



Revista de Administração FACES Journal

ISSN: 1517-8900

faces@fumeec.br

Universidade FUMEC

Brasil

Breitenbauch de Moura, Graziela; Floriani, Dinorá Eliete
A EVOLUÇÃO DA AMBIDESTRIA INTERNACIONAL NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS (PMES)
Revista de Administração FACES Journal, vol. 16, núm. 4, outubro-diciembre, 2017, pp.
103-117
Universidade FUMEC
Minas Gerais, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194054186006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



ESTRATÉGIA

A EVOLUÇÃO DA AMBIDESTRIA INTERNACIONAL NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES)

THE EVOLUTION OF INTERNATIONAL AMBIDEXTERITY OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES (SMES)

Graziela Breitenbauch de Moura
Universidade do Vale do Itajaí

Dinorá Eliete Floriani
Universidade do Vale do Itajaí

Data de submissão: 30 out. 2016. **Data de aprovação:**

27 abr. 2017. **Sistema de avaliação:** Double blind review.

Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro

Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

RESUMO

O trabalho apresenta a relação do grau de internacionalização (GRI), da ambidestria internacional e do desempenho organizacional em pequenas e médias empresas (PMEs) exportadoras brasileiras. Ressalta a importância da ambidestria internacional nas capacidades das empresas. Por meio de uma survey em 138 PMEs brasileiras a pesquisa verificou as relações dos três construtos no campo dos negócios internacionais. Esta pesquisa utilizou a técnica do Modelo de Equações Estruturais para a análise, com o método do PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), também chamada de path modeling. Os resultados apontam que o maior GRI desenvolve a ambidestria internacional e que melhora o desempenho da PME. Também revelou que o GRI tem efeito positivo no desempenho organizacional da PME. Sugerem-se futuros estudos em grandes empresas e em multinacionais para verificar o desenvolvimento da perspectiva da ambidestria internacional e sua influência.

PALAVRAS-CHAVE

Ambidestria Internacional. Grau de Internacionalização. Desempenho Organizacional. Capacidade. Pequenas e Médias Empresas (PME).

ABSTRACT

The work shows the relationship of the degree of internationalization (GRI), the international ambidexterity and organizational performance in small and medium Brazilian exporters enterprises. It emphasizes the importance of international ambidexterity in the company capabilities. Through a survey of 138 Brazilian small and medium-sized enterprises (SMEs) the research verified the relationship of the three constructs in the international business. This research used the technique of Structural Equation Model for analysis, with the PLS-SEM method (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), also called path modeling. The results show that the highest GRI develops international ambidexterity and improves the performance of SMEs. They also revealed that the GRI has a positive effect on the organizational performance of SMEs. Future studies are suggested in large and multinationals companies to verify the development from the perspective of international ambidexterity and its influence.

KEYWORDS

International Ambidexterity. Degree of Internationalization. Organizational Performance. Capability. Small and Medium Enterprises (SME).

INTRODUÇÃO

Muitos trabalhos sobre a internacionalização das empresas têm discutido o equilíbrio da capacidade de *exploitation* e de *exploration* chamada de ambidestria internacional (LUO, 2002; LUO; RUI, 2009; HOANG; ROTHARMEL, 2010; PRANGE; VERDIER, 2011; LI; HUANG, 2012; HSU; LIEN; CHEN, 2013; PINHO; PRANGE, 2015).

Prange e Verdier (2011) destacam a constante interação do paradigma de *exploitation versus exploration* de March (1991) nas firmas, nos diversos processos de internacionalização, resultando no crescimento e na sobrevivência internacional e introduzindo o conceito de “ambidestria internacional”. A capacidade de *exploitation* é baseada no conhecimento existente e na tecnologia ou no domínio de produtos e mercados; e a de *exploration* refere-se à

aprendizagem adquirida via refinamento de experiências e reutilização de rotinas, bem como o domínio de novos produtos e mercados (HE; WONG, 2004).

A exportação é tema de interesse para a inserção das empresas no mercado internacional pelo desenvolvimento de políticas públicas de comércio exterior no Brasil, com o objetivo de estimular a inovação, de melhorar a competitividade e a tecnologia (MDIC, 2016).

