas se instalam em países mais distantes ao nível cultural (Gomes e Ramaswamy, 1999). Os gestores debatem-se com desafios que influenciam negativamente a competitividade: a aquisição e estabelecimento das instalações, o aprovisionamento dos recursos humanos e a criação de sistemas de gestão internos e redes de negócios externas (Lu e Beamish, 2004). A experiência (aprendizagem através da prática) atenua a probabilidade dos erros e custos associados prejudicarem a competitividade (Barkema e Vermeulen, 1998; Vermeulen e Barkema, 2002). O quadro 2 apresenta os custos genéricos da internacionalização, os investigadores e o ano de publicação.

QUADRO 2. Sistematização dos custos genéricos da internacionalização.

Ano	Autor	Custos genéricos da internacionalização
1980	Hofstede	A diversidade cultural gera problemas de comunicação, coordenação e motivação.
1982	Siddharthan e Lall	O aumento do nível de internacionalização e a complexidade institucional e ambiental esgotam a capacidade administrativa.
1988	Chase, Kuhle e Waither	A internacionalização para um maior número de países aumenta o risco político.
1990	Hoskisson e Turk	O acréscimo de novos mercados externos aumenta os custos administrativos e a sobrecarga de informação.
1992	Sundaram e Black	Quanto maiores são as diferenças entre os vários países, maior será a probabilidade das pressões governamentais, legais e culturais direcionarem as subsidiárias para vários e diferentes sentidos.
1997	Zaheer e Mosakowski	A internacionalização acarreta custos adicionais com a expansão da estrutura interna da empresa.
1997	Hitt, Hoskisson e Kim	A coordenação necessária (várias transações entre unidades dispersas geograficamente) é mais onerosa do que os benefícios da partilha de recursos e da exploração das oportunidades.
1998	Reeb, Kwok e Baek	A EMN expõe-se ao risco financeiro dos mercados externos, que é intensificado pelas flutuações das taxas de câmbio e inflação.
1999	Kostova e Zaheer	A evolução da internacionalização aumenta as dificuldades na legitimidade. As EMNs deparam-se com problemas de legitimidade nos ambientes recetores, por exemplo, censura das práticas laborais nos media, ataques diretos às instalações e campanhas contra as práticas ambientais.
2001	Doz, Santos e Williamson	A internacionalização acarreta custos na aprendizagem sobre um novo país e a sua cultura.
2002	Denis, Denis e Yost	A internacionalização origina dificuldades de coordenação, informação assimétrica e divergências entre a sede da EMN e as subsidiárias.
2003	Ruigrok e Wagner	Os problemas culturais agravam as dificuldades e exigências elevadas no processamento da informação.
2004	Thomas e Eden	À medida que a EMN opera em mais países estrangeiros, expõe-se a mais riscos cambiais.
2004	Lu e Beamish	A desvantagem de estar no estrangeiro implica uma probabilidade maior de erros na tomada de decisões.
2007	Contractor	Segundo os relatórios anuais da maioria das EMNs e em muitos setores, os países com classificações inferiores (após os primeiros 40 a 60 países) incluem mercados muito periféricos e menos promissores.
2007	Hennart	Os ativos intangíveis internalizados pela EMN dispersam-se quando a empresa estabiliza os lucros.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3 Internacionalização e performance

Na literatura, é possível identificar duas correntes de investigação no que concerne à relação I-P (Grant, 1987). A primeira corrente de investigação apresenta estudos comparativos, que examinam se as EMNs superam ou não as concorrentes domésticas na rentabilidade e níveis de risco (Hsu e Boggs, 2003). Hymer (1960) apresenta um dos primeiros estudos comparativos, onde conclui que a internacionalização das empresas norte-americanas suporta-se nas vantagens baseadas nos ativos. As EMNs têm a possibilidade de explorar fontes de vantagem competitiva não disponíveis para as empresas domésticas (Thomas e Eden, 2004). Vários investigadores seguem esta primeira corrente de investigação da relação I-P nos seus estudos (Vernon, 1971; Horst, 1972; Leftwich, 1974; Hughes, Logue e Sweeney, 1975; Jacquillat e Solnik, 1978; Senchack e Beedles, 1980; Brewer, 1981; Fatemi, 1984; Shaked, 1986; Collins, 1990). A segunda corrente de investigação analisa a relação I-P com recurso a variáveis de controlo: intensidade da I&D, dimensão da empresa e efeito da indústria (Hsu e Boggs, 2003). O foco da investigação incide sobre o modo de evolução da performance com o aumento da internacionalização (Verbeke e Brugman, 2009). As conclusões deste segundo grupo de estudos salientam um “limiar de internacionalização”, ou seja, a internacionalização melhora a performance apenas até ao ponto onde os custos institucionais e a complexidade na gestão de operações dispersas geograficamente superam as vantagens (Hsu e Boggs, 2003). Vários estudos refletem esta segunda corrente de investigação da relação I-P (Buckley, Dunning e Pearce, 1977 e 1984; Siddhathan e Lal, 1982; Kumar, 1984; Grant, 1987; Daniels e Bracker, 1989; Chang e Thomas, 1989; Morck e Yeung, 1991; Sambharya, 1995; Ramaswamy, 1995; Al-Obaidan e Scully, 1995; Gomes e Ramaswamy, 1999; Tallman e Li, 1996).

Na maioria dos estudos anteriores, a internacionalização foi medida pelo rácio das vendas internacionais sobre o total das vendas (VITV): o nível de internacionalização (Hsu e Boggs, 2003; Verbeke e Brugman, 2009; Yang e Driffield, 2012). Pangarkar (2008) salientou a consistência no uso das VITV em estudos anteriores (Collins, 1990; Qian, 1996 e 1997; Sambharya, 1995). Apesar do consenso existente na operacionalização do nível de internacionalização (Vääätänen, Pillania e Podmetina, 2009), as VITV são um indicador insuficiente (Verbeke e Brugman, 2009). Uma empresa com 50% de vendas internacionais num país próximo teria o mesmo nível de internacionalização de outra empresa com 50% de

vendas internacionais em 10 países (Verbeke e Brugman, 2009). Porém, a maioria dos estudos usou apenas as VITV na operacionalização do nível de internacionalização (Li, 2007).

O nível de internacionalização tem sido operacionalizado de outras formas: o rácio dos ativos internacionais sobre o total dos ativos, a orientação internacional da equipa de gestão, a percentagem de capitais comuns possuídos por empresas estrangeiras, o número de subsidiárias no estrangeiro, o número de países estrangeiros e indicadores compósitos (Sullivan, 1994a; Verbeke e Brugman, 2009; Yang e Driffield, 2012). Thomas e Eden (2004) enfatizam o número de países estrangeiros pois o seu aumento é diretamente proporcional ao aumento das oportunidades para as EMNs. Alguns investigadores utilizam índices de entropia baseados nas vendas (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997; Kim, Hwang e Burgers, 1993; Ramírez-Alesón e Espitia-Escuer, 2001), indicadores múltiplos (Tallman e Li, 1996; Zahra, Ireland e Hitt, 2000) ou um indicador compósito de dois ou três indicadores (Annajarjula, Beldona e Sadrieh, 2005; Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Li e Qian, 2005; Lu e Beamish; 2004).

A utilização de medidas diferentes evidencia que a internacionalização é um construto multidimensional (Dunning, 1993; Annajarjula e Beldona, 2000; Goerzen e Beamish, 2003). Os indicadores individuais (VITV, ativos internacionais sobre o total dos ativos ou número de subsidiárias estrangeiras) não demonstram a multidimensionalidade da internacionalização (Glaum e Oesterle, 2007). Verbeke, Li e Goerzen (2009) detetaram insuficiências na análise dos investigadores aos elementos principais, ocultos na substância do construto.

Na investigação sobre a relação I-P, são utilizados tratamentos diferentes na operacionalização da performance (Sukpanich e Rugman, 2007). Pangarkar (2008) destaca a gama ampla de medidas de performance utilizada em estudos anteriores: os resultados obtidos nos mercados de produtos, as medidas contabilísticas e as medidas baseadas no mercado. Os indicadores mais utilizados são as medidas contabilísticas e baseadas no mercado (Yang e Driffield, 2012).

No que diz respeito aos resultados obtidos nos mercados de produtos, o crescimento das vendas é um dos indicadores utilizados (Pangarkar, 2008). Conforme Zahra, Ireland e Hitt (2000), o crescimento das vendas é usado em revistas e livros de gestão, pelos especialistas da indústria e investidores na avaliação da performance dos novos negócios. Este indicador específico aparece nos estudos de Zahra, Ireland e Hitt (2000) e Geringer, Tallman e Olsen (2000).

As medidas contabilísticas facultam a compreensão das fontes e adequação dos lucros, da eficiência dos ativos e do risco de liquidez (Hsu e Boggs, 2003). Estas medidas relacionam-se com a dimensão das empresas e analisam a performance a curto prazo (Yang e Driffield, 2012). As medidas contabilísticas mais comuns são a rentabilidade dos capitais próprios (Thomas e Eden, 2004; Li e Qian, 2005; Hsu, 2006; Rugman e Sukpanich, 2006; Contractor, Kumar e Kundu, 2007), ROA (Lu e Beamish, 2001 e 2004; Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002; Ruigrok e Wagner, 2003; Thomas e Eden, 2004; Li e Qian, 2005; Contractor, Kumar e Kundu, 2007; Johnson, Yin e Tsai, 2009) e a rentabilidade operacional das vendas (ROV) (Geringer, Tallman e Olsen, 2000; Lu e Beamish, 2001; Qian, 2002; Thomas e Eden, 2004; Li e Qian, 2005; Contractor, Kumar e Kundu, 2007).

As medidas baseadas no mercado avaliam a posição da empresa no mercado de acordo com a performance a longo prazo (Yang e Driffield, 2012). O Q de Tobin é uma medida baseada no mercado e reflete a avaliação dos investidores aos ativos tangíveis e intangíveis da empresa (Chang e Wang, 2007). O Q de Tobin é o rácio do valor de mercado dos ativos sobre o valor de substituição dos ativos (Lu e Beamish, 2004). Segundo Whited (2001), as críticas ao Q de Tobin focalizam a questão da medição do erro e consequentemente a estimativa enviesada do coeficiente. O Q de Tobin é utilizado nos estudos de Lu e Beamish (2004) e Chang e Wang (2007). Goerzen e Beamish (2003) também utilizam medidas baseadas no mercado: o beta e a rendibilidade ajustada ao risco.

No início da última década, verifica-se o uso de indicadores baseados na eficiência nos custos para medir a performance (Li, 2007). Wagner (2004) evidencia que estes indicadores específicos integram-se ao nível da performance operacional, por exemplo, os custos do trabalho e os custos materiais. Os indicadores baseados na eficiência dos custos aparecem em alguns estudos sobre a relação I-P (Gomes e Ramaswamy, 1999; Ruigrok e Wagner, 2003; Wagner, 2004).

A maioria dos investigadores reporta a existência da relação I-P (Bouquet, Morrison e Birkinshaw, 2009; Hult *et al.*, 2008). Os investigadores demonstram várias formas na relação I-P: linear e positiva, linear e negativa, curvilínea (U), curvilínea (U-invertido) e curvilínea (S-horizontal) (Thomas e Eden, 2004; Johnson, Yin e Tsai, 2009). Apesar do volume elevado de investigação sobre a relação I-P, não existe nenhuma evidência empírica consistente sobre uma forma particular (Annavarjula e Beldona, 2000; Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Ruigrok e Wagner, 2003; Wagner, 2004). No quadro 3, são apresentados os 24 estudos mais citados sobre a relação I-P e os seus principais resultados. A seleção destes estudos (20 artigos e 4

livros) é baseada no cruzamento entre as contagens de citações do *Social Sciences Citation Index* e do *Google Scholar* (Verbeke e Brugman, 2009).

QUADRO 3. Os estudos mais citados sobre a relação I-P.

Ano	Autores	Internacionalização	Performance	Resultados sob a perspectiva da relação I-P
1960	Hymer	Variável dicotômica	Receitas líquidas	Verifica que a relação I-P é linear e positiva.
1971	Vernon	Variável dicotômica	ROV e ROA	Conclui que a relação I-P é linear e positiva.
1972	Stopford e Wells	Variável dicotômica	Rentabilidade operacional do investimento e crescimento das vendas	A relação I-P é insignificante (rentabilidade operacional do investimento) e linear e positiva (crescimento das vendas).
1972	Horst	Variável dicotômica	Lucros líquidos	Verifica que a relação I-P é insignificante.
1978	Bergsten, Horst e Moran	Raiz dos (dividendos internacionais + deduções de impostos) sobre o total dos ativos	Rentabilidade operacional do ativo doméstico	Concluem que a relação I-P é linear e positiva.
1981	Errunza e Senbet	VITV, ativos internacionais sobre o total dos ativos e resultado líquido internacional sobre o total do resultado líquido	Excesso do valor de mercado (na prática, indica a significância das barreiras internacionais defrontadas pelos investidores e EMNs).	A relação I-P é linear e positiva (VITV) e insignificante (ativos internacionais sobre o total dos ativos e resultado líquido internacional sobre o total do resultado líquido).
1987	Grant	VITV	ROV, rentabilidade operacional do ativo líquido, rentabilidade dos capitais próprios, crescimento das vendas e crescimento da rentabilidade.	Conclui que a relação I-P é linear e positiva.
1988	Grant, Jamine e Thomas	VITV	ROA e crescimento das vendas	Concluem que a relação I-P é linear e positiva.
1988	Doukas e Travlos	Propostas de aquisições internacionais.	Modelo de mercado de Fama dos retornos	A relação I-P é insignificante no total da amostra, nas empresas domésticas e nas empresas que anunciam a aquisição

			anormais da carteira	internacional N no mercado-alvo. Nas empresas que apresentam a primeira proposta de aquisição internacional no mercado-alvo, a relação I-P é linear e positiva.
1989	Geringer, Beamish e daCosta	VITV	ROV e ROA	Apresentam uma relação I-P curvilínea (U-invertido).
1989	Kim, Hwang e Burgers	6 regiões e índice de entropia baseado no número de colaboradores que mede a dimensão das operações	Margem do lucro operacional e rentabilidade operacional do investimento	As empresas com uma maior diversificação global de produtos (não relacionados ou relacionados) superam as empresas com uma menor diversificação global de produtos não relacionados.
1991	Morck e Yeung	Contagem de subsidiárias e de países	Q de Tobin	Na posse de recursos intangíveis, a relação I-P é linear e positiva.
1993	Kim, Hwang e Burgers	6 regiões e índice de entropia baseado no número de colaboradores que mede a dimensão das operações	Média do risco ajustado (5 anos) da rentabilidade operacional do ativo ponderada da indústria	Revelam que a diversificação do mercado global tem um impacto positivo na performance ajustada ao risco.
1996	Tallman e Li	VITV e contagem de países	ROV	A relação I-P é insignificante (VITV) e linear e positiva (contagem dos países).
1997	Gomez-Mejia e Palich	10 medidas para distinguir os investimentos	ROA e Q de Tobin	Verificam uma diferença insignificante na diversificação relacionada e não relacionada.
1997	Hitt, Hoskisson e Kim	Índice de entropia baseado nas vendas	ROA	Constatam uma relação I-P curvilínea (U-invertido).
1998	Gedajlovic e Shapiro	Ativos internacionais sobre o total dos ativos	ROA	A relação I-P é negativa (empresas norte-americanas e alemãs), positiva (empresas francesas) e insignificante (empresas britânicas e canadenses).
1999	Delios e Beamish	Contagem de IDE e de países	Indicador composto com a ROA, ROV e rentabilidade dos capitais próprios	Sustentam uma relação I-P linear e positiva.
1999	Gomes e Ramaswamy	Indicador composto com as VITV, ativos internacionais sobre o total dos ativos e	ROA e custos operacionais sobre o total das vendas	A relação I-P é curvilínea na ROA (U-invertido) e nos custos operacionais sobre o total das vendas (U).

		contagem de países		
2000	Geringer, Tallman e Olsen	Rácios: vendas internacionais, vendas de exportações e interno.	ROV e crescimento das vendas (desfasamento de 1 ano)	Na ROV, o impacto é negativo (rácios vendas internacionais e interno) e positivo (rácio vendas de exportações). No crescimento das vendas, o impacto é positivo (rácio vendas internacionais) e insignificante (rácios vendas de exportações e interno).
2000	Zahra, Ireland e Hitt	Contagem de países, diversidade tecnológica, diversidade cultural, diversidade geográfica e segmentos internacionais.	Rentabilidade operacional dos capitais próprios e crescimento das vendas	A contagem de países e a diversidade cultural têm um impacto positivo na rentabilidade operacional dos capitais próprios e no crescimento das vendas. Existe uma linearidade positiva entre a diversidade tecnológica e geográfica no crescimento das vendas. A linearidade é negativa entre os segmentos internacionais e a rentabilidade operacional dos capitais próprios.
2000	Dowell, Hart e Yeung	Ativos internacionais sobre o total dos ativos	Q de Tobin	Evidenciam uma relação I-P negativa na regressão da média do grupo sem a variável <i>dummy</i> da indústria. Apuram também que a relação I-P é insignificante com a variável <i>dummy</i> ou nas regressões aleatórias à empresa com e sem a variável <i>dummy</i> .
2001	Lu e Beamish	Contagem de IDE e de países	ROV e ROA	Concluem a existência de uma relação I-P curvilínea (U).
2003	Contractor, Kundu e Hsu	Indicador composto: VITV, emprego internacional sobre o total do emprego e número de escritórios internacionais sobre o total do número escritórios.	ROV e ROA	Na análise ao total da amostra e das indústrias de capital intensivo, verificam a existência de uma relação I-P curvilínea (U). Nas indústrias baseadas no conhecimento, a relação I-P também é curvilínea, mas apresenta uma forma diferente (S).

Fonte: Adaptado de Verbeke e Brugman (2009).

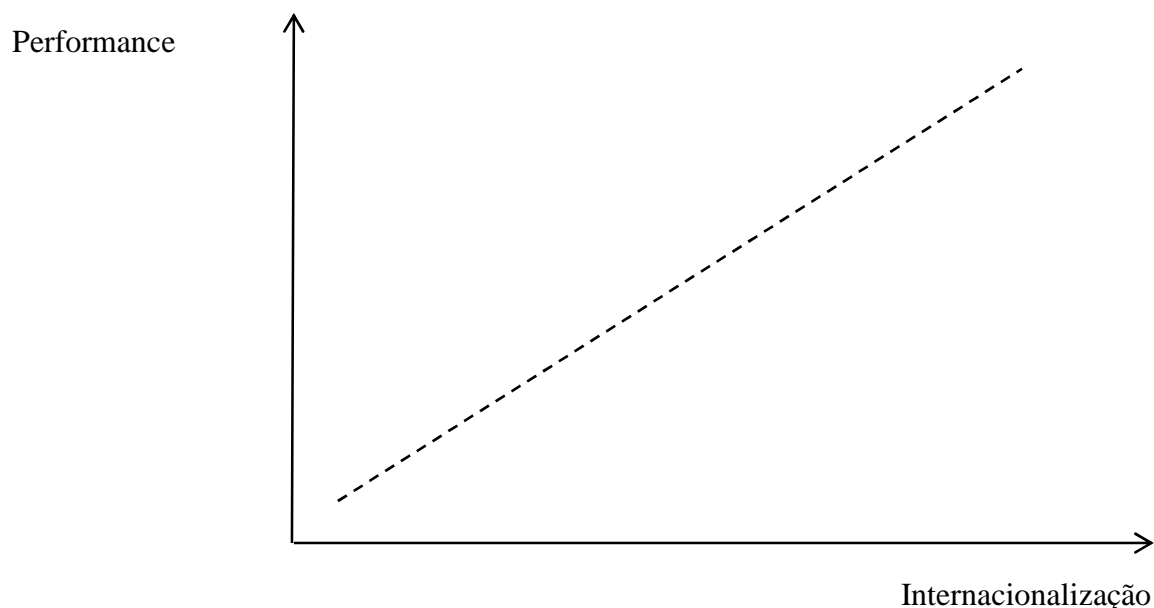
Tal como é visível através da análise do quadro anterior, a literatura revela um consenso limitado (Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Li, 2005; Lu e Beamish, 2004; Ruigrok e Wagner, 2003; Thomas e Eden, 2004). A investigação sobre a relação I-P é: “inconsistente” (Harveston, Kedia e Francis, 1999, p. 295), “confusa” (Doukas e Lang, 2003, p. 154; Gomez-Mejia e Palich, 1997, p. 310; Hsu e Boggs, 2003, p. 23), “decididamente confusa” (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997, p. 772; Qian, 2002, p. 618), “contraditória” (Geringer, Tallman e Olsen, 2000, p. 51), “inconsistente e contraditória” (Ruigrok e Wagner, 2003, p. 65), “inconclusiva e contraditória” (Tallman e Li, 1996, p. 180) e “conflituante” (Annavarjula e Beldona, 2000, p. 48). Os resultados heterogêneos e opostos são insatisfatórios devido à importância crucial deste tema na área dos negócios internacionais (Glaum e Oesterle, 2007).