A atuação das pequenas e médias empresas (PMEs) tem um papel importante na contribuição da geração de empregos; na exportação; na criação de riqueza, de renda; e na melhoria das condições de vida da população (REYNOLDS, 1997; FERNÁNDEZ; JESÚS NIETO, 2006; ITC, 2015).

Com a internacionalização, as PMEs podem avançar em pequenos ou em grandes

mercados conforme a sua capacidade de inserção. Esta expansão de mercados pode acontecer de diversas formas, conforme a estratégia de inserção, a experiência internacional dos gestores e de seus funcionários, o tempo de atuação na empresa em mercados internacionais, dentre outros fatores, caracterizando o chamado de grau de internacionalização (GRI) (IETTO-GILLIES, 2009).

Neste trabalho foi verificada a relação do grau de internacionalização da PME brasileira e da ambidestria internacional para o aumento do desempenho organizacional. A literatura da área apresenta uma discussão entre a relação do GRI e o desempenho com destaque para a expansão das atividades internacionais da empresa que a ajudam a explorar as oportunidades dos negócios no mercado externo (IETTO-GILLIES, 2009; XIAO *et al.*, 2013; SZYMURA-TYC, 2013).

Estudar a perspectiva da ambidestria internacional no processo da internacionalização das PMEs brasileiras não é trivial, devido à rigidez existente na transferência do conhecimento (LUO, 2000; TEECE, 2014). Conhecer os elementos de medidas da ambidestria internacional (PRANGE; VERDIER, 2011) utilizadas pelas PMEs, relacionando-as com o GRI e com o desempenho (WU, 2006, 2007; HUNG *et al.*, 2010; DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011; AREND, 2014) organizacional, foi relevante para o aprofundamento das teorias.

Este tema recebe atenção especial pelo papel relevante da configuração dos recursos existentes para criar ou gerar novos recursos (DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011); dos processos ou combinações competitivas entre esses que direcionam ao desempenho (LIN; WU, 2014) com a internacionalização da empresa.

Entender se as empresas desenvolvem a ambidestria internacional por meio das capacidades é fundamental no processo de internacionalização (PRANGE; VERDIER, 2011). Muitos estudos apontam que a interação das capacidades de *exploitation* e *exploration* transforma a capacidade dinâmica da empresa em valor e em vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000; O'REILLY; TUSHMAN, 2007; TEECE, 2007; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008) e apontam a ambidestria para liderar mudanças internas e externas, melhorando o desempenho (LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010; HUNG *et al.*, 2010; WEERAWARDENA *et al.*, 2015).

A partir deste cenário teórico, na pesquisa, indagou-se: O maior grau de internacionalização da PME brasileira gera capacidade dinâmica que pode aumentar o desempenho organizacional da PME?

REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico desta pesquisa relacionando os trabalhos científicos que discutem a abordagem da temática.

Grau De Internacionalização

Muitos estudos têm sido publicados sobre a abordagem do grau de internacionalização (GRI) das firmas (REUBER; FISCHER, 1997; DÖRRENBACHER, 2000; IETTO-GILLIES, 1998; 2009; SINGLA; GEORGE, 2013; REN; EISINGERICH; TSAI, 2015). O GRI pode ser destacado pelo domínio da forma de expansão internacional, como a exportação, até as formas mais avançadas ou complexas de internacionalização, como licenciamento, *franchising* ou IDE (Investimento Direto no Exterior) (SZYMURA-TYC, 2013), ele também estima o escopo de atividades internacionais

da empresa (SHEARMUR; DOLOREUX; LAPERRIÈRE, 2015).

Uma das medidas mais utilizadas para o grau de internacionalização (*degree of internationalization – DOI*) é o percentual de vendas para o exterior sobre as vendas totais (*Foreign Sales as a percentage of Total Sales - FSTS*), que é descrito como a situação da firma naquele específico momento e é utilizado como uma variável independente (SULLIVAN, 1994).