2.3.1 Relação I-P linear e positiva

Os estudos iniciais das décadas de 70 e 80 testam uma relação I-P linear e enfatizam os benefícios da internacionalização (Ruigrok e Wagner, 2003). Vários investigadores associam a forma linear e positiva à relação I-P (Vernon, 1971; Grant, 1987; Grant, Jammine e Thomas, 1988; Kim, Hwang e Burgers, 1993; Tallman e Li, 1996). A linearidade positiva entre internacionalização e performance é moderada por outros fatores - as capacidades da empresa nas áreas de I&D e marketing (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002).

Os resultados teóricos e empíricos indicam que a internacionalização gera um impacto linear e positivo na performance (Thomas e Eden, 2004; Li, 2007). A internacionalização melhora a performance devido às oportunidades adjacentes (Johnson, Yin e Tsai, 2009). Vários investigadores revelam os determinantes do impacto positivo da internacionalização na performance: a alavancagem dos recursos estratégicos e a diversificação do risco de mercado (Tallman e Li, 1996), a maximização das economias de escala e gama (Grant 1987; Porter, 1985b; Tallman e Li, 1996), a redução das oscilações nos lucros (Kim, Hwang e Burgers, 1993), a aprendizagem (Kobrin, 1991), o aumento do poder de mercado sobre os intervenientes (Kogut, 1985), o acesso a recursos mais económicos (Grant, 1987; Jung, 1991) e a capacidade para acelerar o desenvolvimento de novos produtos (Bartlett e Ghoshal, 1988). Esta linearidade positiva entre internacionalização e performance é evidenciada na figura 1.

FIGURA 1. Gráfico com a relação I-P linear e positiva.



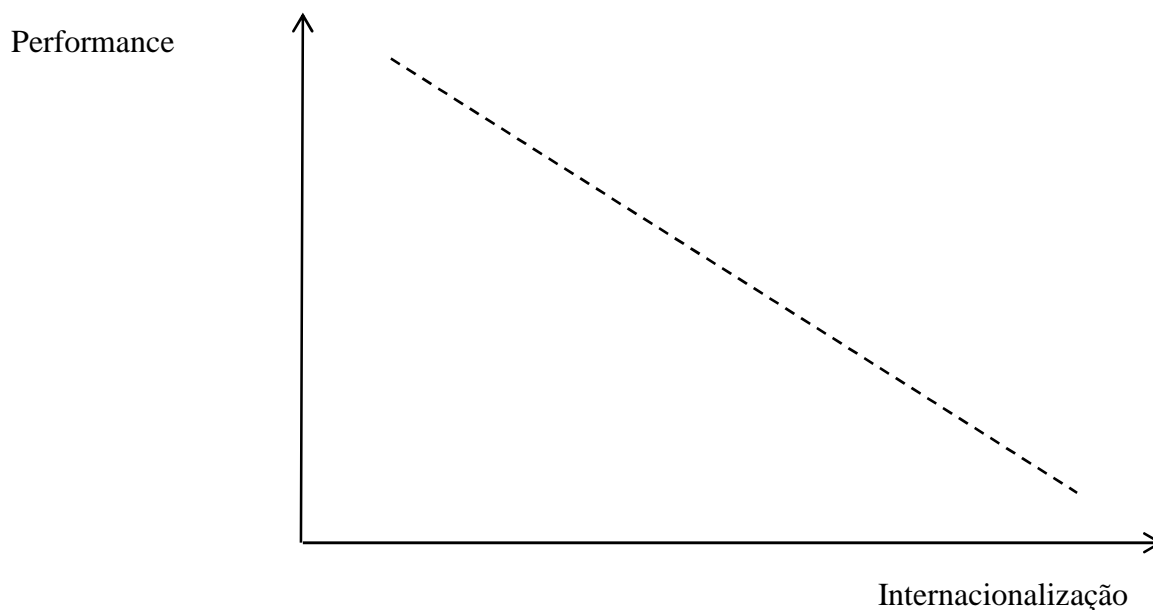
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados que evidenciam uma relação I-P linear e positiva são inconsistentes e contraditórios (Ruigrok e Wagner, 2003). A maioria dos investigadores eminentes na área dos negócios internacionais defende que a omissão dos custos da internacionalização explica os resultados ambíguos (Gomes e Ramaswamy, 1999; Hitt, Hoskisson e Kim, 1997; Sullivan, 1994b). Em suma, não existe a percepção do impacto agrupado dos benefícios e custos da internacionalização e do seu reflexo na performance da EMN (Thomas e Eden, 2004).

2.3.2 Relação I-P linear e negativa

Johnson, Yin e Tsai (2009) sustentam que a internacionalização tem um impacto negativo na performance. Vários investigadores enunciam os determinantes deste impacto negativo: os custos elevados de aprendizagem (Johansson e Vahlne, 1977), as desvantagens da novidade e de estar no estrangeiro (Hymer, 1976; Stinchcombe, 1965), a dificuldade em estabelecer legitimidade (Zaheer e Mosakowski, 1997), os custos operacionais (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997) e a complexidade crescente no controlo e coordenação (Geringer, Beamish e daCosta, 1989; Gomes e Ramaswamy, 1999). Esta relação I-P linear e negativa é apresentada em vários estudos (Siddharthan e Lall, 1982; Kumar, 1984; Denis, Denis e Yost, 2002). A figura 2 demonstra a linearidade negativa entre internacionalização e performance.

FIGURA 2. Gráfico com a relação I-P linear e negativa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os académicos desafiam esta linearidade negativa e simplista, visto que explica de forma incompleta a relação I-P (Johnson, Yin e Tsai, 2009). Gomes e Ramaswamy (1999) defendem que a internacionalização deveria ter um efeito negativo e positivo na performance. Ruigrok e Wagner (2003) sugerem que quer os custos, quer os benefícios estão envolvidos na internacionalização. Com base nestes pressupostos, o enfoque da investigação sobre a relação I-P passaria a incidir sobre formas não lineares (Johnson, Yin e Tsai, 2009).

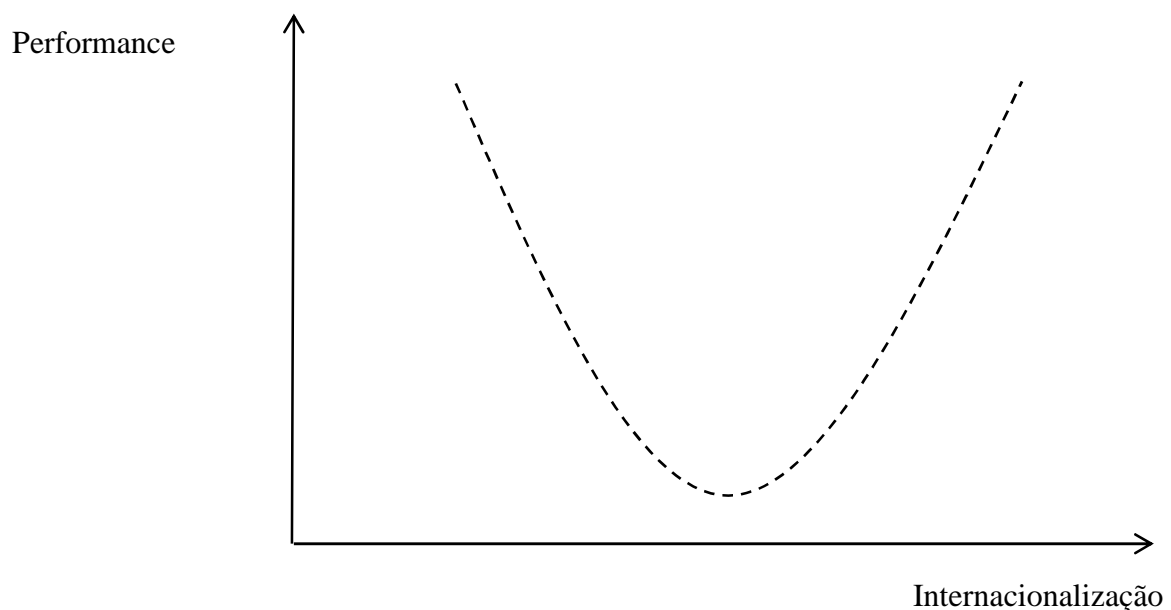
2.3.3 Relação I-P curvilínea (U)

A teoria da aprendizagem organizacional explica a não linearidade entre internacionalização e performance (Lu e Beamish, 2004). Esta teoria focaliza o desenvolvimento de competências administrativas para gerir as complexidades e incertezas da internacionalização (Li e Qian, 2005). À luz da teoria, a internacionalização tem um impacto inicial negativo na performance, que se torna positivo com a aprendizagem obtida com a experiência internacional (Ruigrok e Wagner, 2003). No entanto, a teoria da aprendizagem organizacional não equaciona diretamente o impacto dos factores externos que estão fora do controlo das empresas (Li e Qian, 2005).

Cada país recetor tem uma dotação de recursos única e vantagens específicas de localização, que podem não estar disponíveis no mercado doméstico (Lu e Beamish, 2004). Nos vários países recetores, as subsidiárias têm a possibilidade de melhorar a sua base de conhecimento, capacidades e competitividade através da aprendizagem empírica (Barkema e Vermeulen, 1998; Delios e Henisz, 2000; Zahra, Ireland e Hitt, 2000). O processo de aprendizagem depende do tempo e é específico a cada empresa (Li e Qian, 2005). Segundo Qian (2002), a experiência internacional ativa as vantagens competitivas úteis (i) na identificação de novas oportunidades (Hitt, Hoskisson e Ireland, 1994) e (ii) na formulação e implementação das estratégias internacionais (Tung e Miller, 1990).

Os custos organizacionais e a complexidade superam os benefícios na internacionalização inicial, mas o IDE origina posteriormente um retorno positivo (Qian, 1997; Ruigrok e Wagner, 2003). No estágio inicial da internacionalização, existe um declínio da performance, visto que a empresa se debate com as desvantagens de estar no estrangeiro (Johnson, Yin e Tsai, 2009). No estágio seguinte, a internacionalização gera um retorno crescente devido à aprendizagem via experiência internacional (Capar e Kotabe, 2003). A figura 3 ilustra esta relação curvilínea específica (U).

FIGURA 3. Gráfico com a relação I-P curvilínea (U).



Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação I-P curvilínea (U) é confirmada pelos estudos de Capar e Kotabe (2003) e Ruigrok e Wagner (2003). Após a análise de 54 trabalhos sobre a relação I-P, Yang e Driffield (2012) salientam que os estudos baseados em empresas de grande dimensão e publicados nos melhores jornais evidenciam esta relação curvilínea específica (U) entre internacionalização e performance. Porém, Thomas e Eden (2004) defendem que apenas uma pequena parcela da investigação empírica apresenta resultados desta forma curvilínea (U).

2.3.4 Relação I-P Curvilínea (U-invertido)

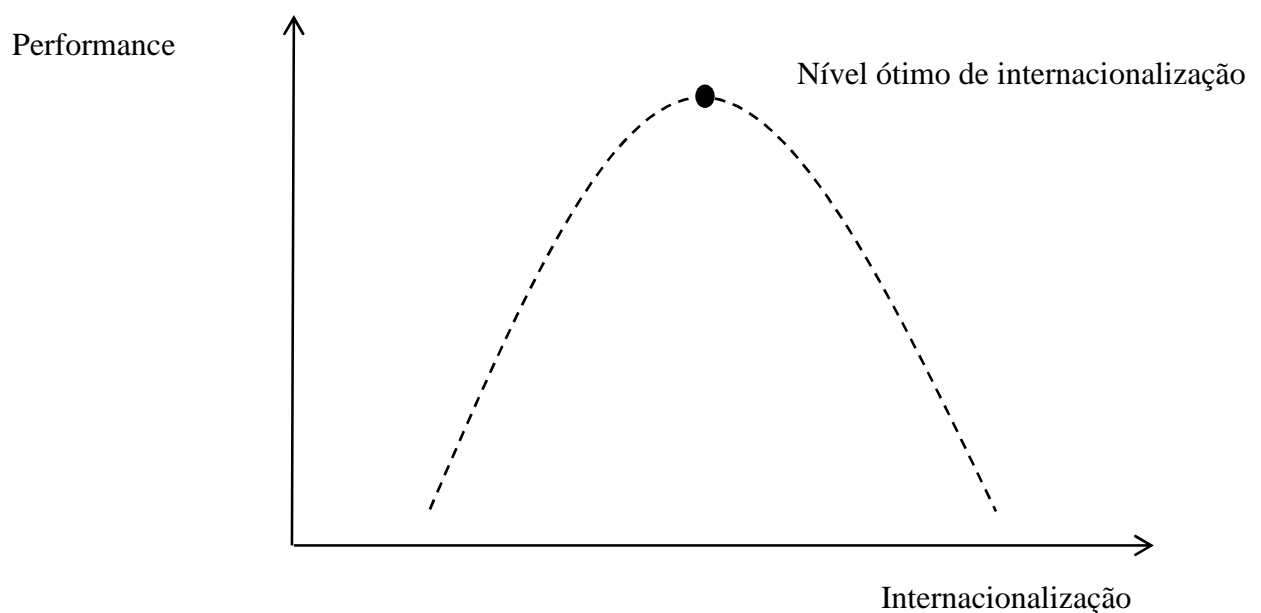
À luz do modelo de Uppsala, a internacionalização evolui num processo marginal (Li, 2007). Este modelo foi desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) com base nos estudos clássicos de Cyert e March (1963) e Aharoni (1966). A palavra marginal refere o aumento/diminuição no benefício e aumento/diminuição no custo, proporcionado pelo aumento de uma unidade do nível de internacionalização (Ruigrok, Amann e Wagner, 2007). Os custos marginais da internacionalização suplantam os benefícios marginais e comprometem a performance (Li, 2007). Portanto, o equilíbrio entre benefício e custo determina o efeito na performance durante a evolução da internacionalização (Ruigrok, Amann e Wagner, 2007). Existem benefícios marginais e custos marginais quando se acrescenta um país ou mercado ao portfólio de países da empresa (Contractor, 2007).

Esta relação I-P sugere que a internacionalização implica um retorno positivo e depois prejudica a performance (Yang e Driffield, 2012). Gomes e Ramaswamy (1999) reportam que a internacionalização tem um impacto inicial positivo na performance, no entanto, posteriormente, os benefícios deixam de ser tão favoráveis e os retornos marginais tornam-se decrescentes. Com a evolução da internacionalização, os custos de coordenação da rede dispersa de operações internacionais superam o impacto positivo na performance (Thomas e Eden, 2004). Esta relação I-P específica foi previamente argumentada noutros estudos (Hitt, Hoskisson e Ireland, 1994; Sullivan, 1994b; Hitt, Hoskisson e Kim, 1997).

Por conseguinte, a existência de um nível ótimo de internacionalização é defendida por vários investigadores (Li, 2007; Yang e Driffield, 2012). Após a transposição deste nível, verifica-se uma retração económica, impulsionada pelas desvantagens associadas à internacionalização e pelas dificuldades na coordenação organizacional entre as diferentes culturas e ambientes legais (Gomes e Ramaswamy, 1999; Qian *et al.*, 2008). Em essência, a inclinação da curva é inicialmente positiva, mas torna-se negativa após ultrapassar o nível

ótimo de internacionalização (Thomas e Eden, 2004). O nível ótimo de internacionalização conduz à performance máxima das EMNs, portanto os gestores devem guiar as suas empresas nesta direção (Verbeke, Li e Goerzen, 2009). A figura 4 demonstra esta relação I-P e posiciona o nível ótimo de internacionalização através de um gráfico.

FIGURA 4. Gráfico com a relação I-P curvilinear (U-invertido).



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3.5 Relação I-P Curvilinear (S-horizontal)

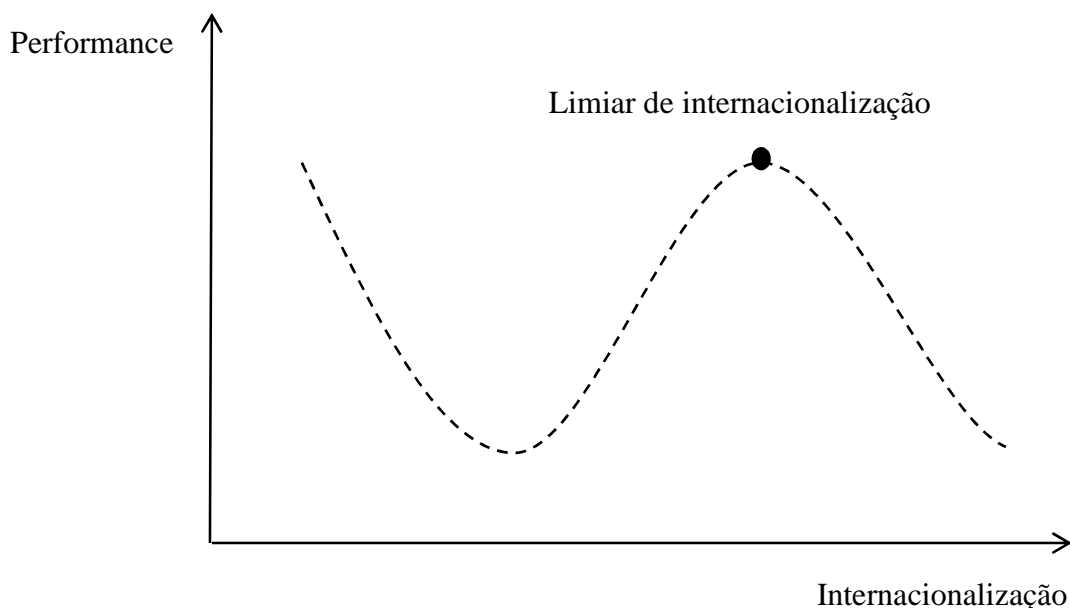
Estudos recentes associam a relação I-P a uma forma mais sofisticada (S-horizontal) (Johnson, Yin e Tsai, 2009). A relação I-P é negativa no início da internacionalização, torna-se positiva e depois negativa com a evolução da internacionalização (Riahi-Belkaoui, 1998). Contractor, Kundu e Hsu (2003) modelam uma relação I-P curvilinear com três estágios. As EMNs experienciam (i) uma retração na performance nos níveis de internacionalização inferiores, (ii) um aumento nos níveis de internacionalização moderados e (iii) uma segunda e última retração nos níveis de internacionalização superiores (Ruigrok, Amann e Wagner, 2007). Na relação I-P curvilinear (S-horizontal), as empresas devem esperar uma descida na performance quando iniciam a internacionalização, mesmo assim devem esforçar-se para atingir um nível de internacionalização superior e evitar a sua sobre extensão (Verbeke e

Brugman, 2009). Os investigadores identificam esta forma específica em vários estudos (Li, 2005; Chang e Wang, 2007; Ruigrok, Amann e Wagner, 2007; Contractor, 2007).

A internacionalização pressupõe um processo de pequenas retrações, que antecedem recuperações na performance (Thomas e Eden, 2004). As desvantagens da novidade e de estar no estrangeiro geram inicialmente a necessidade de aprender a operar no mercado internacional, que origina a entrada no segundo estágio e o conseqüente aumento da performance (Verbeke e Brugman, 2009). A continuidade da expansão internacional permite o desenvolvimento de economias de escala, que conduzem a uma performance positiva (Johnson, Yin e Tsai, 2009). Por conseguinte, os investigadores sugerem uma dinâmica cíclica composta por várias curvas à medida que os gestores aprendem a adaptar-se às novas complexidades dos ambientes (Hitt, Hoskisson e Ireland, 1994; Lu e Beamish, 2004).

O limiar de internacionalização é o ponto de inflexão entre o segundo e terceiro estágios (Geringer, Beamish e daCosta, 1989). Ruigrok, Amann e Wagner (2007) evidenciam a consequência da transposição do limiar de internacionalização – os custos marginais superam os benefícios marginais. No último estágio, as operações internacionais tornam-se muito difíceis de gerir, provocando uma retração da performance (Verbeke e Brugman, 2009). Em suma, com a continuidade da internacionalização, a complexidade e os custos de gestão associados retardam e diminuem a performance (Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Lu e Beamish, 2004; Thomas e Eden, 2004). A figura 5 apresenta um gráfico que demonstra a relação I-P curvilínea (S-horizontal) e também destaca o limiar de internacionalização.

FIGURA 5. Gráfico com a relação I-P curvilínea (S-horizontal).



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 O efeito moderador da diversificação de produtos

A relação I-P não é uniformemente linear, portanto é necessário concluir quais as definições de contexto que suportam uma relação curvilínea (Wagner, 2004). A investigação pode beneficiar da aplicação de perspectivas contingenciais (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002), ou seja, a procura de fatores moderadores que causam formas divergentes (Wagner, 2004). As estratégias individuais de cada empresa moderam a intensidade e a direção da relação I-P, tornando-a ainda mais complexa (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002).

A diversificação de produtos é a variedade na oferta de produtos de uma empresa (Hsu, 2006). A diversificação de produtos também pode ser a entrada em novos mercados de produtos (Saloner, Shapard e Podolny, 2001) e tende a diluir o enfoque da empresa (Geringer, Tallman e Olsen, 2000). Na diversificação para uma linha de produtos nova, a empresa possui menos conhecimento do que os seus concorrentes nesse tipo de produtos (Li e Qian, 2005). As limitações no volume de vendas e na quota de mercado dificultam a competição com as capacidades em I&D, eficiências na produção e competências de marketing do líder de mercado (Saloner, Shapard e Podolny, 2001). As limitações no conhecimento dos produtos e concorrência restringem as capacidades das empresas conseguirem sinergias entre as linhas de

produtos (Li e Qian, 2005). As insuficiências no *know-how* técnico e da concorrência complicam a transferência ou partilha de recursos baseados no conhecimento das linhas de produtos (Eisenhardt e Martin, 2000).

Por outro lado, a diversificação de produtos faculta experiência aos gestores para lidarem melhor com a diversidade e a complexidade criadas pela internacionalização (Chang e Wang, 2007). As EMNs têm capacidades e recursos necessários para diversificar as suas linhas de produtos e satisfazer as necessidades dos mercados externos (Zhao e Luo, 2002). Cada linha de produtos aumenta o seu retorno pela exploração dos ativos específicos (capital da marca, patentes ou processos únicos) num número maior de mercados semelhantes (Delios e Beamish, 1999). Caso a linha de produtos falhe num determinado mercado, o sucesso noutra mercado compensa as perdas e salvaguarda a linha de produtos (Li e Qian, 2005).

Vários investigadores evidenciam a influência importante da estratégia de diversificação de produtos na performance das EMNs (Geringer, Beamish e daCosta, 1989; Hitt, Hoskisson e Kim, 1997; Kim, Hwang e Burgers, 1989). Porém, a associação entre diversificação de produtos e custos administrativos elevados pode coibir as economias de gama nos vários mercados (Tallman e Li, 1996). Em essência, as economias de gama derivam da distribuição dos recursos tangíveis e intangíveis na produção de vários produtos, cuja consequência é a redução dos custos por unidade de *output* (Helfat e Eisenhardt, 2004).

Wrigley (1970) e Rumelt (1974 e 1982) identificam dois tipos de diversificação de produtos: relacionada e não relacionada. A diversificação relacionada forma-se a um nível intra-industrial (Qian, 2002) e refere-se ao envolvimento em mercados de produtos relacionados com os recursos centrais da empresa (Rumelt, 1974). As estratégias de diversificação relacionada alavancam recursos estratégicos, originam economias de escala e gama entre os produtos e geram uma performance superior (Chang e Wang, 2007). A diversificação não relacionada desenvolve-se numa perspetiva inter-industrial (Qian, 2002) e envolve a expansão para mercados de produtos não relacionados com os recursos centrais da empresa (Rumelt, 1974). Segundo Geringer, Tallman e Olsen (2000) e Tallman e Li (1996), as áreas não relacionadas não capitalizam os recursos estratégicos, portanto a diversificação extensiva não contribui para a alocação dos recursos necessários.

Para operacionalizar a diversificação de produtos, os investigadores contam o número de produtos diferentes que a empresa comercializa (Hall Jr. e St. John, 1994) ou ponderam os produtos pela dimensão relativa das vendas ou do ativo (Gorecki, 1980; Montgomery, 1982).

Estudos posteriores utilizam um índice contínuo sofisticado para medir o nível de diversificação (Tallman e Li, 1996). Não obstante, a categoria (ponderação de produtos pelas vendas ou ativo) e a quantidade (contagem do número de produtos) de diversificação surgem relacionadas (Hoskisson *et al.*, 1993). Tallman e Li (1996) incorporam medidas categóricas e quantitativas no seu estudo através de um índice de Herfindahl¹.

O efeito moderador da diversificação de produtos na relação I-P é atestado por vários fatores (Hsu, 2006). Em essência, Chang e Wang (2007) destacam a aprendizagem do conhecimento entre os departamentos, as sinergias, os mecanismos de controle interno, o ajuste das estruturas internas com os ambientes externos e os custos administrativos. No quadro 4, é sistematizada a investigação existente sobre o efeito moderador da diversificação de produtos na relação entre internacionalização e performance.

¹ Citado por Sukpanich e Rugman (2007).

QUADRO 4. Sistematização dos estudos sobre o efeito moderador da diversificação de produtos na relação I-P.

Ano	Autor	Principais conclusões	Argumentos
1989	Kim, Hwang e Burgers	Os resultados sugerem que o efeito da diversificação de produtos na performance varia em função da extensão da internacionalização.	A diversificação de produtos influencia a performance das empresas presentes em menos países, mas não influencia a performance das empresas presentes em mais países.
1996	Tallman e Li	Não encontram evidência significativa para a interação entre a extensão da internacionalização e diversificação de produtos.	A internacionalização elevada da amostra oculta os efeitos da extensão da internacionalização que podem surgir numa amostra mais heterogênea.
1997	Hitt, Hoskisson e Kim	A diversificação de produtos tem um efeito moderador positivo na performance das empresas internacionalizadas.	A diversificação de produtos torna as empresas mais propensas a operar nos mercados de produtos relacionados e a internacionalização melhora a oportunidade para realizar economias de escala e gama.
2000	Geringer, Tallman e Olsen	Não existe evidência significativa para um efeito interativo entre diversificação de produtos e internacionalização. Mais ou menos diversificação de produtos não altera a relação I-P.	Nos anos 90, o colapso dos mercados japoneses de capitais e propriedade empobreceu a performance doméstica e escondeu o efeito da diversificação de produtos associada a alguns benefícios (ou pelo menos o desaparecimento do efeito negativo) do investimento prévio nos mercados internacionais.
2006	Hsu	A análise do efeito moderador da diversificação de produtos indica um efeito forte na relação I-P, o que evidencia que a recompensa da internacionalização é moderada pela diversificação de produtos. A diversificação de produtos explica mais da performance do que da internacionalização.	As diferenças nos canais de distribuição e regulamentação no mercado externo intensificam a ênfase na diversificação de produtos mais do que na internacionalização, explicando assim o efeito moderador positivo da diversificação de produtos na relação I-P.
2007	Chang e Wang	A diversificação relacionada de produtos influencia positivamente a performance das EMNs. Porém, a diversificação não relacionada de produtos modera negativamente a relação I-P.	Em negócios semelhantes, as vantagens da diversificação de produtos na performance controlam os custos associados. Em indústrias não relacionadas, os custos de coordenação, administração e controlo interno suprimem os benefícios da diversificação de produtos na performance.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Desenvolvimento conceptual

O desenvolvimento conceptual deste estudo contém três pontos interligados entre si. O primeiro ponto define as duas teorias de suporte: a TCT e a VBR. São também apresentadas as ideias base para a operacionalização da internacionalização, performance e diversificação de produtos. O modelo conceptual finaliza o primeiro ponto e contribui para uma melhor percepção dos componentes do estudo. Nos últimos dois pontos, são formuladas as hipóteses.

3.1 A lógica da teoria dos custos de transação e da visão baseada em recursos

A internacionalização acarreta desafios para os gestores e origina custos crescentes de coordenação e comunicação (Pangarkar, 2008). As desvantagens da internacionalização relacionam-se com custos internos (custos superiores de coordenação e controlo) e custos externos (risco financeiro e alterações na legislação de cada governo) (Ruigrok e Wagner, 2003). A internacionalização associa-se a custos de transação significativos e exigências no processamento da informação (Jones e Hill, 1988; Hitt, Hoskisson e Ireland, 1994). A TCT avalia os custos nas transações entre países (Li e Qian, 2005). O seu foco circunscreve-se aos limites da organização e sugere que a intensidade nas transações aumenta os custos de coordenação e as perdas resultantes de erros (Goerzen e Beamish, 2003). Contudo, a TCT ignora que é possível reduzir estes custos se as empresas aumentarem o conhecimento do país específico e as competências para entrarem no mercado (Li e Qian, 2005).

A VBR é uma teoria importante na investigação em gestão estratégica (Birkinshaw, 2001). Vários investigadores usaram a VBR para explicar os benefícios da internacionalização (Tallman e Li, 1996; Hitt, Hoskisson e Kim, 1997; Thomas e Eden, 2004; Knight e Kim; 2009). Segundo a VBR, as empresas são conjuntos de recursos e competências (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Os recursos únicos e competências heterogéneas possibilitam

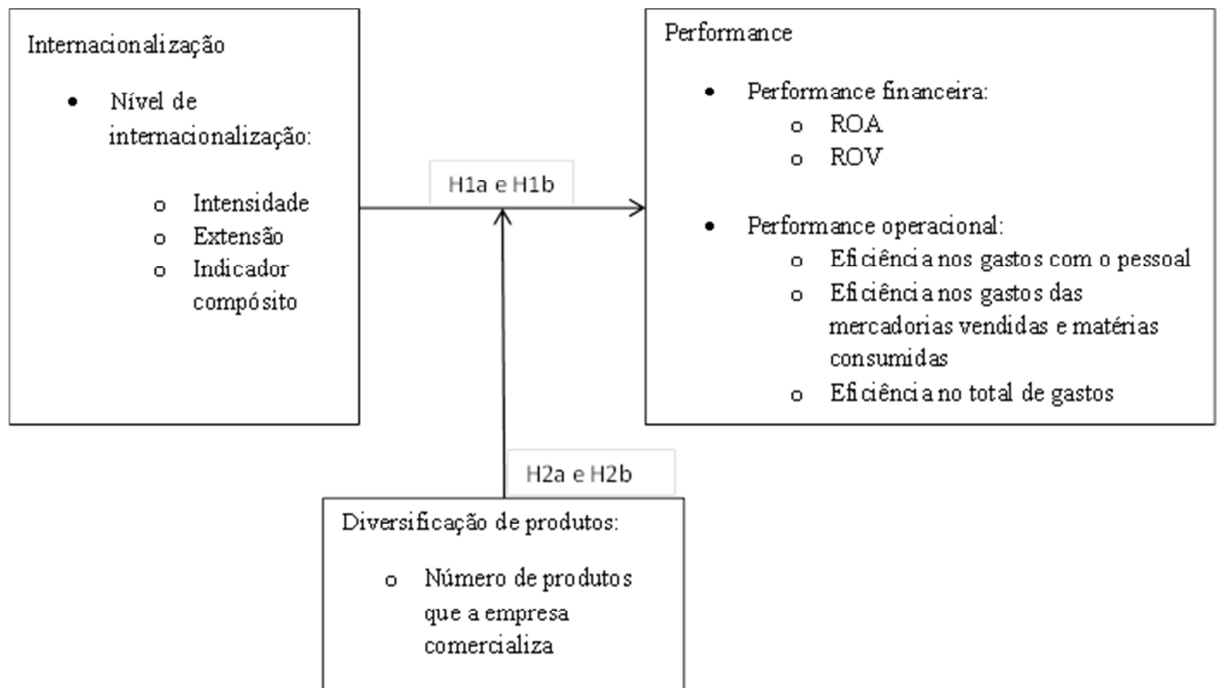
vantagens competitivas, que podem gerar retornos superiores e sustentáveis (Barney, 1991; Rugman e Verbeke, 2002). As vantagens competitivas sustentáveis são conquistadas com a ativação de recursos únicos, valiosos, raros e inimitáveis (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002). Em essência, a VBR evidencia a linearidade positiva na relação I-P ao sugerir que a EMN continua a ganhar com a internacionalização desde que conserve o valor, raridade, não imitabilidade e não substituibilidade dos seus ativos (Goerzen e Beamish, 2003). Não obstante, a internacionalização ativa conjuntos de recursos, outrora bloqueados, e oferece oportunidades únicas para a criação proativa de recursos novos (Bausch e Krist, 2007).

Neste estudo, a internacionalização é operacionalizada pelo nível de internacionalização, definido pela intensidade, extensão e indicador compósito. A intensidade compreende as VITV e é o conceito financeiro da internacionalização que avalia a dependência dos mercados internacionais (Hsu e Boggs, 2003). A extensão consiste no número de países que geram vendas e descreve a internacionalização pelo número de mercados em países estrangeiros onde a EMN opera (Hsu e Boggs, 2003). Por último, existe o indicador compósito que agrupa os dados da intensidade e extensão da internacionalização.

Em termos de performance, é avaliada a área financeira e operacional. Na performance financeira, são utilizados dois indicadores: a ROA e a ROV. A ROA mede a eficiência na administração dos ativos (Hsu e Boggs, 2003) e reflete a dimensão das margens de lucro e condições competitivas (Ramaswamy, 1995). A performance operacional engloba três indicadores: a eficiência nos gastos com o pessoal, a eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas e a eficiência no total de gastos. A performance operacional determina os processos centrais subjacentes que resultam na performance financeira final, por exemplo, eficiência nos gastos e/ou capacidade tecnológica (Ruigrok e Wagner, 2003).

A diversificação de produtos baseia-se no número de produtos que a empresa comercializa. Hsu (2006) apresenta evidência empírica para um efeito moderador forte da diversificação de produtos na relação entre internacionalização e performance e, inclusive, no retorno da internacionalização. Na figura 6, é apresentado o modelo conceptual, o qual representa a essência do presente estudo.

FIGURA 6. O modelo conceptual.



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Nível de internacionalização e performance

A intensidade da internacionalização retrata a dependência financeira das EMNs face aos mercados internacionais (Ruigrok e Wagner, 2003). O limiar para definir uma EMN incide em 30% de vendas internacionais no total das vendas (Väättänen, Pillania e Podmetina, 2009). A extensão quantifica os países onde a EMN vende os seus produtos e avalia o alcance da internacionalização (Thomas e Eden, 2004). As EMNs podem alterar o seu enfoque de mercados com lucros baixos para mercados com lucros altos (Thomas e Eden, 2004). O aumento dos mercados é indissociável da exploração bem-sucedida dos recursos (trabalho qualificado, capital, estrutura, cultura e conhecimento específico da empresa) e sugere uma relação positiva com a performance (Hsu, 2006). O aumento da extensão de países permite a utilização das vantagens dos ativos num número maior de mercados e o desenvolvimento de novas competências (Lu e Beamish, 2004). Não obstante, os benefícios disponíveis nos níveis mais altos de internacionalização e em mercados diferentes culturalmente necessitam de ser proativamente induzidos e geridos (Ruigrok e Wagner, 2003). Em suma, Goerzen e Beamish (2003) defendem que a extensão relaciona-se positivamente com a performance.

A análise teórica imprecisa do conceito da internacionalização contribui para os resultados empíricos inconsistentes nos estudos sobre a relação I-P (Thomas e Eden, 2004). Em essência, a internacionalização é mais um conceito multidimensional do que unidimensional (Annavarjula e Beldona, 2000; Dunning, 1993). Na internacionalização, as empresas procuram operar a um nível ótimo de extensão e intensidade (Allen e Pantzalis, 1996). A internacionalização crescente pressupõe que as EMNs obtenham um acesso superior aos mercados, fornecedores e materiais, conhecimento, capital humano, tecnologia, capital financeiro e decisões estratégicas, que, em conjunto, têm um impacto positivo na performance (Hsu e Boggs, 2003). Por estes motivos, optou-se por considerar um indicador compósito da internacionalização, integrando medidas de extensão e intensidade, cuja operacionalização será apresentada na secção da metodologia.

Neste estudo, pretende testar-se a hipótese de existência de um impacto positivo do nível de internacionalização na performance das empresas (Pangarkar, 2008). Por conseguinte, são formuladas as hipóteses seguintes:

Hipótese 1a: O indicador compósito do nível de internacionalização relaciona-se de forma linear e positiva com a performance financeira.

Hipótese 1b: O indicador compósito do nível de internacionalização relaciona-se de forma linear e positiva com a performance operacional.

3.3 O efeito moderador da diversificação de produtos na relação internacionalização-performance

A internacionalização oferece a oportunidade de alavancar os recursos estratégicos se os novos negócios permanecerem no limite dos recursos e competências da empresa (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997). A EMN atinge os limites da organização antes de esgotar o valor dos recursos e competências (Goerzen e Beamish, 2003). A diversificação de produtos permite a alavancagem dos recursos únicos para obter benefícios a partir das economias de gama e dos ganhos adicionais dos consumidores (Tallman e Li, 1996). As EMNs que seguem estratégias de diversificação de produtos têm oportunidades para realizar sinergias através das economias de escala e gama (Markides e Williamson, 1996; Pennings, Barkema e Douma,

1994). As sinergias, em geral, e as economias de gama, em particular, surgem quando os mesmos recursos são usados para produzir dois ou mais produtos (Stan Xiao e Greenwood, 2004). Existem linhas de produtos que podem não sobreviver devido à dimensão reduzida do mercado doméstico, mas podem ter êxito nos mercados externos pois vários mercados pequenos acrescentam um volume razoável (Li e Qian, 2005).

Ao nível teórico, níveis crescentes de diversificação de produtos têm um efeito positivo na performance devido a economias de gama e escala, poder de mercado, redução do risco e aprendizagem (Geringer, Tallman e Olsen, 2000). A diversificação de produtos contribui para retornos económicos provocados pela aplicação de recursos subutilizados numa base maior (Stan Xiao e Greenwood, 2004). A diversificação de produtos facultam margens de lucro superiores quando é desenvolvida dentro do alcance dos recursos raros e valiosos (Geringer, Tallman e Olsen, 2000). As empresas com produtos relacionados evitam a necessidade de várias instalações que geram ineficiências, visto que cada unidade individual produz *outputs* do seu produto e dos produtos relacionados (Qian, 2002). Este pressuposto resulta em custos fixos inferiores e uma diminuição nos custos médios (Simmonds, 1990). Chang e Wang (2007) assinalam a importância da diversificação de produtos na moderação da performance das EMNs. Por conseguinte, são formuladas as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: A diversificação de produtos intensifica positivamente a relação entre internacionalização e performance financeira.

Hipótese 2b: A diversificação de produtos intensifica positivamente a relação entre internacionalização e performance operacional.