Ietto-Gillies (2009) destaca que o GRI não é um conceito único, porque a internacionalização possui muitas facetas e pode ser analisada por muitas perspectivas e dimensões. Portanto, não há nenhum índice “correto”. Para a autora, os índices são ou não são adequados de acordo com as tarefas que são atribuídas a eles. Os índices conduzem em conclusões sobre os efeitos, para desenvolver estratégias e políticas a empresa ou nível macroambiente. O quadro teórico e conceitual por trás dos efeitos que serão analisados deve ser o principal impulsionador na busca de índices apropriados. E a adequação do índice refere-se à escolha da dimensão (intensidade, extensidade ou concentração), à escolha de perspectiva e da variável(eis) específica(s) em cada dimensão.

Algumas escolas de negócios internacionais têm se interessado em explicar o porquê algumas firmas se internacionalizam com um grau maior que outras (PRASHANTHAM, 2011). O alto grau de internacionalização pode ser influenciado pelo desempenho das empresas e pelas escolhas estratégicas relacionadas a como elas se internacionalizam (velocidade), onde as empresas entram (seleção do mercado internacional) e como elas podem operar internacionalmente (JONES; COVIELLO; 2005).

A Ambidestria Internacional

Prange e Verdier (2011) enfatizam a interação do paradigma de exploração (*exploration*) versus de utilização (*exploitation*) de March (1991) entre as firmas nos diversos processos de internacionalização, resultando no crescimento e na sobrevivência internacional e introduzindo o conceito de “ambidestria internacional”. O processo de *exploitation* é baseado no conhecimento existente e na tecnologia ou no domínio de produtos e mercados; e o de *exploration* refere-se à aprendizagem adquirida via refinamento de experiências e reutilização de rotinas, bem como o domínio de novos produtos e mercados (HE; WONG, 2004).

Uma vez que a empresa utiliza operações estrangeiras, a aprendizagem *exploitative* é *path-dependent* do conhecimento acumulado, proveniente da experiência internacional, e a internacionalização *explorative* é a habilidade da firma em aprender novas formas de conhecimento (VILLAR; ALEGRE; PLA-BARBER, 2014).

March (1991) destaca que a essência do *exploitation* é o refinamento e a extensão de competências existentes e tecnologias. A capacidade de *exploration* é baseada no desenvolvimento de novas capacidades não existentes, processos específicos e rotinas.

O'Reilly & Tushman (2007) ressaltam que é difícil conciliar as duas capacidades: *exploitation* e *exploration*, porém, nos argumentos originais de March (1991), tem sido afirmado que a firma precisa focar nas duas capacidades para ter sucesso. Barke-ma e Drogendijk (2007) enfatizam que a perspectiva da *exploration* pode aumentar a aprendizagem e o desempenho da empresa para futuras expansões; enquanto a *exploitation* implica baixo risco e um curto prazo no desempenho.

Na capacidade de *exploitation* a empresa melhora os conhecimentos, os recursos existentes e os seus resultados (VOGEL; GÜTTEL, 2013). A capacidade de exploração de recursos no mercado local ajuda a empresa a neutralizar competidores estrangeiros, implica um refinamento constante e modificação incremental no processo de transformação, que é requerida para o mercado competitivo global. Assim, a capacidade de exploração vai além do refinamento das capacidades existentes para a criação de novas aprendizagens e tecnologias inovativas (“tecnologia traz desenvolvimento”), ampliando a capacidade existente da empresa e a qualidade dos produtos (PRANGE, 2012).

Prange (2012) enfatiza que a capacidade de *exploitation* envolve o refinamento e a extensão do conhecimento existente, de tecnologias e de paradigmas que exibem retornos positivos. É a criação, a evolução e a recombinação de recursos e pode renovar o conhecimento base da organização, aumentando a competitividade (LEE *et al.*, 2011). Assim, a capacidade dinâmica de *exploitation* está imbuída dentro das rotinas da organização e dos processos de aprendizagem.