Metodologia

Esta secção divide-se em três pontos principais: o procedimento, o modelo a testar e a amostra. No procedimento, é descrito o método de recolha de dados utilizado e os detalhes relativos ao questionário e ao teste das hipóteses. No modelo a testar, são identificadas as variáveis independente, dependente, moderadora e de controlo que pautam este estudo e é exposta a operacionalização de todas as variáveis. Na amostra, é evidenciada a fonte dos dados das empresas inquiridas - o Instituto Nacional de Estatística (INE) e é também especificada a indústria que baliza a amostra, isto é, a indústria portuguesa de vestuário.

4.1 Procedimento

O questionário foi o método de recolha de dados primários aplicado para obter a informação necessária para a realização deste estudo. Na literatura, este método de recolha de dados verifica-se em vários estudos recentes (Zahra, Ireland e Hitt, 2000; Pangarkar, 2008; Brouthers *et al.*, 2009). A Associação de Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) facultou o apoio institucional a este estudo através de um documento assinado e carimbado pelo Diretor Geral da Associação.

Em fevereiro de 2012, foi executado o pré-teste com o envio do questionário a 11 empresas, selecionadas segundo três critérios obrigatórios. O primeiro critério foi ser associado da ATP, que permitiu enviar o pré-teste aos seus associados. O segundo critério foi não pertencer à amostra do presente estudo para não solicitar o preenchimento do questionário duas vezes à mesma empresa. O último critério foi ter um negócio dentro da indústria do vestuário para haver consistência entre os inquiridos do pré-teste e do questionário. Foram obtidas 4 respostas após o envio do questionário e de um telefonema posterior.

Com vista à obtenção das respostas dos inquiridos da amostra, foi enviado, em Abril de 2012, um *e-mail* de apresentação e anexado o documento que atestava o apoio institucional da ATP. Devido à natureza técnica das questões, foi solicitado que o questionário fosse preenchido pelo Diretor Financeiro de cada empresa. No corpo do *e-mail*, também figurava uma hiperligação que possibilitava o preenchimento online do questionário através da aplicação *Google Docs*.

A unidade de análise são os dados de cada empresa relativos às variáveis em três anos: 2008, 2009 e 2010. O objetivo da utilização de 3 anos consecutivos é atenuar as flutuações anuais nos dados. Vários investigadores utilizam anos consecutivos nos seus estudos sobre a relação entre internacionalização e performance (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997; Ruigrok e Wagner, 2003; Li e Qian, 2005).

No teste das hipóteses, é utilizado o modelo de regressão linear múltipla. Segundo Pestana e Gageiro (2005), o modelo de regressão linear múltipla é uma técnica estatística que permite a análise da relação entre uma variável dependente (Y) e um conjunto de variáveis independentes (Xs). Este estudo segue os procedimentos de Hitt, Hoskisson e Kim (1997) ao usar a análise de regressão linear sobre a média dos dados obtidos para os três anos (2008-2010). No âmbito da relação I-P, diversos investigadores recorrem a modelos de regressão linear para testar as hipóteses (Pangarkar, 2008; Contractor, Kumar e Kundu, 2007; Hsu, 2006). Em particular, Hitt, Hoskisson e Kim (1997) e Hsu (2006) apresentam modelos interativos para estimar a interação entre internacionalização e diversificação de produtos na performance. A figura 7 ilustra o modelo linear e interativo e descreve os seus parâmetros.

FIGURA 7. O modelo linear e interativo e descrição dos parâmetros.

<p>Modelo linear:</p> $PERF = \beta_0 + \beta_1 (DIVER) + \beta_2 (INT) + \beta_3 (DIM) + \beta_4 (I\&D) + \beta_5 (EXP)$
<p>Modelo interativo:</p> $PERF = \beta_0 + \beta_1 (DIVER) + \beta_2 (INT) + \beta_3 (DIVER) \times (INT) + \beta_4 (DIM) + \beta_5 (I\&D) + \beta_6 (EXP)$
<p>Onde:</p> <p>PERF = performance</p> <p>DIVER = diversificação de produtos</p> <p>INT = internacionalização</p> <p>DIM = dimensão da empresa</p> <p>I&D = intensidade da I&D</p> <p>EXP = experiência internacional</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Modelo a testar

As variáveis do presente estudo são a performance (variável dependente), a internacionalização (variável independente), a diversificação de produtos (variável moderadora) e a dimensão da empresa, a intensidade da I&D e a experiência internacional (variáveis de controlo). Os métodos de operacionalização são descritos em baixo.

4.2.1 Performance

A performance é a variável dependente deste estudo, que averigua em particular a performance financeira e operacional. A operacionalização destas duas dimensões da performance faculta validade e comparabilidade adequadas à investigação (Ruigrok e Wagner, 2003). A medição da performance em termos financeiros e operacionais segue o tratamento utilizado em estudos prévios (Gomes e Ramaswamy, 1999; Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002). A operacionalização da performance tem sido uma das questões mais controversas para os investigadores em negócios internacionais e não está ainda padronizada (Verbeke e Brugman, 2009). O tratamento da performance varia entre estudos (Li, 2007) e foi cedo reconhecido difícil e flexível (Capon, Farley e Hoening, 1990).

Neste estudo, a operacionalização da performance financeira baseia-se em dois indicadores: a ROA e a ROV. Este tratamento segue a investigação sobre os efeitos da interação entre a diversificação de produtos e o nível de internacionalização na performance (Sukpanich e Rugman, 2007). A ROA consiste no resultado operacional a dividir pelo ativo (Sukpanich e Rugman, 2007), onde o resultado operacional é igual à diferença entre o resultado líquido, os gastos de financiamento e os impostos (Thomas e Eden, 2004). A ROA é uma medida única da performance em diversos estudos (Johnson, Yin e Tsai, 2009; Lu e Beamish, 2001). A ROV é igual ao resultado operacional a dividir pelo total das vendas (Sukpanich e Rugman, 2007). Vários investigadores utilizam apenas este indicador de performance financeira nos seus estudos (Qian, 2002; Capar e Kotabe, 2003; Li, 2005). O uso individual das medidas contabilísticas caracteriza apenas uma das partes do todo (Hsu e Boggs, 2003). Na investigação sobre a relação I-P, existem vários estudos que utilizaram os dois indicadores financeiros ROA e ROV para medir a performance (Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Lu e Beamish, 2001; Li e Qian, 2005). O uso agrupado das medidas contabilísticas permite a análise da saúde financeira da empresa (Hsu e Boggs, 2003).

A medição da performance operacional assenta em três indicadores: (i) eficiência nos gastos com o pessoal, (ii) eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas e (iii) eficiência no total de gastos. A eficiência nos gastos com o pessoal é calculada ao dividir os gastos com o pessoal pelo total das vendas, a eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas é igual aos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas a dividir pelo total das vendas e a eficiência no total de gastos é igual à soma dos dois indicadores anteriores (Wagner, 2004). Esta opção na operacionalização da performance segue uma tendência recente da investigação sobre a relação I-P (Gomes e Ramaswamy, 1999; Ruigrok e Wagner, 2003; Wagner, 2004). Este tratamento específico é útil para suplantar a heterogeneidade dos métodos contabilísticos e a manipulação possível dos gestores nas medidas de performance financeira (Li, 2007).

4.2.2 Internacionalização

A internacionalização é a variável independente deste estudo e é medida através de dois indicadores do nível de internacionalização: a intensidade (dimensão económica) e a extensão (dimensão geográfica). A intensidade e a extensão têm uma importância estratégica para os investigadores em negócios internacionais (Hsu e Boggs, 2003). A operacionalização multidimensional da internacionalização evidencia-se nos estudos de Qian e Li (2002) e Goerzen e Beamish (2003), onde é examinado simultaneamente o impacto de duas dimensões distintas da internacionalização na performance. Li (2007) defende que, apesar de rara, é a direção certa na investigação sobre a relação I-P. Não distinguir a dimensão económica e geográfica conduz a aspetos quantitativos e qualitativos (diversidade ambiental) e podem ser gerados resultados falsos pois o impacto da internacionalização na performance varia em função da extensão (Verbeke e Brugman, 2009).

A intensidade é calculada ao dividir as vendas internacionais sobre o total das vendas (Hsu e Boggs, 2003). As vendas internacionais incluem não só as exportações, mas também as vendas através de subsidiárias no estrangeiro. Esta operacionalização segue a sugestão de Ramaswamy (1995) e Lu e Beamish (2004), que indicam que, apesar de medidas alternativas considerarem apenas o IDE, as VITV podem incluir as exportações e as vendas através de subsidiárias no estrangeiro. A utilização das VITV sob a forma de indicador único na medição da internacionalização aparece em vários estudos (Qian, 2002; Capar e Kotabe, 2003; Ruigrok

e Wagner, 2003; Li, 2005). As VITV têm uma limitação, visto que não identificam os vários mercados internacionais onde as EMNs estão presentes (Thomas e Eden, 2004; Li, 2007).

A extensão é o segundo indicador do nível de internacionalização e fundamenta-se no número de países estrangeiros onde a empresa comercializa os seus produtos (Hsu e Boggs, 2003). Goerzen e Beamish (2003) consideram que a extensão representa a área de atuação ao nível geográfico da EMN. Verifica-se a utilização da extensão em vários estudos (Sullivan, 1994b; Thomas e Eden, 2004; Hsu e Boggs, 2003; Chang e Wang, 2007).

O nível de internacionalização não só é testado de forma individual pela intensidade e extensão, mas também é agregado num indicador compósito. Os estudos de Sullivan (1994a e b) tentam revolucionar a operacionalização da internacionalização ao criar um indicador compósito baseado num número de indicadores. Com efeito, o recurso a um indicador compósito de dois ou três indicadores para medir a internacionalização aparece em vários estudos recentes (Annavarjula, Beldona e Sadrieh, 2005; Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Li e Qian, 2005; Lu e Beamish, 2004).

A normalização dos indicadores para o cálculo do indicador compósito segue os procedimentos de Nardo *et al.* (2005). Em primeiro lugar, procede-se separadamente à normalização dos dados da intensidade e da extensão. Cada indicador (intensidade ou extensão), representado por x_{ie}^a para uma empresa e e um ano a , é transformado em $I_{ie}^a = \frac{x_{ie}^a - \min_e(x_i^a)}{\max_e(x_i^a) - \min_e(x_i^a)}$, onde $\min_e(x_i^a)$ e $\max_e(x_i^a)$ são o mínimo e o máximo de x_{ie}^a em todas as empresas e no ano a . Assim, os indicadores normalizados I_{ie} têm valores entre 0 (inferior, $x_{ie}^a = \min_e(x_i^a)$) e 1 (superior, $x_{ie}^a = \max_e(x_i^a)$). Por último, é feita a média entre a intensidade (dimensão económica) e a extensão (dimensão geográfica).

4.2.3 Diversificação de produtos

A diversificação de produtos é a variável moderadora deste estudo e é medida através da contagem do número de produtos diferentes no portfólio da empresa. Vários investigadores referem este tratamento da diversificação de produtos (Varadarajan, 1986; Hall Jr. e St. John, 1994). Esta variável moderadora foi escolhida por três motivos. Primeiro, o efeito moderador da diversificação de produtos na relação I-P é suportado por vários estudos (Kim, Hwang e Burgers, 1989; Sambharya, 1995; Hitt, Hoskisson e Ireland, 1994; Hitt, Hoskisson e Kim, 1997). Segundo, as empresas diversificadas em produtos estão mais propensas a obter

sinergias via mercados de produtos e rentabilidade através da internacionalização (Hsu, 2006). Terceiro, a diversificação de produtos tem um impacto relevante na performance das empresas internacionalizadas (Chang e Wang, 2007).

4.2.4 Dimensão da empresa, intensidade da I&D e experiência internacional

A dimensão da empresa, a intensidade da I&D e a experiência internacional são as variáveis de controlo deste estudo. Esta seleção recai sobre variáveis que influenciam a performance, critério utilizado em estudos anteriores (Lu e Beamish, 2004; Sukpanich e Rugman, 2007). Este controlo é importante para isolar os efeitos da internacionalização e diversificação de produtos na performance (Qian, 2002). Na literatura existente, é possível identificar a utilização de variáveis de controlo em vários estudos (Tallman e Li, 1996; Geringer, Tallman e Olsen, 2000; Li e Qian, 2005).

A dimensão da empresa é definida pelo logaritmo natural do ativo (Ruigrok e Wagner, 2003; Thomas e Eden, 2004; Sukpanich e Rugman, 2007). Esta variável foi escolhida por quatro motivos. Em primeiro lugar, influencia a relação I-P (Vääätänen, Pillania e Podmetina, 2009), influência que é positiva conforme vários investigadores (Bonaccorsi, 1992; Gomes e Ramaswamy, 1999; Majocchi, Bacchiocchi e Mayrhofer, 2005; Hsu, 2006). As empresas de maior dimensão têm recursos em excesso, alocáveis às atividades de internacionalização (Hsu, 2006). Em segundo lugar, existe uma associação entre dimensão da empresa, performance, diversificação de produtos (Sambharya, 1995) e internacionalização (Tallman e Li, 1996). Em terceiro lugar, é uma variável comum pois afeta os recursos que a empresa controla (Chang e Wang, 2007; Johnson, Yin e Tsai, 2009) e relaciona-se com a performance (Hsu e Boggs, 2003) ao explicar parte da sua variância (DeCarolis e Deeds, 1999). Por último, é um indicador das economias de escala e gama, logo controla o impacto das vantagens de posse na performance (Thomas e Eden, 2004).

À luz do paradigma eclético de Dunning (1988a e 1993), uma empresa com competências internas lucrativas procura lucros adicionais nos mercados internacionais (Hsu e Boggs, 2003). A intensidade da I&D é um indicador das vantagens de posse (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002) e foi utilizado para explicar a performance (Hsu, 2006). A intensidade da I&D consiste nas despesas anuais em I&D a dividir pelo total das vendas (Hsu e Boggs, 2003; Hsu, 2006; Brouthers *et al.*, 2009). Três motivos definem a escolha desta variável de controlo. Em primeiro lugar, é um determinante importante da rentabilidade (Li e

Qian, 2005) pois as empresas que investem de forma superior na I&D são mais lucrativas e bem-sucedidas (Hsu e Boggs, 2003). Em suma, as empresas com intensidade da I&D elevada conseguem: (i) retornos superiores ao inovarem no *design* do produto e (ii) custos de produção inferiores quando otimizam os processos de fabrico (Hitt, Hoskisson e Kim, 1997; Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002). A relação positiva entre intensidade da I&D e performance é detetada por Delios e Beamish (1999) e Kotabe, Srinivasan e Aulakh (2002). Em segundo lugar, a maioria dos recursos de I&D focalizam o desenvolvimento de produtos novos (Ettlie, 1998). Por último, a intensidade da I&D é incluída para controlar a influência dos ativos intangíveis na performance (Chang e Wang, 2007).

Em teoria, uma empresa mais experiente lida melhor com a incerteza e complexidade de ambientes novos graças ao conhecimento do modo de superar essas contingências (Johnson, Yin e Tsai, 2009). A experiência internacional fundamenta-se no número de anos a operar no mercado internacional (Brouthers, Brouthers e Werner, 1999; Brouthers, 2002; Brouthers *et al.*, 2009). Dois motivos suportam a escolha desta terceira e última variável de controlo. Em primeiro lugar, as empresas com mais experiência internacional têm mais recursos e competências, que afetam a sua performance (Zahra, Ireland e Hitt, 2000). Por último, a experiência internacional aumenta a capacidade dos gestores usarem o conhecimento e informação armazenada internamente (Pennings, Barkema e Douma, 1994).

A título de síntese, o quadro 5 apresenta a lista das variáveis usadas no modelo empírico a testar, explicando a operacionalização de cada indicador particular.

QUADRO 5. Lista das variáveis.

Variáveis	Explicação dos indicadores
Performance financeira	$ROA = \text{resultado operacional} / \text{ativo}$, onde resultado operacional = resultado líquido - os gastos de financiamento – impostos
	$ROV = \text{resultado operacional} / \text{total das vendas}$
Performance operacional	$\text{Eficiência nos gastos com o pessoal} = \text{gastos com o pessoal} / \text{total das vendas}$
	$\text{Eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas} = \text{gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas} / \text{total das vendas}$
	$\text{Eficiência no total de gastos} = \text{eficiência nos gastos com o pessoal} + \text{eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas}$
Nível de internacionalização	$\text{Intensidade} = \text{vendas internacionais} / \text{total das vendas}$
	Extensão = número de países estrangeiros onde a empresa comercializa os seus produtos
	Indicador compósito = normalização dos dados da intensidade e da extensão e média dos dois indicadores normalizados.
Diversificação de produtos	Número de produtos diferentes que a empresa comercializa
Dimensão da empresa	Logaritmo natural do ativo
Intensidade da I&D	$\text{Despesas anuais em I\&D} / \text{total das vendas}$
Experiência internacional	Número de anos a operar no mercado internacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Amostra

A amostra consiste nas 500 maiores empresas, segundo o valor de negócios de 2009, da indústria portuguesa de vestuário. Esta lista das 500 maiores empresas da indústria de vestuário foi adquirida ao INE. Foram excluídas 67 empresas da amostra pelos seguintes motivos: (i) estar em liquidação, (ii) ter cessado o pagamento do imposto sobre o valor acrescentado, (iii) ter cessado o pagamento do imposto sobre o rendimento, (iv) estar em insolvência, (v) ter encerrado e (vi) devolução do *e-mail* enviado com o questionário e número de telefone indisponível após tentativa de contacto posterior para obtenção de endereço de *e-mail* válido. Em suma, a amostra final é constituída por 433 empresas.

4.3.1 Indústria do vestuário

Em particular, este estudo foca a indústria de vestuário. Hennart (2007) defende que os estudos sobre a relação I-P devem apresentar uma agregação muito inferior. A relação I-P pode ser específica da indústria pois o modelo para empresas da indústria não é o mesmo para empresas de serviços (Capar e Kotabe, 2003; Contractor, Kundu e Hsu, 2003). A investigação exclusiva a uma indústria tem uma vantagem - é independente dos vários padrões inter-industriais de internacionalização e diversificação de produtos (Hsu, 2006). Existem várias razões para investigar apenas uma indústria: (i) a multiplicidade de motivos da internacionalização, (ii) evidências limitadas no conhecimento global e (iii) as dificuldades ao modelar empiricamente a exploração eficiente das economias de escala (Hennart, 2007). Ao avaliar a relação I-P apenas numa indústria, é possível demonstrar com mais clareza os antecedentes e as consequências da internacionalização e separar, da possibilidade de outros efeitos falsos, o impacto da internacionalização na performance (Delios e Beamish, 1999).

Apresentação e discussão de resultados

Relativamente ao número de respostas, foram recebidos 41 questionários preenchidos. Foram excluídos 2 questionários por ausência de identificação da empresa (nome e número de contribuinte) e respostas incompletas. Em suma, a taxa de respostas deste estudo é 9,01%. Estes dados permitiram calcular a média dos 3 anos (2008-2010) e os indicadores enunciados na secção da metodologia, que foram depois normalizados segundo Nardo *et al.* (2005) antes do tratamento estatístico no *software IBM SPSS Statistics 19*. O quadro 6 expõe a média e desvio padrão dos indicadores.

QUADRO 6. Média e desvio padrão dos indicadores.

Variáveis	Média	Desvio padrão
ROA = Y1	0,55	0,18
ROV = Y2	0,71	0,18
Eficiência nos gastos com o pessoal = Y3	0,33	0,21
Eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas = Y4	0,37	0,23
Eficiência no total de gastos = Y5	0,44	0,24
Diversificação de produtos= M	0,06	0,18
Intensidade da internacionalização = X1	0,67	0,35
Extensão da internacionalização = X2	0,18	0,20
Indicador compósito da internacionalização = X3	0,43	0,23
Dimensão da empresa = X4	0,40	0,19
Intensidade da I&D = X5	0,06	0,18
Experiência internacional = X6	0,37	0,23

Fonte: Elaborado pelo autor.

O tratamento estatístico deste estudo assenta no modelo de regressão linear múltipla. Segundo Pestana e Gageiro (2005), o modelo de regressão linear múltipla pressupõe que as variáveis independentes são autónomas ao nível linear, ou seja, não se verifica a multicolinearidade. Os coeficientes de correlação de Pearson são úteis para diagnosticar problemas de multicolinearidade (Hsu e Boggs, 2003). Um coeficiente inferior a 0,2 indica uma associação linear muito baixa, entre 0,2 e 0,39 baixa, entre 0,4 e 0,69 moderada, entre 0,7 e 0,89 alta e entre 0,9 e 1 muito alta, lógica que se aplica às correlações negativas (Pestana e Gageiro, 2005). O quadro 7 apresenta correlações para os indicadores deste estudo.

QUADRO 7. Correlações dos indicadores da variável dependente, moderadora, independente e das variáveis de controle.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	M	X1	X2	X3	X4	X5
ROA = Y1	1,000										
ROV = Y2	,744**	1,000									
Eficiência nos gastos com o pessoal = Y3	-,472**	-,478**	1,000								
Eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas = Y4	,126	,053	-,458**	1,000							
Eficiência no total de gastos = Y5	-,306	-,384*	,456**	,582**	1,000						
Diversificação de produtos= M	,094	,069	-,166	,337*	,186	1,000					
Intensidade da internacionalização = X1	,283	,002	-,269	-,055	-,301	-,206	1,000				
Extensão da internacionalização = X2	-,047	-,046	-,179	,114	-,049	-,138	,283	1,000			
Indicador composto da internacionalização = X3	,199	-,019	-,289	,008	-,256	-,221	,903**	,667**	1,000		
Dimensão da empresa = X4	-,366*	-,269	,213	-,009	,186	-,168	,178	,523**	,372*	1,000	
Intensidade da I&D = X5	-,065	-,023	,155	-,020	,121	-,098	,012	,260	,126	,013	1,000
Experiência internacional = X6	-,144	-,234	,183	-,093	,075	-,168	,349*	,362*	,433**	,685**	,010

** Nível de significância de 1%. * Nível de significância de 5%. Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 7 evidencia uma correlação positiva alta e várias correlações negativas e positivas moderadas a um nível de significância de 1%. A correlação positiva alta existe entre a ROV e a ROA ($,744^{**}$). Existem correlações negativas moderadas entre a eficiência nos gastos com o pessoal e a ROA ($-,472^{**}$), a ROV ($-,478^{**}$) e a eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas ($-,458^{**}$). No que diz respeito a correlações positivas moderadas, existem entre a eficiência no total de gastos e a eficiência nos gastos com o pessoal ($,456^{**}$) e a eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas ($,582^{**}$). Identificar correlações entre indicadores da performance não é um problema se forem utilizados em modelos separados (Hsu e Boggs, 2003). As correlações assinaladas são entre indicadores de performance financeira (ROV e a ROA) e operacional (eficiência nos gastos com o pessoal, eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas e eficiência no total de gastos). Estas correlações são expectáveis entre indicadores de performance e não enviesam os resultados (Hsu e Boggs, 2003).

Ainda a um nível de significância de 1%, o indicador compósito da internacionalização apresenta uma correlação positiva muito alta com a intensidade da internacionalização ($,903^{**}$) e positiva moderada com a extensão da internacionalização ($,667^{**}$). Por conseguinte, é usado apenas o indicador compósito da internacionalização nos modelos de regressão linear múltipla. Esta decisão é justificada por dois motivos: (i) os problemas de multicolinearidade entre os três indicadores e (ii) as insuficiências dos indicadores individuais na demonstração da multidimensionalidade da internacionalização (Glaum e Oesterle, 2007).

Ao nível das variáveis de controlo do presente estudo, também se verificam correlações significativas. Ao considerar um nível de significância de 1%, existem as seguintes correlações positivas moderadas: a dimensão da empresa com a extensão da internacionalização ($,523^{**}$), a experiência internacional com o indicador compósito da internacionalização ($,433^{**}$) e com a dimensão da empresa ($,685^{**}$). Os restantes indicadores apresentam baixos níveis de multicolinearidade.

Conforme descrito na secção da metodologia, o tratamento estatístico incide na regressão linear múltipla. No teste das hipóteses deste estudo, é estimado, em particular, um modelo linear e um modelo interativo para cada indicador da variável dependente com base nos estudos de Hsu e Boggs (2003) e Hsu (2006). Para justificar a ausência de multicolinearidade, é apresentado o *variance inflation factor* (VIF) em todos os modelos estimados. Segundo Pestana e Gageiro (2005), o valor VIF habitualmente considerado como o

limite acima do qual existe multicolinearidade é 10. Para testar a autocorrelação entre os resíduos, é utilizado o teste Durbin-Watson em todas as estimativas expostas. Sempre que o valor pertence à região de aceitação [1,36; 2,64], a autocorrelação entre os resíduos é nula (Pestana e Gageiro, 2005).

A operacionalização da variável dependente assenta em cinco indicadores: dois de performance financeira (ROA e ROV) e três de performance operacional (eficiência nos gastos com o pessoal, eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas e eficiência no total de gastos). Vários estudos suportam a escolha destes indicadores de performance financeira (Contractor, Kundu e Hsu, 2003; Lu e Beamish, 2001; Li e Qian, 2005) e performance operacional (Gomes e Ramaswamy, 1999; Ruigrok e Wagner, 2003; Wagner, 2004). Porém, a apresentação dos resultados resume-se a dois indicadores da variável dependente: a ROA (performance financeira) e a eficiência nos gastos com o pessoal (performance operacional). Os restantes indicadores (ROV, eficiência nos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas e eficiência no total de gastos) foram rejeitados devido à fraca qualidade do ajustamento e à significância global de cada modelo estimado.

O modelo linear e linear ótimo evidenciam o impacto individual da diversificação de produtos e do indicador compósito da internacionalização. O modelo interativo e interativo ótimo demonstram o efeito da interação entre a diversificação de produtos e o indicador compósito da internacionalização. O cálculo do parâmetro da interação segue os procedimentos de Aiken e West (1991). Primeiro, são centradas a diversificação de produtos e o indicador compósito da internacionalização pela subtração das suas médias e depois é calculado o parâmetro da interação (diversificação de produtos centrada x indicador compósito da internacionalização centrado).

O que distingue o modelo linear do linear ótimo e interativo do interativo ótimo é o estágio da regressão linear múltipla. No modelo linear e interativo, estão os resultados iniciais da regressão linear múltipla. No modelo linear ótimo e interativo ótimo, estão os resultados finais, apenas com os indicadores estatisticamente significativos. O cálculo incluiu várias estimativas intermédias, com a exclusão do indicador menos significativo, até atingir o modelo linear ótimo e interativo ótimo. Os resultados da regressão linear múltipla para a ROA estão no quadro 8.

QUADRO 8. Resultados da regressão linear múltipla para a ROA (performance financeira).

	ROA = Y1								
	Linear			Iterativo			Linear ótimo e iterativo ótimo		
	T	Sig.	VIF	T	Sig.	VIF	T	Sig.	VIF
Diversificação de produtos= M	,614	,543	1,068	1,202	,238	3,420			
Indicador compósito da internacionalização = X3	2,417**	,021**	1,300**	2,434**	,021**	1,300**	2,528**	,016**	1,161**
X3 × M				1,035	,308	3,267			
Dimensão da empresa = X4	-2,712**	,011**	1,914**	-2,583**	,015**	1,938**	-3,320***	,002***	1,161***
Intensidade da I&D = X5	-,677	,503	1,025	-,581	,566	1,033			
Experiência internacional = X6	,358	,722	2,028	,363	,719	2,028			
R² ajustado	17,9%			18,1%			22,4%		
Teste F	2,658**			2,398*			6,479***		
Sig	,040**			,050*			,004***		
Durbin-Watson	2,159			2,042			2,122		

* Nível de significância de 10%. ** Nível de significância de 5%. *** Nível de significância de 1%.

(N = 39 para todos os modelos) Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo linear e linear ótimo são úteis para testar a linearidade positiva na relação I-P evidenciada por vários investigadores (Kim, Hwang e Burgers, 1993; Tallman e Li, 1996). A hipótese 1a equaciona esta relação positiva entre o indicador compósito da internacionalização e a performance financeira. Esta hipótese é apenas válida se o sinal do coeficiente do indicador compósito da internacionalização for positivo e significativo ao nível estatístico. O R^2 ajustado deve também ser considerável para justificar a qualidade global do modelo e a percentagem que explica da variabilidade da ROA.

No modelo linear e linear ótimo, não existe multicolinearidade pois cada valor *VIF* é inferior a 10. No modelo linear, a experiência internacional (2,028) tem o valor *VIF* mais elevado. No modelo linear ótimo, o valor *VIF* é 1,161 para o indicador compósito da internacionalização (nível de significância de 5%) e para a dimensão da empresa (nível de significância de 1%). Os valores do teste Durbin-Watson evidenciam a autocorrelação nula entre os resíduos pois situam-se na região de aceitação [1,36; 2,64] no modelo linear (2,159) e linear ótimo (2,122).

O modelo linear testa individualmente a diversificação de produtos e o indicador compósito da internacionalização. O sinal do coeficiente do indicador compósito da internacionalização é positivo não só no modelo linear, mas também no modelo linear ótimo, portanto relaciona-se positivamente com a ROA. O indicador compósito da internacionalização é também estatisticamente significativo a um nível de significância de 5% no modelo linear ($0,021^{**} < 0,05$) e no modelo linear ótimo ($0,016^{**} < 0,05$). A diversificação de produtos não é estatisticamente significativa ($0,543 > 0,05$), logo não explica a ROA. O modelo linear é globalmente significativo a um nível de significância de 5% ($0,040^{**} < 0,05$). A qualidade do ajustamento é muito baixa, visto que 17,9% da variabilidade da ROA é explicada pelas variáveis independentes utilizadas em conjunto. O modelo linear ótimo é significativo a um nível de significância de 1% ($0,004^{***} < 0,01$) e a qualidade do ajustamento torna-se baixa, pois 22,4% da variabilidade da ROA é explicada pelo indicador compósito da internacionalização utilizado em conjunto com a dimensão da empresa. Em essência, o modelo linear serve de teste às hipóteses 1a e 2a.

Segundo o modelo linear e linear ótimo, existe evidência para uma relação I-P positiva em termos da ROA. O coeficiente do indicador compósito da internacionalização é $2,417^{**}$ no modelo linear e $2,528^{**}$ no modelo linear ótimo e são estatisticamente significativos (nível de significância de 5%). Portanto, o indicador compósito da internacionalização relaciona-se

positivamente com a ROA. Em suma, os resultados do modelo linear e linear ótimo validam a hipótese 1a, quando a performance financeira é medida pela ROA.

O objetivo do modelo interativo é avaliar o efeito da interação entre a diversificação de produtos e o indicador compósito da internacionalização na ROA. No modelo interativo, o valor *VIF* mais elevado corresponde à diversificação de produtos ($3,420 < 10$), portanto não existem problemas de multicolinearidade. No modelo interativo, o valor do teste Durbin-Watson é 2,042, logo está na região de aceitação $[1,36; 2,64]$ e atesta a autocorrelação nula entre os resíduos. Não obstante, a diversificação de produtos também não é significativa ao nível estatístico no modelo interativo ($,238 > 0,05$). O indicador compósito da internacionalização relaciona-se positivamente com a ROA nos quatro modelos com o mesmo nível de significância (5%).

O modelo interativo inclui o parâmetro da interação entre a diversificação de produtos e o indicador compósito da internacionalização (diversificação de produtos \times indicador compósito da internacionalização). Todavia, o parâmetro da interação não é significativo ao nível estatístico ($0,308 > 0,05$). Tal como o modelo linear, o modelo interativo também é globalmente significativo, considerando um nível de significância de 10% ($0,050 < 0,10$). A qualidade do ajustamento continua muito baixa, visto que 18,1% da variabilidade da ROA é explicada pelas variáveis independentes utilizadas em conjunto. Os resultados do modelo interativo ótimo coincidem com os resultados do modelo linear ótimo. Esta coincidência também é evidente ao nível do valor *VIF* e do teste Durbin-Watson, o que justifica respetivamente a ausência de multicolinearidade e a autocorrelação nula entre os resíduos no modelo interativo ótimo.

Estes resultados refutam a hipótese 2a, que estabelece uma relação positiva e linear entre o parâmetro da interação (diversificação de produtos \times indicador compósito da internacionalização) e a performance financeira. Este facto significa que a relação entre o indicador compósito da internacionalização e a ROA não é intensificada pela diversificação de produtos. Estes resultados não seguem a evidência empírica de Hsu (2006), que descobriu que as EMNs beneficiam de uma performance superior se tiverem níveis superiores de diversificação de produtos e apostarem na internacionalização.

Relativamente às variáveis de controlo, a dimensão da empresa tem um impacto linear e negativo na ROA nos quatro modelos. O coeficiente da dimensão da empresa é $-2,712^{**}$ no modelo linear e $-2,583^{**}$ no modelo interativo. A um nível de significância de 5%, a

dimensão da empresa é estaticamente significativa no modelo linear ($0,011^{**} < 0,05$) e no modelo interativo ($0,015^{**} < 0,05$). Nos modelos linear ótimo e interativo ótimo, o coeficiente da dimensão da empresa é $-3,320^{***}$ e este parâmetro é significativo a um nível de significância de 1% ($0,002^{***} < 0,01$). A intensidade da I&D e a experiência internacional não influenciam a ROA. As empresas da amostra do presente estudo operam numa indústria madura, tradicional e de baixa tecnologia na mesma linha de um estudo recente (Brouthers *et al.*, 2009). As empresas que operam em indústrias de alta tecnologia possuem mais recursos e gestores mais experientes, portanto exibem um comportamento diferente (Zahra, Ireland e Hitt, 2000).

No que diz respeito à hipótese 1b, é equacionada uma relação positiva entre o indicador compósito da internacionalização e a performance operacional. Por outro lado, a hipótese 2b prevê que a diversificação de produtos intensifica positivamente a relação entre o indicador compósito da internacionalização e a performance operacional. O teste destas hipóteses incide sobre um indicador de performance operacional – a eficiência nos gastos com o pessoal. No quadro 9, são apresentados os resultados da regressão linear múltipla para a eficiência nos gastos com o pessoal.

QUADRO 9. Resultados da regressão linear múltipla para a eficiência nos gastos com o pessoal (performance operacional).

	Eficiência nos gastos com o pessoal = Y3											
	Linear			Interativo			Linear ótimo			Interativo ótimo		
	T	Sig.	VIF	T	Sig.	VIF	T	Sig.	VIF	T	Sig.	VIF
Diversificação de produtos= M	-1,265	,215	1,068	,063	,950	3,420						
Indicador compósito da internacionalização = X3	-3,259***	,003***	1,300***	-3,238***	,003***	1,300***	-2,742***	,009***	1,231***	-2,666**	,011**	1,161**
X3 × M				,927	,361	3,267						
Dimensão da empresa = X4	1,101	,279	1,914	1,195	,241	1,938				2,324**	,026**	1,161**
Intensidade da I&D = X5	1,355	,185	1,025	1,431	,162	1,033						
Experiência internacional = X6	1,124	,269	2,028	1,126	,269	2,028	2,298**	,027**	1,231**			
R² ajustado	20,2%			19,9%			15,6%			15,9%		
Teste F	2,926**			2,571**			4,517**			4,583**		
Sig	,027**			,038**			,018**			,017**		
Durbin-Watson	1,540			1,563			1,644			1,695		

* Nível de significância de 10%. ** Nível de significância de 5%. *** Nível de significância de 1%.

(N = 39 para todos os modelos) Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo linear testa individualmente a diversificação de produtos e o indicador compósito da internacionalização. Relativamente a multicolinearidade, não existem problemas no modelo linear e linear ótimo pois todos os valores *VIF* são inferiores a 10. No modelo linear, o valor *VIF* mais elevado corresponde à experiência internacional ($2,028 < 10$). No modelo linear ótimo, o valor *VIF* é 1,231 para o indicador compósito da internacionalização (nível de significância de 1%) e para a experiência internacional (nível de significância de 5%). A autocorrelação entre os resíduos é nula no modelo linear (1,540) e linear ótimo (1,644) pois os valores do teste Durbin-Watson estão na região de aceitação [1,36; 2,64].

O sinal do coeficiente do indicador compósito da internacionalização é negativo no modelo linear e no modelo linear ótimo, portanto relaciona-se negativamente com a eficiência nos gastos com o pessoal. O indicador compósito da internacionalização é estatisticamente significativo a um nível de significância de 1% no modelo linear ($0,003 < 0,01$) e no modelo linear ótimo ($0,009 < 0,01$). A diversificação de produtos não é estatisticamente significativa ($0,215 > 0,05$), logo não explica a eficiência nos gastos com o pessoal. O modelo linear é globalmente significativo a um nível de significância de 5% ($0,027 < 0,05$). A qualidade do ajustamento é baixa, visto que 20,2% da variabilidade da eficiência nos gastos com o pessoal é explicada pelas variáveis independentes utilizadas em conjunto. O modelo linear ótimo é significativo a um nível de significância de 5% ($0,018 < 0,05$) e a qualidade do ajustamento torna-se muito baixa, pois 15,6% da variabilidade da eficiência nos gastos com o pessoal é explicada pelo indicador compósito da internacionalização utilizado em conjunto com experiência internacional. Em essência, o modelo linear pauteia o teste às hipóteses 1b e 2b.

Segundo o modelo linear e linear ótimo, existe apenas evidência para uma relação linear em termos da eficiência nos gastos com o pessoal. O suporte desta evidência assenta nos coeficientes do indicador compósito da internacionalização, que são estatisticamente significativos (nível de significância de 1%) no modelo linear e linear ótimo. O coeficiente do indicador compósito da internacionalização é -3,259*** no modelo linear e -2,742*** no modelo linear ótimo. Portanto, o indicador compósito da internacionalização relaciona-se negativamente com a eficiência nos gastos com pessoal. Os valores do R^2 ajustado e do Sig. do Teste F suportam uma relação linear e negativa entre o indicador compósito da internacionalização e a eficiência nos gastos com o pessoal. Os resultados do modelo linear e linear ótimo não validam a hipótese 1b, quando a performance operacional é medida pela eficiência nos gastos com o pessoal. Apesar dos coeficientes do indicador compósito da

internacionalização serem estatisticamente significativos, o seu sinal é negativo, portanto este argumento é suficiente para refutar a hipótese 1b.

O objetivo do modelo interativo é avaliar o efeito da interação entre a diversificação de produtos e o indicador compósito da internacionalização na eficiência nos gastos com o pessoal. Segundo a coluna *VIF*, não existe multicolinearidade no modelo interativo e interativo ótimo. No modelo interativo, o valor *VIF* mais elevado é da diversificação de produtos ($3,420 < 10$). No modelo interativo ótimo, o indicador compósito da internacionalização e a dimensão da empresa têm o mesmo valor *VIF* ($1,161^{**} < 10$). Conforme o teste Durbin-Watson, a autocorrelação entre os resíduos é nula no modelo interativo (1,563) e interativo ótimo (1,695) visto que ambos os valores situam-se na região de aceitação [1,36; 2,64]. Porém, a diversificação de produtos também não é estatisticamente significativa no modelo interativo ($,950 > 0,05$). O indicador compósito da internacionalização relaciona-se negativamente com a eficiência nos gastos com o pessoal nos quatro modelos a um nível de significância de 1%.

O modelo interativo inclui o parâmetro da interação entre a diversificação de produtos e o indicador compósito da internacionalização (diversificação de produtos \times indicador compósito da internacionalização), todavia não é estatisticamente significativo ($0,361 > 0,05$). Tal como o modelo linear, o modelo interativo também é globalmente significativo a um nível de significância de 5% ($0,038 < 0,05$). A qualidade do ajustamento é agora baixa, visto que 19,9% da variabilidade da eficiência nos gastos com o pessoal é explicada pelas variáveis independentes utilizadas em conjunto. O modelo interativo ótimo é significativo a um nível de significância de 5% ($0,017 < 0,05$) e a qualidade do ajustamento é muito baixa, pois 15,9% da variabilidade da eficiência nos gastos com o pessoal é explicada pelo indicador compósito da internacionalização utilizado em conjunto com a dimensão da empresa.