A capacidade de *exploration* é a capacidade para desenvolver novos conhecimentos, novas alternativas de rotinas, processos, capacidades e recursos. A ambidestria representa a capacidade dinâmica da empresa para reconfigurar, combinar e transformar recursos existentes, bem como novos recursos (LI; HUANG, 2012).

Assim, a ambidestria internacional é definida pelo equilíbrio das duas capacidades (*exploitation* e *exploration*), que são desenvolvidas e focadas na empresa: em funções administrativas de *exploitation* no país de origem; em atividades de *exploration* nas

extremidades do mercado; e no aumento de parceiros estrangeiros, de novas capacidades e tecnologias (PRANGE, 2012).

O equilíbrio das atividades da internacionalização pode ocorrer simultaneamente e sequencialmente. Prange (2012) destaca que a ambidestria simultânea sugere a exploração de novas alternativas, enquanto a empresa mantém as suas atividades. A firma foca na penetração do mercado enquanto tenta conquistar novos mercados; e investe no desenvolvimento de novos produtos e construção de marcas enquanto se beneficia de baixos custos de inovação estabelecidos pelos mercados. A firma adota as duas estratégias dentro de seus respectivos países e no mercado doméstico. Na ambidestria internacional sequencial a empresa foca uma estratégia por vez. Primeiro, inicia a sua expansão em mercados culturalmente mais próximos e depois expande para mercados mais distantes, uma vez que a experiência construída é suficiente para aquele mercado.

Procurando entender a ambidestria organizacional, He e Wong (2004) examinaram como a *exploitation* e a *exploration* podem influenciar no desempenho da firma no contexto de inovação tecnológica e evidenciaram que a ambidestria mostra a interação entre as estratégias de inovação *explorative* e *exploitative*, as quais são positivamente relacionadas com o crescimento de vendas, e que a diferença absoluta entre elas é negativamente relacionada ao crescimento de vendas.

A hipótese relativa a ambidestria internacional é proposta do seguinte modo:

HI – O GRI está associado positivamente a ambidestria internacional.

Em outro estudo em empresas chinesas,

Prange (2012) verificou como as empresas chinesas podem trocar de posição de competidores de produtos com custos baixos para competidores globais de produtos sofisticados. Verificou, por meio da ambidestria, que a combinação de estratégias de internacionalização de dentro da empresa (*inside-out*) para fora e de fora para dentro (*outside-in*) pode desenvolver conhecimentos e habilidades para competir em escala global.

Essa transformação é necessária pelo acúmulo de conhecimento pela competição interna, pelo entendimento do mercado local como preferência dos consumidores, pelas adaptações realizadas nos produtos e pela consolidação financeira da empresa por meio da sensibilidade do preço. A competição global requer das empresas uma constante readaptação dos recursos base para explorar novos mercados (PRANGE, 2012).

O Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional são os resultados que uma empresa atinge após o início da internacionalização sob o aspecto financeiro e operacional (FLORIANI, 2010). O desempenho de uma empresa é o saldo dos custos e dos benefícios que ela tem nos mercados onde opera e a forma como estes interagem e se adaptam aos mercados revelando uma maior (ou menor) influência positiva da internacionalização nos níveis de desempenho (LEITE, 2013).

Carneiro (2007) destaca que o desempenho organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado, o qual é muito mais do que um conceito simplista. O desempenho da empresa é definido em termos estratégicos e estes medem a posição alcançada de uma empresa no mercado global e sua vantagem estratégica em relação

aos concorrentes (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009).

Manolova e Manev (2004) agruparam o desempenho em três categorias seguindo Zou e Stan (1998): financeiras, ou medidas objetivas de desempenho (medidas sobre as vendas, medidas sobre o lucro e medidas de crescimento, *marketshare* e medidas de sobrevivência); medidas não financeiras de desempenho (medidas de sucesso percebido); e medidas compostas de desempenho.

O desempenho da empresa também pode ser medido pela dimensão financeira e pela dimensão estratégica. A dimensão estratégica é baseada no *marketshare* e na posição competitiva em relação aos seus concorrentes; já a dimensão financeira envolve a eficiência da empresa, incluindo o crescimento em vendas e a rentabilidade. O desempenho estratégico é um intermediário para aumentar o desempenho financeiro (ZHANG; TANSUHAJ; MCCULLOUGH, 2009).

Hejazi e Santor (2010) destacam que o desempenho pode ser medido pelo: retorno sobre os ativos (ROA), retorno sobre o patrimônio (ROE), retorno sobre os investimentos ou rentabilidade e produtividade.

A hipótese relativa ao desempenho é proposta do seguinte modo:

H2 –A ambidestria internacional está associada positivamente ao desempenho organizacional.

O desempenho pode impactar positivamente com o GRI e com as atividades da exportação. Alguns estudos identificaram fatores que podem influenciar no alto ou no baixo nível de desempenho exportador, como motivações para exportar, formas de entrada (RASHEED, 2005), características das empresas, *expertise* em *marketing*, ati-

tudes dos gestores, características pessoais dos gestores, capacidade da empresa, estratégias de *marketing*, inovações tecnológicas (CRICK; JONES, 2000), capacidades organizacionais da firma (KUIVALAINEN *et al.*, 2010) e problemas encontrados na exportação (OGUNMOKUN; NG, 2004).

Pangarkar (2008) sugere que as PMEs devam aumentar seu desempenho por meio da internacionalização agressiva, que é muito similar com a teoria das *Born Globals*, em que as firmas se internacionalizam de forma inicial por meio do desenvolvimento da inovação e de um conjunto de estratégias, como a aliança (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

METODOLOGIA

Para atingir o objetivo do estudo, utilizou-se a pesquisa quantitativa do tipo descritiva, classificada como estudo transversal único. Os dados foram coletados pelo período de 20 de outubro de 2015 a 05 de janeiro de 2016.

Nesta pesquisa utilizou-se o construto de Grau de Internacionalização. A literatura demonstra que o grau de internacionalização pode ser um influenciador na reconfiguração de capacidades já existentes ou na criação de novas capacidades nas PMEs (HSU; LIEN; CHEN, 2013). Outro fator é que o grau de internacionalização também pode trazer um bom desempenho para a PME. Para avaliar o construto GRI, as variáveis modo de entrada, países que a empresa exporta, valor aproximado das exportações FOB, receitas totais anuais e número aproximado de funcionários diretos no Brasil foram qualificadas como variável numérica de nível de medida nominal. Já as variáveis ano que iniciou as exportações e receita no mercado externo sobre

a receita total foram qualificadas como variável numérica de nível de medida escalar.

Posteriormente, utilizou-se o construto de Ambidestria Internacional baseado nas capacidades de *exploitation* e *exploration* da PME inserida no ambiente externo e que podem influenciar no desempenho da firma. Na composição da variável *exploitation* utilizaram-se três indicadores de Luo (2002), os recursos raros e específicos, os recursos difíceis de imitar e os recursos geradores de rentabilidade, os quais contêm cinco perguntas cada e quatro indicadores de He e Wong (2004) que tratam sobre qualidade de produtos competitivos, linha de produção para a exportação, custos de produção e consumo de materiais. Para esta variável, o questionário conta com um total de 19 perguntas com escala tipo Likert (variando de 1 = sem importância a 7 = extremamente importante).

Para a variável Capacidade de *Exploration*, utilizaram-se três indicadores adotados na pesquisa de Luo (2002), os quais tratam da aprendizagem organizacional e da capacidade de absorção; do desenvolvimento e da criação de novas habilidades; e da aplicação de competências. Cada indicador possui cinco questões. As variáveis nova geração de produtos, linha de produtos, novos mercados conquistados pelas PMEs no exterior e produtos com novas tecnologias, de He e Wong (2004), também medem a variável capacidade de *exploration*. Para esta variável foram utilizadas 19 perguntas no questionário com escala tipo Likert (variando de 1 = sem importância a 7 = extremamente importante).