No que respeito às variáveis de controlo, a experiência internacional (modelo linear ótimo) e a dimensão da empresa (modelo interativo ótimo) têm um impacto linear e positivo na eficiência nos gastos com o pessoal. Em termos da experiência internacional, o coeficiente é $2,298^{**}$ e é estatisticamente significativo a um nível de significância de 5% ($0,027^{**} < 0,05$). O coeficiente da dimensão da empresa é $2,324^{**}$ e é estatisticamente significativo ao considerar o nível de significância de 5% ($0,026^{**} < 0,05$). A intensidade da I&D também não é significativa ao nível estatístico nos quatro modelos estimados para a eficiência nos gastos com o pessoal. Porém, as atividades de I&D produzem benefícios quer a curto prazo (1 ou 2 anos), quer a longo prazo (vários anos) (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002).

À semelhança do que se verificou para o teste da hipótese 2a, estes resultados refutam a hipótese 2b, que equaciona uma relação positiva e linear entre o parâmetro da interação (diversificação de produtos \times indicador compósito da internacionalização) e a performance operacional. Este facto significa que a relação entre internacionalização e a eficiência nos gastos com o pessoal não é moderada pela diversificação de produtos.

Após o tratamento estatístico dos dados via regressão linear múltipla, os resultados validam a hipótese 1a, que evidencia uma relação linear e positiva entre o indicador compósito do nível de internacionalização e a performance financeira. Não há suporte empírico para as hipóteses 1b, 2a e 2b, que sugerem uma relação linear e positiva entre o indicador compósito do nível de internacionalização e a performance operacional (1b) e o efeito moderador da diversificação de produtos na relação entre o indicador compósito do nível de internacionalização e a performance financeira (2a) e operacional (2b). O resumo dos resultados do teste das hipóteses é apresentado no quadro 10.

QUADRO 10. Resumo dos resultados do teste das hipóteses.

Variável dependente		Nível de internacionalização (indicador compósito)	Efeito da interação (diversificação de produtos \times indicador compósito da internacionalização)
Hipótese 1a	ROA (Performance financeira)	Validada (linear e positiva)	
Hipótese 1b	Eficiência nos gastos com o pessoal (Performance operacional)	Não validada (linear e negativa)	
Hipótese 2a	ROA		Não validada
Hipótese 2b	Eficiência nos gastos com o pessoal		Não validada

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em termos de ROA, os resultados validam a hipótese 1a, que revela uma relação linear e positiva entre o indicador composto da internacionalização e a performance financeira. Estes resultados são totalmente consistentes com os estudos de Pangarkar (2008), Hsu e Boggs (2003), Contractor, Kumar e Kundu (2007) nas empresas de serviços, Thomas e Eden (2004) e Lu e Beamish (2001) nas *joint-ventures* com parceiros do mercado recetor.

Relativamente à eficiência nos gastos com o pessoal, não há suporte empírico para a hipótese 1b. Esta hipótese equaciona uma relação linear e positiva entre o indicador composto da internacionalização e a performance operacional. Porém, os resultados demonstram uma relação linear e negativa entre o indicador composto da internacionalização e a eficiência nos gastos com o pessoal. Esta relação I-P linear e negativa verifica-se a um nível de significância de 5% e a qualidade do ajustamento é 20,2% (modelo linear) e 15,6% (modelo linear ótimo). Conforme Wagner (2004), alguns gestores não conciliam devidamente a internacionalização e a eficiência nos gastos com pessoal. A internacionalização não implica uma redução dos gastos operacionais (Ruigrok e Wagner, 2003), que se subestimados podem liquidar a criação de valor (Wagner, 2004).

É possível distinguir o sentido e magnitude do impacto do indicador composto da internacionalização na ROA e na eficiência nos gastos com o pessoal. Na ROA, o coeficiente do indicador composto da internacionalização é 2,417** (modelo linear) e 2,528** (modelo linear ótimo) a um nível de significância de 5%. Na eficiência nos gastos com o pessoal, o coeficiente do indicador composto da internacionalização é -3,259*** (modelo linear) e -2,742*** (modelo linear ótimo) a um nível de significância de 1%. Esta comparação incide sobre uma relação linear e positiva (indicador composto da internacionalização-ROA) e uma relação linear e negativa (indicador composto da internacionalização-eficiência nos gastos com o pessoal). Porém, o impacto do indicador composto da internacionalização é superior na eficiência nos gastos com o pessoal quando comparado com a ROA, quer em termos da magnitude do impacto, quer em termos do nível de significância.

No que diz respeito à ROA e à eficiência nos gastos com o pessoal, não há evidência empírica para as hipóteses 2a e 2b. Ambas assumem que a diversificação de produtos fortalece a linearidade positiva entre internacionalização e performance financeira (hipótese 2a) e performance operacional (hipótese 2b). Existem dois motivos que justificam a ausência de evidência empírica quer na ROA, quer na eficiência nos gastos com o pessoal. Primeiro, o parâmetro da diversificação de produtos não é significativo estatisticamente no modelo linear e interativo. Segundo, o parâmetro da interação (diversificação de produtos \times indicador

compósito da internacionalização) também não é significativo no modelo interativo. Em suma, estes resultados refutam o efeito moderador da diversificação de produtos na relação I-P, demonstrado em estudos prévios (Kim, Hwang e Burgers, 1989; Tallman e Li, 1996; Hitt, Hoskisson e Kim, 1997; Geringer, Tallman e Olsen, 2000; Hsu, 2006; Chang e Wang, 2007).

Em particular, os resultados do presente estudo divergem do estudo de Hsu (2006), que descobriu que as vantagens específicas de posse das EMNs (por exemplo, portfólio diversificado de produtos) superam as vantagens específicas de localização. No presente estudo, o portfólio diversificado de produtos não influencia o impacto da internacionalização na performance financeira e/ou operacional. Porém, a amostra do presente estudo é composta por empresas da indústria de vestuário, enquanto a amostra do estudo de Hsu (2006) é baseada em empresas da indústria farmacêutica e biotecnológica.

Conclusões

Na última década, as empresas foram pressionadas para a “globalização” e “expansão internacional” pelos investidores e pela imprensa especializada em gestão (Wagner, 2004). O objetivo do presente estudo é determinar o impacto da internacionalização na performance e avaliar o efeito moderador da diversificação de produtos na relação I-P. Em particular, Qian (2002) argumenta que as empresas devem manter níveis ótimos de internacionalização e diversificação de produtos ao expandirem a oferta de produtos e os mercados onde operam.

Os resultados deste estudo evidenciam o impacto linear e positivo da internacionalização na ROA (indicador da performance financeira). Estes resultados seguem o estudo de Hsu (2006), que assinala os benefícios da implementação de estratégias de internacionalização, e toda a corrente de investigação alusiva à relação I-P linear e positiva. A defesa do efeito linear e positivo também é visível noutros estudos (Vernon, 1971; Grant, 1987; Grant, Jammine e Thomas, 1988; Kim, Hwang e Burgers, 1993; Tallman e Li, 1996).

Relativamente à performance operacional, os resultados salientam o impacto linear e negativo da internacionalização na eficiência nos gastos com o pessoal (indicador da performance operacional). Estes resultados seguem o estudo de Wagner (2004), que evidencia que as pressões externas podem incentivar algumas empresas a precipitarem-se para a internacionalização e a consequência será a destruição de valor em vez da criação de valor. Ainda ao nível da performance operacional, os resultados do presente estudo confirmam a corrente de investigação que suporta a relação I-P linear e negativa, subjacente aos estudos de Siddharthan e Lall (1982), Kumar (1984) e Denis, Denis e Yost (2002).

No que diz respeito ao efeito moderador da diversificação de produtos na relação I-P, não há evidência empírica quer na performance financeira (ROA), quer na performance operacional (eficiência nos gastos com o pessoal). Portanto, é possível concluir que a quantidade de produtos diferentes não intensifica a influência da internacionalização sobre a ROA e a eficiência nos gastos com o pessoal na indústria de vestuário de Portugal.

6.1 Contribuições para a teoria e para a prática

O presente estudo apresenta quatro contribuições para a teoria. Em primeiro lugar, averigua o efeito moderador da diversificação de produtos na relação I-P. As capacidades específicas das empresas têm um papel importante no impacto da internacionalização na performance (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002). Bausch e Krist (2007) referem variáveis relacionadas com o contexto da relação I-P: a intensidade da I&D, a diversificação de produtos, o país de origem, a idade da empresa e a dimensão da empresa. Portanto, a investigação deve considerar estas variáveis moderadoras ou de controlo em cada estudo (Bausch e Krist, 2007). A incorporação de variáveis moderadoras é visível em estudos recentes sobre a relação I-P (Annavarjula, Beldona e Sadrieh, 2005; Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002; Lu e Beamish, 2004; Li, 2005; Hsu, 2006).

Em segundo lugar, todas as empresas que constituem a amostra pertencem à indústria de vestuário de Portugal. Na investigação sobre a relação I-P, existe escassez de estudos sobre apenas uma indústria com exceção dos trabalhos de Al-Obaidan e Scully (1995), Katrishen e Scordis (1998) e Hsu (2006). A comparação de empresas com estratégias semelhantes na mesma indústria e baseadas em mercados domésticos com outras dimensões facultam entendimentos novos acerca dos benefícios e custos da internacionalização (Hennart, 2007). A investigação anterior usa sobretudo amostras compostas por empresas de indústrias variadas (Hsu, 2006) e a maioria dos estudos investiga empresas de grande dimensão nas indústrias produtivas dos Estados Unidos da América, Reino Unido, Japão e Alemanha (Li, 2007).

A terceira contribuição diz respeito à operacionalização da performance pois existe o uso paralelo de medidas de performance financeira e operacional. Uma das fraquezas na investigação sobre a relação I-P é o uso raro de indicadores de performance operacional (Li, 2007). A utilização de indicadores de performance operacional permite quantificar os fatores principais e ocultos no êxito operacional (Venkatraman e Ramanujam, 1986). Este tipo específico de indicadores tem um R^2 maior do que os indicadores financeiros, portanto explica mais da variabilidade da performance (Gomes e Ramaswamy, 1999). Os resultados do presente estudo seguem esta tendência no modelo linear: o R^2 ajustado é 20,2% no modelo da eficiência nos gastos com o pessoal (performance operacional) e 17,9% no modelo da ROA (performance financeira). Os indicadores de performance operacional estão menos sujeitos à manipulação e diluição do que os indicadores de performance financeira (Wagner, 2004).

Por fim, salienta-se a operacionalização da internacionalização neste estudo. Apesar da corrente significativa de investigação na área dos negócios internacionais, não existe um método individual aceite para medir a internacionalização das empresas (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002), contudo é fundamental destacar a utilização da extensão da internacionalização, que em conjunto com a intensidade da internacionalização formam o indicador composto da internacionalização. A extensão da internacionalização é um dos indicadores da internacionalização. Atingem-se economias de escala inferiores sempre que é necessário adaptar as atividades às características económicas, institucionais e culturais do país recetor e o risco de negócio é também diferente em cada país (Verbeke e Brugman, 2009). Os estudos empíricos devem distinguir a intensidade da extensão da internacionalização (Sundaram e Black, 1992). Esta distinção específica é incorporada em vários estudos empíricos (Qian e Li, 2002; Goerzen e Beamish, 2003; Hsu e Boggs, 2003). Em suma, todas as dimensões da internacionalização devem ser consideradas para produzir resultados empíricos claros na investigação sobre a relação I-P (Thomas e Eden, 2004).

No que diz respeito a contribuições para a prática, importa destacar quatro pontos. Os gestores devem otimizar a internacionalização dos seus produtos e/ou serviços para as oportunidades favorecerem a performance financeira e operacional das empresas. Na indústria de vestuário, é importante estar ciente do efeito nulo da diversificação de produtos na relação I-P. Ao nível da performance operacional, os gestores devem ter a consciência do impacto positivo que a experiência internacional tem sobre a eficiência nos gastos com o pessoal. No que diz respeito à performance financeira, é fundamental considerar o impacto negativo que a dimensão da empresa tem na ROA.

Os gestores devem procurar novas oportunidades internacionais, porém devem evitar a extensão excessiva ao nível geográfico (Hsu e Boggs, 2003). Em particular, devem alavancar as oportunidades de aprendizagem, visto que são os benefícios mais fortes da internacionalização (Pangarkar, 2008). Não obstante, a capitalização destas oportunidades coloca desafios significativos às empresas (Qian, 2002). Na prática, as empresas adaptam-se aos desafios e oportunidades constantes proporcionadas pela internacionalização (Thomas e Eden, 2004). Para obter êxito na internacionalização, devem ser equacionadas as desvantagens potenciais da expansão excessiva (Chang e Wang, 2007). Em essência, os gestores devem explorar quando, para onde e a forma de otimizarem a internacionalização dos seus negócios (Zahra, Ireland e Hitt, 2000).

O valor da diversificação de produtos deve ser percebido pelos gestores (Chang e Wang, 2007). Deve existir um nível e combinação ótimos das estratégias de diversificação de produtos e internacionalização (Hsu, 2006). Ao reconhecerem o nível de investimento ótimo na internacionalização, os gestores melhoram a performance através de estratégias e processos (Sullivan, 1994b; Lu e Beamish, 2004). Os resultados deste estudo colocam a ênfase na estratégia de internacionalização, visto que a diversificação de produtos tem um efeito nulo na relação I-P. Portanto, os gestores, sobretudo na indústria de vestuário, devem focalizar a estratégia de internacionalização em detrimento da estratégia de diversificação de produtos. A combinação ótima entre ambas as estratégias pode ser desenvolvida num estágio posterior da internacionalização. A aprendizagem adicional, obtida via internacionalização, é útil no desenvolvimento de produtos e tecnologias (Pangarkar, 2008).

O impacto da internacionalização na performance depende de um número de fatores específicos da empresa (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002). A aprendizagem tem um papel crucial na diferenciação dos produtos da empresa, na realização de entradas no mercado rápidas e na conquista da vantagem competitiva (Zahra, Ireland e Hitt, 2000). Em termos de performance operacional, o indicador composto da internacionalização e a experiência internacional (medida através do número de anos a operar no mercado internacional) explicam 15,6% da variabilidade da eficiência nos gastos com o pessoal. Em particular, a experiência internacional tem um impacto positivo (2,298**) a um nível de significância de 5% na eficiência nos gastos com o pessoal. As empresas devem submeter-se a um período de aprendizagem para desenvolverem estruturas, mecanismos e processos apropriados e explorarem as imperfeições nos mercados de fatores globais (Ruigrok e Wagner, 2003).

Na prática, espera-se uma performance inferior numa empresa de grande dimensão (Hsu e Boggs, 2003). Os resultados do presente estudo seguem o pressuposto teórico de Hsu e Boggs (2003). Em termos de performance financeira, o indicador composto da internacionalização e a dimensão da empresa explicam 22,4% da variabilidade da ROA. Em termos individuais, a dimensão da empresa tem um impacto negativo (-3,320***) a um nível de significância de 1% sobre a ROA. Portanto, os gestores não devem ignorar a dimensão das suas empresas quando desenvolvem e colocam em prática a estratégia de internacionalização.

6.2 Limitações deste estudo

Pela análise deste estudo, é possível apontar três limitações. Em primeiro lugar, a amostra é composta apenas por empresas portuguesas, logo os resultados são específicos para Portugal. Os resultados de uma amostra de empresas de um país indicam que são específicos desse país (Lu e Beamish, 2004; Johnson, Yin e Tsai, 2009). Por exemplo, mesmo ao testar as hipóteses na Grécia e nas Caraíbas, é possível que os resultados não se apliquem a outros países/regiões (Brouthers *et al.*, 2009). Quando obtidos a partir de uma amostra do mesmo país, é necessário precaução na generalização dos resultados, visto que podem ser específicos ao país (Lu e Beamish, 2001). Empresas de pequena dimensão, localizadas em países desenvolvidos, podem exibir um comportamento diferente (Brouthers *et al.*, 2009).

Em segundo lugar, a taxa de respostas ao questionário apresenta um valor inferior quando comparada com outros estudos na literatura sobre a relação I-P. No presente estudo, a taxa de respostas ao questionário é 9,01%. No âmbito da relação I-P, existem estudos recentes, onde os questionários têm taxas de respostas superiores: 28,61% (Brouthers *et al.*, 2009), 23,80% (Zahra, Ireland e Hitt, 2000) e 21,40% (Pangarkar, 2008). Com resultados melhores, a capacidade para comparar e obter conclusões entre estudos torna-se superior (Bausch e Krist, 2007). Contudo, é sempre uma limitação para os investigadores, visto que as empresas hesitam em revelar dados contabilísticos das suas operações devido a razões competitivas (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002).

Finalmente, o tratamento estatístico é calculado com base na média aritmética dos dados relativos a 3 anos (2008-2010). Por um lado, esta abordagem empírica não monitoriza as alterações nas relações ao longo do tempo (Geringer, Tallman e Olsen, 2000) e é possível que o comportamento das empresas se altere com o evoluir do tempo (Brouthers *et al.*, 2009). Kotabe, Srinivasan e Aulakh (2002) examinam as implicações da internacionalização na performance com dados de séries temporais e adicionam credibilidade empírica à literatura existente. Por outro lado, na linha de investigação sobre a relação I-P, existem estudos que consideram períodos mais longos: 5 anos (1993-1997) (Ruigrok e Wagner, 2003) e (1996-2000) (Hsu, 2006) e 7 anos (1996-2002) (Chang e Wang, 2007).

6.3 Investigação futura

Existem cinco questões que podem ser objeto de estudos futuros. Primeiramente, testar uma relação curvilínea (S-horizontal) entre internacionalização e performance. A relação I-P não é linear (Thomas e Eden, 2004), pois a combinação entre benefícios e custos da internacionalização tem impacto na performance (Li, 2007). Com suporte empírico, Lu e Beamish (2004) evidenciam que a relação I-P é dinâmica e a investigação futura deve superar explicações lineares. A forma S-horizontal é a última revelação da investigação empírica (Verbeke e Brugman, 2009) e faculta a base para resolver os resultados empíricos inconsistentes (Lu e Beamish, 2004). Os investigadores não só devem fundamentar estudos com factos práticos e teoria credível (exemplo: a teoria da internalização), mas também evitar listas de custos e benefícios possíveis da internacionalização, apenas enumerados para suportar curvas estatísticas e não testados diretamente (Verbeke e Brugman, 2009).

Em segundo lugar, deve-se continuar a investigar o efeito moderador da diversificação de produtos na relação I-P. É importante verificar o rácio ótimo para o portfólio de produtos em função dos recursos finitos da empresa e da capacidade dos gestores na escolha da estratégia correta para o crescimento sustentável (Hsu, 2006). A implementação correta da estratégia de diversificação de produtos otimiza a relação I-P ao elevar o limiar da internacionalização para um nível superior (Chang e Wang, 2007). Apesar de outros conceitos teóricos imprecisos serem mais facilmente recolhidos, a relevância é limitada para a gestão e dificultam a compreensão das raízes que formam a relação I-P (Bausch e Krist, 2007).

A relação I-P depende de fatores de contexto (Bausch e Krist, 2007), portanto estudos futuros podem avaliar o efeito de outras variáveis moderadoras no impacto da internacionalização na performance. A maioria dos estudos não incorpora as capacidades distintivas das empresas na gestão da internacionalização (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002). É necessário investigar a influência na performance da heterogeneidade da empresa (vantagens dos ativos específicos) e decisões no processo de internacionalização (Lu e Beamish, 2004). Os investigadores podem testar outras variáveis moderadoras: a estrutura organizacional, a composição das equipas de gestão de topo, o sistema de controlo (Ruigrok e Wagner, 2003), a intensidade da I&D, o país de origem, a idade da empresa, a dimensão da empresa, o setor industrial, os concorrentes e as flutuações nas taxas cambiais (Bausch e Krist, 2007). Porém, as diferenças ao nível da empresa têm um efeito duas vezes superior na performance quando comparadas com os fatores incontrolláveis do ambiente externo (Hansen

e Wernerfelt, 1989; Powell, 1996). Portanto, os investigadores devem analisar a contribuição das variáveis de ação estratégica (modos de entrada, composição da equipa de gestão, sistema de incentivos e diferenças no processo de internacionalização) para o diferencial da performance imputável à internacionalização (Bausch e Krist, 2007). Em suma, a investigação futura deve incluir variáveis moderadoras (Li, 2007; Johnson, Yin e Tsai, 2009).

As amostras devem incluir empresas com características específicas e localizadas em países com determinações/motivações estratégicas semelhantes na internacionalização, um contexto ambiental comum e bem compreendido, um mercado doméstico maduro e as vantagens específicas críticas (Verbeke e Brugman, 2009). Devido a mercados domésticos limitados, as empresas localizadas na Europa são obrigadas a internacionalizar a maioria dos seus negócios. (Ruigrok e Wagner, 2003). Mais de 90% das vendas e colaboradores da ABB (Suíça/Suécia) e da Nestlé (Suíça) estiveram no mercado externo durante muitos anos (Ruigrok e Wagner, 2003). Circunscrever as amostras a empresas norte-americanas eleva uma barreira ao desenvolvimento do conhecimento (Ruigrok e Wagner, 2003; Thomas e Eden, 2004). Capar e Kotabe (2003) estudaram empresas alemãs, contudo os resultados são diferentes dos estudos das empresas norte-americanas (Chang e Wang, 2007). Estudos futuros devem analisar também empresas dos mercados emergentes: China, Índia, Brasil, México e Rússia (Johnson, Yin e Tsai, 2009).

Finalmente, o período de análise deve ser longitudinal para avaliar as alterações da performance com a evolução da internacionalização. Os estudos longitudinais das trajetórias da internacionalização das empresas são um futuro promissor para a investigação sobre a relação I-P (Thomas e Eden, 2004; Chang e Wang, 2007; Pangarkar, 2008; Verbeke e Brugman, 2009; Johnson, Yin e Tsai, 2009). Uma vez que a performance evidencia ganhos imputáveis à internacionalização, a investigação futura deve aplicar abordagens longitudinais (Bausch e Krist, 2007). A formalização de recomendações sobre o nível de internacionalização ótimo deve ser suportada num conhecimento profundo das forças e das competências para o desenvolvimento das vantagens específicas das empresas ao longo do tempo (Verbeke e Brugman, 2009). Contudo, não existe nenhum acordo fixo sobre o período de tempo apropriado para medir, por exemplo, a performance financeira (Hsu e Boggs, 2003).

Referências

- Aharoni, Y. 1966. *The Foreign Investment Decision Process*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Aiken, L. & West, S. 1991. *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Al-Obaidan, A. & Scully, G. 1995. The theory and measurement of the net benefits of internationalization: The case of the international petroleum industry. *Applied Economics*, 27(2): 231-239.
- Allen, L. & Pantzalis, C. 1996. Valuation of the operating flexibility of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 27(4): 633-653.
- Amit, R. & Schoemaker, P. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Annavarjula, M. & Beldona, S. 2000, Multinationality-Performance Relationship: A Review and Reconceptualization. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1): 48-67.
- Annavarjula, M., Beldona, S. & Sadrieh, F. 2005. Corporate performance implications of multinationality: The role of firm-specific moderators. *Journal of Transnational Management*, 10(4): 5-27.
- Barkema, H. & Vermeulen, F. 1998. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1): 7-26.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. 1988. Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 365-388.
- Bausch, A. & Krist, M. 2007. The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis. *Management International Review*, 47(3): 319-347.
- Bergsten, C., Horst, T. & Moran, T. 1978. *American multinationals and American interests*. Washington, DC: The Brookings Institution.
- Birkinshaw, J. 2001. Strategy and management in MNE subsidiaries. In Rugman, A. & Brewer, T. (Eds.) *The Oxford Handbook of International Business*, 380-401, New York, NY: Oxford University Press.
- Bonaccorsi, A. 1992. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 605-635.
- Bouquet, C., Morrison, A. & Birkinshaw, J. 2009. International Attention and Multinational Enterprise Performance. *Journal of International Business Studies*, 40(1): 108-131.
- Brewer, H. 1981. Investor benefits from corporate international diversification. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 16(1): 113-126.

- Brouthers, K. 2002. Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2): 203-221.
- Brouthers, L., Brouthers, K. & Werner, S. 1999. Is Dunning's Eclectic Framework Descriptive or Normative? *Journal of International Business Studies*, 30(4): 831-844.
- Brouthers, L., Nakos, G., Hadjimarcou, J. & Brouthers, K. 2009. Key Factors for Successful Export Performance for Small Firms. *Journal of International Marketing*, 17(3): 21-38.
- Buckley, P. 1988. The limits of explanation: Testing the internalization theory. *Journal of International Business Studies*, 19(2): 181-194.
- Buckley, P. 2006. Stephen Hymer: Three phases, one approach? *International Business Review*, 15(2): 140-147.
- Buckley, P. & Casson, M. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. Teaneck, NJ: Holmes & Meier.
- Buckley, P. & Casson, M. 2009. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1563-1580.
- Buckley, P., Dunning, J. & Pearce, R. 1977. The influence of firm size, industry, nationality, and degree of multinationality in the growth and profitability of world's largest firms. *Weltwirtschaftliches Archives*, 114(2): 243-257.
- Buckley, P., Dunning, J. & Pearce, R. 1984. An Analysis of the Growth and Profitability of the World's Largest Firms 1972-1977. *Kyklos*, 37(1): 3-26.
- Capar, N. & Kotabe, M. 2003. The Relationship between International Diversification and Performance in Service Firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4): 345-355.
- Capon, N., Farley, J. & Hoening, S. 1990. Determinants of financial performance: A meta-analysis. *Management Science*, 36(10): 1143-1159.
- Caves, R. 1971. International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(149): 1-27.
- Caves, R. 1996. *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chang, S-C. & Wang, C-F. 2007. The effect of product diversification strategies on the relationship between international diversification and firm performance. *Journal of World Business*, 42(1): 61-79.
- Chang, Y. & Thomas, H. 1989. The impact of diversification strategy on risk-return performance. *Strategic Management Journal*, 10(3): 271-284.
- Chase, C., Kuhle, J. & Waither, C. 1988. The Relevance of Political Risk in Direct Foreign Investment. *Management International Review*, 28(3): 31-38.
- Collins, J. 1990. A market performance comparison of U.S. firms active in domestic, developed and developing countries. *Journal of International Business Studies*, 21(2): 271-287.
- Contractor, F. 2007. Is international business good for companies? The evolutionary or multistage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. *Management International Review*, 47(3): 453-475.

- Contractor, F., Kumar, V. & Kundu, S. 2007. Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42(4): 401-417.
- Contractor, F., Kundu, S. & Hsu, C-C. 2003. A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1): 5-18.
- Cyert, R. e March, J. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daniels, J. & Bracker, J. 1989. Profit Performance: Do Foreign Operations Make a Difference? *Management International Review*, 29(1): 46-56.
- De Beule, F. & Van Den Bulcke, D. 2009. Retrospective and prospective views about the future of the multinational enterprise, *International Business Review*, 18(3): 215-223.
- DeCarolis, D. & Deeds, D. 1999. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10): 953-968.
- Delios, A. & Beamish, P. 1999. Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms. *Strategic Management Journal*, 20(8): 711-727.
- Delios, A. & Henisz, W. 2000. Japanese firms' investment strategies in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3): 305-323.
- Denis, D., Denis, D. & Yost, K. 2002. Global Diversification, Industrial Diversification, and Firm Value. *Journal of Finance*, 57(5): 1951-1979.
- Doukas, J. & Lang, L. 2003. Foreign Direct Investment, Diversification and Firm Performance. *Journal of International Business Studies*, 34(2): 153-172.
- Doukas, J. & Travlos, N. 1988. The effect of corporate multinationalism on shareholders' wealth: Evidence from international acquisitions. *The Journal of Finance*, 43(5): 1161-1175.
- Dowell, G., Hart, S. & Yeung, B. 2000. Do corporate global environmental standards create or destroy market value? *Management Science*, 46(8): 1059-1074.
- Doz, Y., Santos, J. & Williamson, P. 2001. *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press Books.
- Dunning, J. 1977. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic paradigm. In Wijkman, P. (Ed.) *The International Allocation of Economic Activity*, 395-418, London, UK: Macmillan.
- Dunning, J. 1980. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1): 9-31.
- Dunning, J. 1988a. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-32.
- Dunning, J. 1988b. The theory of international production. *International Trade Journal*, 31(1): 21-46.
- Dunning, J. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. New York, NY: Addison-Wesley.

- Dunning, J. 2003. Some antecedents of internalization theory. *Journal of International Business Studies*, 34(2): 108-115.
- Eisenhardt, K. & Martin, A. 2000. Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-1121.
- Ellis, P. 2007. Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? *International Business Review*, 16(5): 573-593.
- Errunza, V. & Senbet, L. 1981. The effects of international operations on the market value of the firm: Theory and evidence. *The Journal of Finance*, 34(2): 401-417.
- Ettlie, J. 1998. R&D and Global Manufacturing Performance. *Management Science*, 44(1): 1-11.
- Fahy, J. 2002. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, 11(1): 57-78.
- Fatemi, A. 1984. Shareholder Benefits from Corporate International Diversification. *Journal of Finance*, 39(5): 1325-1344.
- Ferreira, M., Reis, N. & Serra, F. 2011. *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa, Portugal: Lidel.
- Gedajlovic, E. & Shapiro, D. 1998. Management and ownership effects: Evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19(6): 533-553.
- Geringer, J., Beamish, P. & daCosta, R. 1989. Diversification strategy and internationalization: Implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, 10(2): 109-119.
- Geringer, J., Tallman, S. & Olsen, D. 2000. Product and international diversification among Japanese multinational firms. *Strategic Management Journal*, 21(1): 51-80.
- Ghoshal, S. 1987. Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 8(5): 425-440.
- Ghoshal, S. & Bartlett, C. 1990. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network, *Academy of Management Review*, 15(4): 603-625.
- Glaum, M. & Oesterle, M. 2007. 40 Years of Research on Internationalization and Firm Performance: More Questions than Answers? *Management International Review*, 47(3): 307-317.
- Goerzen, A. & Beamish, P. 2003. Geographic scope and multinational enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 24(13): 1289-1306.
- 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): 173-188.
- Gomez-Mejia, L. & Palich, L. 1997. Cultural Diversity and the Performance of Multinational Firms. *Journal of International Business Studies*, 28(2): 309-335.
- Gorecki, P. 1980. A problem of measurement from plants to enterprise in the analysis of diversification: A note. *Journal of Industrial Economics*, 28(3): 327-334.
- Grant, R. 1987. Multinationality and performance among British manufacturing companies. *Journal of International Business Studies*, 18(3): 79-89.

- Grant, R., Jammine, A. & Thomas, H. 1988. Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies 1972-84. *Academy of Management Journal*, 31(4): 771-801.
- Hall Jr., E. & St. John, C. 1994. A methodological note on diversity measurement. *Strategic Management Journal*, 15(2): 153-168.
- Hamel, G. & Prahalad, C. 1985. Do you really have a Global Strategy? *Harvard Business Review*, 63(4): 139-148.
- Hansen, G. & Wernerfelt, B. 1989. Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5): 399-411.
- Harveston, P., Kedia, B. & Francis, J. 1999. MNE's Dependence on Foreign Operations and Performance: A Study of MNEs from the "Triad" Regions. *International Business Review*, 8(3): 293-307.
- Helfat, C. & Eisenhardt, K. 2004. Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification. *Strategic Management Journal*, 25(13): 1217-1232.
- Helpman, E., Melitz, M. & Yeaple, S. 2004. Export versus FDI with heterogeneous firms. *American Economic Review*, 94(1): 300-316.
- Hennart, J-F. 1982. *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Hennart, J-F. 2007. The theoretical rationale for a multinationality/performance relationship. *Management International Review*, 47(3): 423-452.
- Hitt, M., Hoskisson, R. & Ireland, R. 1994. A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2): 297-326.
- Hitt, M., Hoskisson, R. & Kim, H. 1997. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, 40(4): 767-798.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Horst, T. 1972. Firm and industry determinants of the decision to invest abroad: An empirical study. *Review of Economics & Statistics*, 54(3): 258-266.
- Hoskisson, R., Hitt, M., Johnson, R. & Moesel, D. 1993. Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 14(3): 215-235.
- Hoskisson, R. & Turk, T. 1990. Corporate Restructuring: Governance and Control Limits of the Internal Market, *Academy of Management Review*, 15(3): 459-477.
- Hout, T., Porter, M. & Rudden, E. 1982. How global companies win out. *Harvard Business Review*, 60(5): 98-108.
- Hsinan, H., Hsing-Chi, W., Hsien-Yi, L. & Janchung, W. 2010. A measurement of the extent of market imperfections between markets and applications. *Applied Economics*, 42(16): 2111-2126.
- Hsu, C-C. 2006. Internationalization and Performance: The S-curve Hypothesis and Product Diversity Effect. *Multinational Business Review*, 14(2): 29-46.

- Hsu, C-C. & Boggs, D. 2003. Internationalization and Performance: Traditional Measures and Their Decomposition. *Multinational Business Review*, 11(3): 23-49.
- Hughes, J., Logue, D. & Sweeney, R. 1975. Corporate international diversification and market assigned measures of risk and diversification. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 10(4): 627-637.
- Hult, M., Ketchen, D., Griffith, D., Chabowski, B., Hamman, M., Dykes, B., Pollitte, W. & Cavusgil, T. 2008. An Assessment of the Measurement of Performance in International Business Research. *Journal of International Business Studies*, 39(6): 1064-1080.
- Hutzschenreuter, T., Pedersen, T. & Volberda, H. 2007. The role of path dependency and managerial intentionality: A perspective on international business research. *Journal of International Business Studies*, 38(7): 1055-1068.
- Hymer, S. 1960. *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: PhD thesis, MIT.
- Hymer, S. 1970. The Efficiency Contradictions of Multinational Corporations. *American Economic Review Papers and Proceedings*, 60(2): 441-448.
- Hymer, S. 1972. The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development. In Bhagwati, J. (Ed.) *Economics and World Order*, 113-140, London, UK: Macmillan.
- Hymer, S. 1976. *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jacquillat, B. & Solnik, B. 1978. Multinationals are poor tools for diversification. *Journal of Portfolio Management*, 4(2): 8-12.
- Johanson, J. & Vahlne, J. 1977. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): 25-34.
- Johnson, J., Yin, E. & Tsai, H. 2009. Persistence and Learning: Success Factors of Taiwanese Firms in International Markets. *Journal of International Marketing*, 17(3): 39-54.
- Jones, G. & Hill, C. 1988. Transaction cost analysis of strategy–structure choice. *Strategic Management Journal*, 9(2): 159-172.
- Jung, Y. 1991. Multinationality and Profitability. *Journal of Business Research*, 23(2): 179-187.
- Katrishen, F. & Scordis, N. 1998. Economies of Scale in Services: A Study of Multinational Insurers. *Journal of International Business Studies*, 29(2): 305-323.
- Kaufmann, L. & Schneider, Y. 2004. Intangibles: A Synthesis of Current Research. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3): 366-388.
- Kim, W., Hwang, P. & Burgers, W. 1989. Global diversification strategy and corporate profit performance. *Strategic Management Journal*, 10(1): 45-57.
- Kim, W., Hwang, P. & Burgers, W. 1993. Multinationals' diversification and the risk-return trade-off. *Strategic Management Journal*, 14(4): 275-286.
- Kindleberger, C. 1969. *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Knight, G. & Kim, D. 2009. International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2): 255-273.

- Kobrin, S. 1991. An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue): 17-31.
- Kogut, B. 1985. Designing global strategies: Profiting from operational flexibility. *Sloan Management Review*, 27(1): 27-38.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. & Aulakh, P. 2002. Multinationality and Firm Performance: The Moderating Role of R&D and Marketing Capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33(1): 79-97.
- Kostova, T. & Roth, K. 2002. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1): 215-233.
- Kostova, T. & Zaheer, S. 1999. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprises. *Academy of Management Review*, 24(1): 64-81.
- Kumar, M. 1984. *Growth, acquisition and investment: An analysis of the growth of industrial firms and their overseas activities*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. & Tuppurä, A. 2011. Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5): 508-520.
- Leftwich, R. 1974. U.S. multinational companies: Profitability, financial leverage and effective income tax rates. *U.S. Survey of Current Business*, 54(May): 27-36.
- Li, L. 2005. Is regional strategy more effective than global strategy in the US service industries? *Management International Review*, 45(1): 37-57.
- Li, L. 2007. Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2): 117-139.
- Li, L. & Qian, G. 2005. Dimensions of international diversification: The joint effects on firm performance. *Journal of Global Marketing*, 18(3/4): 7-35.
- Lu, J. & Beamish, P. 2001. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 565-586.
- Lu, J. & Beamish, P. 2004. International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of Management Journal*, 47(4): 598-609.
- Magee, S. 1977. Information and the multinational corporation: An appropriability approach. In Bhagwati, J. (Ed.) *The new economic order: The north-south debate*, 317-340, Cambridge, MA: MIT Press.
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E. & Mayrhofer, U. 2005. Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships. *International Business Review*, 14(6): 719-738.
- Markides, C. & Williamson, P. 1996. Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 39(2): 340-367.
- McManus, J. 1972. The theory of the multinational firm. In Paquet, G. (Ed.) *The Multinational Firm and the Nation State*, 66-93, Don Mills, Toronto: Macmillan.
- Montgomery, C. 1982. The measurement of firm diversification: Some new empirical evidence. *Academy of Management Journal*, 25(2): 299-307.

- Morck, R. & Yeung, B. 1991. Why investors value multinationality. *Journal of Business*, 64(20): 165-187.
- Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffman, A. & Giovannini, E. 2005. Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide. *OECD Statistics Working Paper*, 13(3): 1-108.
- Pangarkar, N. 2008. Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4): 475-485.
- Pennings, J., Barkema, H. & Douma, S. 1994. Organizational learning and diversification. *Academy of Management Journal*, 37(3): 608-640.
- Pestana, M. & Gageiro, J. 2005. *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Peteraf, M. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-192.
- Pinto, C., Gaspar, L., Ferreira, M. & Serra, F. 2010. A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal. Working paper n. 50, globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy, Portugal.
- Pitelis, C. 2007. Edith Penrose and a Learning-Based Perspective on the MNE and OLI. *Management International Review*, 47(2): 207-219.
- Porter, M. 1985a. *Competitive advantage*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. 1985b. Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 28(2): 9-40.
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: Free Press.
- Powell, T. 1996. How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 17(4): 323-334.
- Qian, G. 1996. The Effect of Multinationality Measures upon the Risk-Return Performance of US Firms. *International Business Review*, 5(3): 247-265.
- Qian, G. 1997. Assessing product-market diversification of U.S. firms. *Management International Review*, 37(2): 127-149.
- Qian, G. 2002. Multinationality, Product Diversification, and Profitability of Emerging US Small- and Medium-sized Enterprises. *Journal of Business Venturing*, 17(6): 611-633.
- Qian, G. & Li, J. 2002. Multinationality, global market diversification and profitability among the largest US firms. *Journal of Business Research*, 55(4): 325-335.
- Qian, G., Li, L., Li, J. & Qian, Z. 2008. Regional diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 39(2): 197-214.
- Ramaswamy, K. 1995. Multinationality, configuration, and performance: A study of MNEs in the US drug and pharmaceutical industry. *Journal of International Management*, 1(2): 231-253.
- Ramírez-Alesón, M. & Espitia-Escuer, M. 2001. The Effect of International Diversification Strategy on the Performance of Spanish-based Firms during the period 1991-1995. *Management International Review*, 41(3): 291-315.
- Reeb, D., Kwok, C. & Baek, Y. 1998. Systematic Risk of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 29(2): 263-279.