Na pesquisa utilizou-se como variável dependente o construto de Desempenho Organizacional que foi operacionalizado por meio de quatro variáveis, que são: o re-

torno de ativos (GOMES; RAMASWAMY; 1999; LU; BEAMISH, 2001), a rentabilidade (GOMES; RAMASWAMY, 1999; LAGES; MONTGOMERY, 2004), o volume de vendas (ZOU; TAYLOR; OSLAND, 2004; ZOU; STAN, 1998) e o aumento da produtividade operacional (GRANT, 1987; FLORIANI, 2010). Para estas variáveis foram utilizadas quatro perguntas no questionário com escala tipo Likert (variando de 1= discorda totalmente a 7= concorda totalmente).

A coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey*, cujo questionário estruturado foi enviado aos respondentes de forma *online*, com o objetivo de coletar informações da PME. Foi realizada a validação do questionário e também o pré-teste, ou seja, um teste piloto para estabelecer a validade de conteúdo do instrumento e para melhorar as questões, o formato e as escalas (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A população foi identificada por 3.826 PMEs exportadoras industriais brasileiras. A amostra da pesquisa foi de 138 PMEs, o que permitiu ser uma amostra representativa.

A confiabilidade de coerência interna, chamada de *alfa de coeficiente* e também chamada de *alfa de Cronbach*, é utilizada para avaliar uma escala somada em que várias afirmações são somadas para formar um escore total do construto (HAIR

JR. et al., 2005). Para obtê-la, é calculada a média dos coeficientes de todas as combinações possíveis. O alfa varia de 0 a 1. Na maioria das pesquisas é considerado um alfa de 0,7 como mínimo, embora um coeficiente mais baixo possa ser aceitável (HAIR JR. et al., 2005).

No Quadro 1 visualizam-se os *alfas de Cronbach* dos trabalhos utilizados e o resultado da pesquisa.

O resultado do teste de confiabilidade do questionário foi bom, considera-se, assim, que o questionário possui consistência interna.

O modelo de equações estruturais é uma técnica que explica as relações entre as variáveis e examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações. Essas equações descrevem as relações entre os construtos (as variáveis dependentes e independentes) na análise (HAIR et al., 2009). Esta pesquisa utiliza o Modelo de Equações Estruturais para a análise, com o método do PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*), também chamada de *path modeling*. Este método possui várias vantagens na pesquisa das ciências sociais, como: quando o tamanho da amostra é pequeno, os dados são normalmente distribuídos; ou quando em modelos complexos com muito indica-

QUADRO 1 – Resultados Alfa de Cronbach

Medidas	Autores	Resultado dos autores – alfa de Cronbach	Resultado da pesquisa – Alfa de Cronbach
GRI	Floriani (2010)	-	0,78
<i>Exploitation</i>	Luo (2002)	0,760	0,94
	He e Wong (2004)	0,807	
<i>Exploration</i>	Luo (2002)	0,752	0,96
	He e Wong (2004)	0,790	
Desempenho Financeiro	Floriani (2010)	0,770	0,93
Desempenho Operacional	Floriani (2010)	0,791	

Fonte: Floriani (2010), He e Wong (2004) e Luo (2002) e dados da pesquisa.

dores e com modelos com relações estimadas (HAIR *et al.*, 2014).

RESULTADOS DA PESQUISA

Para os ajustes dos modelos e para a análise dos resultados, seguiram-se as recomendações apresentadas por Hair *et al.* (2014). Para a validação das medidas e das escalas, primeiramente se realizou a checagem das cargas fatoriais no estudo. Segundo Hair *et al.* (2005), para uma amostra maior que 100 respondentes, cargas fatoriais maiores que 0,50 são consideradas com significância prática. Dessa forma, os itens com cargas fatoriais menores que 0,5 foram removidos e recalculadas a confiabilidade interna, a confiabilidade composta e a variância média extraída.

Após várias rodadas de reavaliação, obteve-se um modelo revisado, considerado adequado, composto pelo: GRI, Ambidestria Internacional e Desempenho Organizacional.

A variância média extraída - AVE (*Average Variance Extracted*) é a porção dos dados nas respectivas variáveis, a qual é explicada por um dos construtos ou variável latente (VL), respectivos aos seus conjuntos de variáveis ou quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos ou VL. Assim, quando as AVEs são maiores que 0,50, admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório (FORNELL; LARCKER, 1981).

Os resultados das variâncias médias ex-

traídas destes indicadores são mostrados na Tabela 1.

De modo geral, como se pode observar, todos os construtos apresentaram cargas fatoriais médias acima de 0,5, conforme sugerem Hair *et al.* (2005).

O próximo passo, após se garantir a validade convergente, é a observação dos valores da Consistência Interna (*Alfa de Cronbach*) e da Confiabilidade Composta (CC). O indicador tradicional é o *Alfa de Cronbach* (AC), que é baseado em intercorrelações das variáveis. A CC é mais adequada ao PLS-PM, pois prioriza as variáveis de acordo com as suas confiabilidades, enquanto o AC é muito sensível ao número de variáveis em cada construto. Nos dois casos, tanto AC como CC são usados para se avaliar se a amostra está livre de vieses ou, ainda, se as respostas em seu conjunto são confiáveis.

Valores do AC acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias, e valores de 0,70 e 0,90 do CC são considerados satisfatórios (HAIR *et al.*, 2014). A Tabela 2 mostra que os valores de AC e de CC são na maioria satisfatórios.

A próxima etapa é a avaliação da validade discriminante (VD), que é entendida como um indicador de que os construtos ou variáveis latentes são independentes uns dos outros (HAIR *et al.*, 2014). O método empregado para checar a validade discriminante foi o critério de Fornell e Larcker (1981), pelo qual se comparam

TABELA 1 – Variância Média Extraída

Variáveis Latentes	Variância Média Extraída (AVE)
Desempenho organizacional	0,83
GRI	0,54
Ambidestria	0,50

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

TABELA 2 – Valores da Consistência Interna e da Confiabilidade Composta

Variáveis Latentes	Consistência Interna – Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Desempenho organizacional	0,93	0,95
GRI	0,78	0,84
Ambidestria internacional	0,96	0,97

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada construto com as correlações de Pearson entre os construtos ou as variáveis latentes. Constata-se que há validade discriminante quando as raízes quadradas das AVEs apresentam coeficientes maiores que as correlações entre os construtos.

Para criação deste indicador, o sistema retira cada variável observada da variável latente original, coloca em outra variável latente e recalcula a carga fatorial, uma a uma, até que se obtenha o valor das cargas fatoriais de todas as variáveis observadas em todas as variáveis latentes. Após o cálculo das correlações entre as variáveis latentes, o sistema calcula as raízes quadradas dos seus valores.

No Quadro 2 demonstra-se a comparação das raízes quadradas dos valores das AVEs de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os construtos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos construtos. A VD indica até que ponto os construtos ou variáveis latentes são independentes um dos outros (HAIR *et al.*, 2014).

Ao analisar o Quadro 2, observa-se que nenhuma correlação entre as variáveis la-

tentes (VL) é maior que as raízes quadradas das variâncias médias extraídas (AVEs) dessas mesmas variáveis latentes (VL). Dessa forma, conclui-se que a validade discriminante foi comprovada para todos os construtos.

A seguir, são apresentadas as análises de multicolinearidade, cuja presença pode causar problemas para realizar a modelagem estrutural. A presença de multicolinearidade entre as variáveis latentes pode gerar coeficientes estruturais não significantes, instáveis ou que apresentem sinais incoerentes, ou seja, contrários às correlações.

Uma das medidas utilizada para quantificar a multicolinearidade é o fator de inflação da variância (VIF). Quando o fator de inflação da variância (VIF) apresenta valor acima de 5, há indícios de potencial problema de colinearidade (HAIR *et al.*, 2014). Nestes casos, estes níveis indicam que 80% de um indicador de variação são explicados pelos restantes dos indicadores formativos, associados com o mesmo construto.

Se o nível de colinearidade é muito elevado, quando o VIF apresenta valores superiores a 5, deve-se considerar a remoção de um dos indicadores. Porém isso requer que os demais indicadores ainda sejam sufi-

QUADRO 2 – Raízes Quadradas das AVEs

Construtos	Desempenho Organizacional	GRI	Ambidestria
Desempenho Organizacional	0,91	0,00	0,00
GRI	0,34	0,71	0,00
Ambidestria internacional	0,44	0,00	0,71

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

cientes para capturar o conteúdo do construto de uma perspectiva teórica.