- Riahi-Belkaoui, A. 1998. The effects of the degree of internationalization on firm performance. *International Business Review*, 7(3): 315-321.
- Rugman, A. 1979. *International diversification and the multinational enterprise*. Lexington, MA: Heath.
- Rugman, A. 1980. Internalization as a general theory of foreign direct investment: A reappraisal of the literature. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 116(2): 365-379.
- Rugman, A. 1981. *Inside The Multinationals: The Economics of Internal Markets*. London, UK: Croom Helm.
- Rugman, A. 1982. *New Theories of the Multinational Enterprise*. New York, NY: St. Martin's Press.
- Rugman, A. 1986. New theories of the multinational enterprise: An assessment of internalization Theory. *Bulletin of Economic Research*, 38(2): 101-118.
- Rugman, A. 2007. Internalization is still a general theory of foreign direct investment. *Review of world economics*, 121(3): 570-575.
- Rugman, A. 2010. Reconciling Internalization Theory and the Eclectic Paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2): 1-12.
- Rugman, A. & Sukpanich, N. 2006. Firm-Specific Advantages Intra-Regional Sales and Performance of Multinational Enterprises. *International Trade Journal*, 20(3): 355-382.
- Rugman, A. & Verbeke, A. 2002. Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 23(8): 769-780.
- Rugman, A. & Verbeke, A. 2003. Extending the theory of the multinational enterprise: Internalization and strategic management perspectives. *Journal of International Business Studies*, 34(2): 125-137.
- Rugman, A. & Verbeke, A. 2004. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1): 3-18.
- Rugman, A. & Verbeke, A. 2008. Internalization theory and its impact on the field of international business. In Boddewyn, J. (Ed.) *International business scholarship: AIB fellows on the first 50 years and beyond*, 155-174, Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Ruigrok, W., Amann, W. & Wagner, H. 2007. The Internationalization-Performance Relationship at Swiss Firms: A Test of the S-Shape and Extreme Degrees of Internationalization. *Management International Review*, 47(3): 349-368.
- Ruigrok, W. & Wagner, H. 2003. Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. *Management International Review*, 43(1): 63-83.
- Rumelt, R. 1974. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Rumelt, R. 1982. Diversification strategy and profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4): 359-369.
- Saloner, G., Shapard, A. & Podolny, J. 2001. *Strategic Management*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Sambharya, R. 1995. The Combined Effect of International Diversification and Product Diversification Strategies on the Performance of U.S.-Based Multinational Corporations. *Management International Review*, 35(3): 197-218.

- Senchack, A. & Beedles, W. 1980. Is indirect international diversification desirable? *Journal of Portfolio Management*, 6(2): 49-57.
- Servaes, H. 1996. The value of diversification during the conglomerate merger wave. *Journal of Finance*, 51(4): 1201-1225.
- Shaked, I. 1986. Are multinational corporations safer? *Journal of International Business Studies*, 17(1): 83-106.
- Siddharthan, N. & Lall, S. 1982. The recent growth of the largest US multinationals. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 44(1): 1-13.
- Simmonds, P. 1990. The combined diversification breadth and mode dimensions and the performance of large diversified firms. *Strategic Management Journal*, 11(5): 399-410.
- Stan Xiao, L. & Greenwood, R. 2004. The effect of within-industry diversification on firm performance: Synergy creation, multi-market contact and market structuration. *Strategic Management Journal*, 25(12): 1131-1153.
- Stinchcombe, A. 1965. Organizations and Social Structure. In March, J. (Ed.) *Handbook of Organizations*, 142-193, Chicago, IL: Rand McNally.
- Stopford, J. & Wells, L. 1972. *Managing the multinational enterprise - Organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. London, UK: Basic Books.
- Sukpanich, N. & Rugman, A. 2007. Intra-regional sales, product diversity, and the performance of merchandising multinationals. *Journal of International Management*, 13(2): 131-146.
- Sullivan, D. 1994a. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, 25(2): 325-342.
- Sullivan, D. 1994b. The "Threshold of Internationalization:" Replication, Extension, and Reinterpretation. *Management International Review*, 34(2): 165-186.
- Sullivan, D. 1996. Measuring the degree of internationalization of a firm: A reply. *Journal of International Business Studies*, 27(1): 179-192.
- Sundaram, A. & Black, J. 1992. The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review*, 17(4): 729-757.
- 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.
- Thomas, D. & Eden, L. 2004. What is the Shape of the Multinationality-Performance Relationship? *Multinational Business Review*, 12(1): 89-110.
- Tung, R. & Miller, E. 1990. Managing in the twenty-first century: The need for global orientation. *Management International Review*, 30(1): 5-18.
- Väättänen, J., Pillania, R. & Podmetina, D. 2009. Internationalization and Company Performance: A Study of Emerging Russian Multinationals. *Multinational Business Review*, 17(2): 157-177.
- Varadarajan, P. 1986. Product Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 50(3): 43-57.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.

- Verbeke, A. & Brugman, P. 2009. Triple-testing the quality of multinationality–performance research: An internalization theory perspective. *International Business Review*, 18(3): 265-275.
- Verbeke, A., Li, L. & Goerzen, A. 2009. Toward More Effective Research on the Multinationality-Performance Relationship. *Management International Review*, 49(2): 149-161.
- Vermeulen, F. & Barkema, H. 2002. Pace, Rhythm, and Scope: Process Dependence in Building a Profitable Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, 23(7): 619-635.
- Vernon, R. 1966. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2): 190-207.
- Vernon, R. 1971. *Sovereignty at Bay: the Multinational Spread of US Enterprises*. New York, NY: Basic Books.
- Wagner, H. 2004. Internationalization speed and cost efficiency: Evidence from Germany. *International Business Review*, 13(4): 447-463.
- Werner, S. 2002. Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. *Journal of Management*, 28(3): 277-305.
- Whited, T. 2001. Is It Inefficient Investment that Causes the Diversification Discount? *Journal of Finance*, 56(5): 1667-1691.
- Williamson, O. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, NY: Free Press.
- Wrigley, L. 1970. *Divisional autonomy and diversification*. Boston, MA: PhD thesis, Harvard Business School.
- Yang, Y. & Driffield, N. 2012. Multinationality-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *Management International Review*, 52(1): 23-47.
- Zaheer, S. 1995. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 38(2): 341-363.
- Zaheer, S. & Mosakowski, E. 1997. The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services. *Strategic Management Journal*, 18(6): 439-464.
- Zahra, S., Ireland, R. & Hitt, M. 2000. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5): 925-950.
- Zhao, H. & Luo, Y. 2002. Product diversification, ownership structure, and subsidiary performance in China's dynamic market. *Management International Review*, 42(1): 27-49.

Anexos

ANEXO 1. Questionário.



QUESTIONÁRIO Mestrado: Negócios Internacionais (2011/2012)

Este questionário faz parte de um estudo desenvolvido no âmbito do Mestrado em Negócios Internacionais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. O objetivo é avaliar o impacto da internacionalização na performance e qual a influência da diversificação de produtos nesta relação. A amostra é composta pelas 500 maiores empresas da indústria de vestuário de Portugal segundo o valor de negócios de 2009 (Fonte: INE). Conto consigo para preencher este questionário. Os dados recolhidos são confidenciais, pelo que agradeço a sua colaboração e sinceridade.

Obrigado pela sua participação,

Mestrando Tomé Beato

Aluno nº 2101442

(tomebeato@gmail.com)

*Obrigatório

1. Identificação da empresa (Caso seja um grupo empresarial, refira-se apenas à empresa com o maior valor de negócios dentro da indústria do vestuário.)
Grupo empresarial:
Empresa: *
Número de contribuinte: *
Representante:
Cargo:
Internacionalização e performance: o efeito moderador da diversificação de produtos
2. O valor total das vendas da empresa entre 2008 e 2010. Este valor implica a soma das vendas em Portugal e no mercado externo (deve incluir não só exportações, mas também vendas através de subsidiárias).
2.1 Qual foi o valor total das vendas da empresa em 2008? * R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
2.2 Qual foi o valor total das vendas da empresa em 2009? * R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
2.3 Qual foi o valor total das vendas da empresa em 2010? *

R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
3. O valor dos gastos de investigação e desenvolvimento (I&D) entre 2008 e 2010.
3.1 Qual foi o valor dos gastos de I&D em 2008? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
3.2 Qual foi o valor dos gastos de I&D em 2009? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
3.3 Qual foi o valor dos gastos de I&D em 2010? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
4. O valor das vendas apenas no mercado externo entre 2008 e 2010.
4.1 Qual foi o valor das vendas apenas no mercado externo em 2008? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
4.2 Qual foi o valor das vendas apenas no mercado externo em 2009? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
4.3 Qual foi o valor das vendas apenas no mercado externo em 2010? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
5. Número de países estrangeiros onde a empresa vendeu os seus produtos entre 2008 e 2010.
5.1 Em 2008, a empresa vendeu os seus produtos em quantos países estrangeiros? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 24)
5.2 Em 2009, a empresa vendeu os seus produtos em quantos países estrangeiros? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 24)
5.3 Em 2010, a empresa vendeu os seus produtos em quantos países estrangeiros? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 24)
6. Número de produtos diferentes que a empresa vendia entre 2008 e 2010. Esta contagem implica apenas a quantidade de produtos diferentes. Não deve considerar as várias cores e/ou tamanhos de cada produto.
6.1 Em 2008, a empresa vendia quantos produtos diferentes? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 24)
6.2 Em 2009, a empresa vendia quantos produtos diferentes? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 24)
6.3 Em 2010, a empresa vendia quantos produtos diferentes? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 24)
7. O valor do ativo da empresa entre 2008 e 2010.
7.1 Qual foi o valor do ativo da empresa em 2008? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
7.2 Qual foi o valor do ativo da empresa em 2009? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
7.3 Qual foi o valor do ativo da empresa em 2010? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
8. O valor do resultado operacional da empresa entre 2008 e 2010.
8.1 Qual foi o valor do resultado operacional da empresa em 2008? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
8.2 Qual foi o valor do resultado operacional da empresa em 2009? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
8.3 Qual foi o valor do resultado operacional da empresa em 2010? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
9. O valor dos gastos com o pessoal da empresa entre 2008 e 2010.
9.1 Qual foi o valor dos gastos com o pessoal da empresa em 2008? *
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)
9.2 Qual foi o valor dos gastos com o pessoal da empresa em 2009? *

R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)	
9.3 Qual foi o valor dos gastos com o pessoal da empresa em 2010? *	
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)	
10. O valor dos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas pela empresa entre 2008 e 2010.	
10.1 Qual foi o valor dos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas pela empresa em 2008? *	
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)	
10.2 Qual foi o valor dos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas pela empresa em 2009? *	
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)	
10.3 Qual foi o valor dos gastos das mercadorias vendidas e matérias consumidas pela empresa em 2010? *	
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1.000.000,00 €)	
11. A empresa começou a vender os seus produtos no mercado externo em que ano? *	
R.: _____ (Só pode inserir um valor numérico, exemplo: 1983)	
12. Quanto tempo demorou a preencher este questionário? *	
Até 10 minutos	<input type="checkbox"/>
Entre 10 a 20 minutos	<input type="checkbox"/>
Mais de 20 minutos	<input type="checkbox"/>

ANEXO 2. Apoio institucional da ATP.



Apoio Institucional

Serve o presente documento para manifestar o apoio institucional da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) ao estudo académico do aluno Tomé Cordeiro Beato (tomebeato@gmail.com), no âmbito do mestrado em Negócios Internacionais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

O objetivo do estudo é a análise da relação entre internacionalização e performance e o efeito da diversificação de produtos nesta mesma relação. Este estudo implica um questionário a uma amostra de empresas da indústria de vestuário, considerando as 500 maiores empresas, segundo o valor de negócios de 2009 (dados facultados pelo Instituto Nacional de Estatística).

Para assegurar a confidencialidade das empresas, a divulgação dos resultados será feita de forma agregada, ou seja, os resultados serão apresentados sob a perspetiva do total da amostra sem mencionar o nome e os dados individuais de cada empresa.

Tendo em conta a actualidade e a relevância para o setor têxtil, apelamos à colaboração dos inquiridos através do preenchimento do questionário.

Uma vez que o aluno se disponibilizou a partilhar os resultados do seu trabalho, os interessados poderão contactar posteriormente a ATP para consulta ao mesmo.

Paulo Vaz

Diretor Geral da ATP

Vila Nova de Famalicao, 23 de Janeiro de 2012

ANEXO 3. Lista das 39 empresas respondentes.

Lista das 39 empresas respondentes
Impetus Portugal – Têxteis, SA
Fábrica de Malhas Filobranca, SA
Malhas Sonix, SA
Baptista e Soares, SA
Torre – Sociedade de Confeções, SA
Gabritex – Confeções Têxteis LDA
Davion – Indústria de Vestuário, SA
Vestire – Confeções LDA
Diniz & Cruz – Vestuário do Homem LDA
Hélix – Indústria de Confeções, SA
Derone – Confeções, SA
Pedrosa & Rodrigues, SA
Tetribérica II Indústria LDA
Oliveira & Silva – Confeções LDA
Siena – Comércio Internacional, SA
Ludicitex – Indústria Têxtil, SA
Ribul LDA
Coisas Algodão Confeções SA
Unilopes – Indústria de Confeções LDA
Nova Figfort – Têxteis LDA
Cordeiro, Campos & CA, LDA
RPB – Têxteis e Vestuário, SA
Sociedade Têxtil da Assenta, SA
S. I. C. I. 93 Braga – Sociedade de Investimentos Comerciais e Industriais, SA
Têxtil do Marco, SA
Jorges Confeções LDA
Latino – Confeções LDA
Faria da Costa – Peúgas e Confeções LDA
Francisco Manuel Gomes Cabral, LDA
Constantino Carneiro de Sousa, SA
JFV – Têxteis LDA
Custoitex – Distribuição de Produtos Têxteis, LDA
Agostinho Martins Pereira, LDA
Eurofardas II – Promoção e Marketing de Fardas LDA
BE-DEX-Têxteis, LDA
Confeções Lemos & Moreira LDA
Carmavil – Indústria Têxtil & Confeções LDA
HR Indústria, SA
Confeções J.S.F. LDA

Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXO 4. Resultados da regressão linear múltipla.

- ROA.

- Modelo linear:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.536 ^a	.287	.179	.1632175	2.159

a. Predictors: (Constant), EI, I_ID, DP, IND_COM_INT, DE

b. Dependent Variable: ROA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.354	5	.071	2.658	.040 ^a
	Residual	.879	33	.027		
	Total	1.233	38			

a. Predictors: (Constant), EI, I_ID, DP, IND_COM_INT, DE

b. Dependent Variable: ROA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.608	.074		8.191	.000		
	DP	.096	.156	.093	.614	.543	.936	1.068
	IND_COM_INT	.319	.132	.405	2.417	.021	.769	1.300
	DE	-.536	.198	-.552	-2.712	.011	.522	1.914
	I_ID	-.103	.153	-.101	-.677	.503	.976	1.025
	EI	.058	.163	.075	.358	.722	.493	2.028

a. Dependent Variable: ROA

- Modelo interativo:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.557 ^a	.310	.181	.1630421	2.042

a. Predictors: (Constant), EI, I_ID, PRODUTO_IND_COM, IND_COM_INT, DE, DP

b. Dependent Variable: ROA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.383	6	.064	2.398	.050 ^a
	Residual	.851	32	.027		
	Total	1.233	38			

a. Predictors: (Constant), EI, I_ID, PRODUTO_IND_COM, IND_COM_INT, DE, DP
 b. Dependent Variable: ROA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.589	.076		7.714	.000		
	DP	.334	.278	.326	1.202	.238	.292	3.420
	IND_COM_INT	.321	.132	.408	2.434	.021	.769	1.300
	PRODUTO_IND_COM	.837	.809	.275	1.035	.308	.306	3.267
	DE	-.513	.199	-.528	-2.583	.015	.516	1.938
	I_ID	-.089	.153	-.087	-.581	.566	.968	1.033
	EI	.059	.163	.076	.363	.719	.493	2.028

a. Dependent Variable: ROA

o Modelo linear ótimo:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.514 ^a	.265	.224	.1587074	2.122

a. Predictors: (Constant), DE, IND_COM_INT
 b. Dependent Variable: ROA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.326	2	.163	6.479	.004 ^a
	Residual	.907	36	.025		
	Total	1.233	38			

a. Predictors: (Constant), DE, IND_COM_INT
 b. Dependent Variable: ROA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.620	.068		9.154	.000		
	IND_COM_INT	.307	.121	.389	2.528	.016	.861	1.161
	DE	-.497	.150	-.511	-3.320	.002	.861	1.161

a. Dependent Variable: ROA

o Modelo interativo ótimo:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.514 ^a	.265	.224	.1587074	2.122

a. Predictors: (Constant), DE, IND_COM_INT

b. Dependent Variable: ROA

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.326	2	.163	6.479	.004 ^a
	Residual	.907	36	.025		
	Total	1.233	38			

a. Predictors: (Constant), DE, IND_COM_INT

b. Dependent Variable: ROA

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.620	.068		9.154	.000		
	IND_COM_INT	.307	.121	.389	2.528	.016	.861	1.161
	DE	-.497	.150	-.511	-3.320	.002	.861	1.161

a. Dependent Variable: ROA

- Eficiência nos gastos com o pessoal.

- Modelo linear:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.554 ^a	.307	.202	.1869550	1.540

a. Predictors: (Constant), EI, I_ID, DP, IND_COM_INT, DE
 b. Dependent Variable: EGP

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.511	5	.102	2.926	.027 ^a
	Residual	1.153	33	.035		
	Total	1.665	38			

a. Predictors: (Constant), EI, I_ID, DP, IND_COM_INT, DE
 b. Dependent Variable: EGP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.363	.085		4.269	.000		
	DP	-.225	.178	-.189	-1.265	.215	.936	1.068
	IND_COM_INT	-.493	.151	-.538	-3.259	.003	.769	1.300
	DE	.249	.226	.221	1.101	.279	.522	1.914
	I_ID	.237	.175	.199	1.355	.185	.976	1.025
	EI	.210	.186	.232	1.124	.269	.493	2.028

a. Dependent Variable: EGP

- Modelo interativo:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.570 ^a	.325	.199	.1873561	1.563

a. Predictors: (Constant), EI, I_ID, PRODUTO_IND_COM, IND_COM_INT, DE, DP
 b. Dependent Variable: EGP

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.542	6	.090	2.571	.038 ^a
	Residual	1.123	32	.035		
	Total	1.665	38			

a. Predictors: (Constant), EI, I_ID, PRODUTO_IND_COM, IND_COM_INT, DE, DP
 b. Dependent Variable: EGP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.344	.088		3.915	.000		
	DP	.020	.320	.017	.063	.950	.292	3.420
	IND_COM_INT	-.491	.152	-.536	-3.238	.003	.769	1.300
	PRODUTO_IND_COM	.861	.929	.243	.927	.361	.306	3.267
	DE	.273	.228	.242	1.195	.241	.516	1.938
	I_ID	.252	.176	.211	1.431	.162	.968	1.033
	EI	.210	.187	.233	1.126	.269	.493	2.028

a. Dependent Variable: EGP

o Modelo linear ótimo:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.448 ^a	.201	.156	.1922728	1.644

a. Predictors: (Constant), EI, IND_COM_INT
 b. Dependent Variable: EGP

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.334	2	.167	4.517	.018 ^a
	Residual	1.331	36	.037		
	Total	1.665	38			

a. Predictors: (Constant), EI, IND_COM_INT
 b. Dependent Variable: EGP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.379	.071		5.310	.000		
	IND_COM_INT	-.415	.151	-.453	-2.742	.009	.812	1.231
	EI	.343	.149	.380	2.298	.027	.812	1.231

a. Dependent Variable: EGP

o Modelo interativo ótimo:

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.450 ^a	.203	.159	.1919923	1.695

a. Predictors: (Constant), DE, IND_COM_INT

b. Dependent Variable: EGP

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.338	2	.169	4.583	.017 ^a
	Residual	1.327	36	.037		
	Total	1.665	38			

a. Predictors: (Constant), DE, IND_COM_INT

b. Dependent Variable: EGP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.329	.082		4.011	.000		
	IND_COM_INT	-.391	.147	-.427	-2.666	.011	.861	1.161
	DE	.421	.181	.373	2.324	.026	.861	1.161

a. Dependent Variable: EGP