Na Tabela 3 se pode observar que a multicolinearidade, medida por meio do VIF, não apresentou valores acima de 5, em que se caracterizaria a presença de colinearidade. A etapa a seguir analisa os resultados dos testes de hipóteses.

Por meio da Tabela 4 podem ser visualizados os resultados das relações entre as variáveis propostas nas hipóteses da pesquisa, indicando o quanto um construto se relaciona com outro. Os valores dos coeficientes variam de -1,0 a 1,0. Coeficientes próximos de 1,0 indicam relação positiva muito forte entre os construtos, o contrário também se aplica para valores próximos de -1,0, porém neste caso há relação negativa muito forte entre os construtos. Coeficientes próximos a zero indicam relações fracas (HAIR *et al.*, 2014).

Por meio da Tabela 4, podem-se observar as hipóteses testadas, as relações entre os construtos com seus respectivos coeficientes, o p-valor e a definição do resultado.

O Teste da hipótese H1 indica que o GRI afeta a ambidestria das empresas. A análise apresenta um coeficiente de 0,39 e p-valor de 0,00, sendo significativo e aceitan-

do-se a hipótese H1, indicando que quanto maior o GRI, maior será a ambidestria das empresas. Este achado vai ao encontro da pesquisa de O'Reilly e Tushman (2004), que afirmam que a capacidade dinâmica na empresa requer a mobilização da ambidestria para o desenvolvimento de novos mercados e para melhoria dos existentes. A ambidestria é formada pela capacidade de *exploitation* e de *exploration* (MARCH, 1991; GUEMAWAT; COSTA, 1993; EISENHARDT; MARTIN, 2000; BENNER; TUSHMAN, 2003; TEECE, 2007) e seu equilíbrio e coordenação podem permitir à empresa o crescimento internacional (PRANGE; VERDIER, 2011). O equilíbrio da ambidestria é destacado por March (1991), que descreve que a empresa ambidestra tem a capacidade para competir em mercados maduros. Luo e Rui (2009) também sugerem que a ambidestria internacional permite à empresa maximizar os benefícios da globalização pelas oportunidades e minimizar os riscos e as estranhezas associados à expansão internacional (HSU; LIEN; CHEN, 2013).

Na hipótese da H2 foi testado se a ambidestria afeta o desempenho organizacional, os resultados mostram um coeficiente de 0,44 com um p-valor significativo de 0,00, indicando que, quanto maior a ambidestria,

TABELA 3 – Fator de Inflação da Variância

Construtos	Fator de inflação da variância (VIF)
Desempenho organizacional	0,00
GRI	1,09
Ambidestria internacional	0,00

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

TABELA 4 – Relação entre os construtos

Hipóteses	Relação entre construtos	Coeficientes	P-valor	Resultado
H1	GRI -> Ambidestria	0,39	0,00	Significante
H2	Ambidestria -> Desempenho Organizacional	0,44	0,00	Significante

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

maior é o desempenho das empresas. Este resultado corrobora com as pesquisas que sugerem a exploração da ambidestria nos diferentes estágios da internacionalização (LUO; RUI, 2009). A ambidestria é definida para ser alinhada e eficiente na gestão dos negócios que demandam adaptações simultâneas para as mudanças no ambiente (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). As capacidades ressaltadas na pesquisa para a ambidestria têm como resultado o desempenho das PMEs. O resultado valida os argumentos de numerosos estudos que investigam a perspectiva da ambidestria internacional das empresas que promovem um desempenho (MARCH, 1991; KNUDSEN; MADSEN, 2002; LUO, 2002; HE; WONG, 2004; HAN; CELLY, 2008; LUO; RUI, 2009, PRANGE; VERDIER, 2011; HSU; LIEN; CHEN, 2013). Ressalta-se também a importância da equipe na gestão, que também deve ser ambidestra nas estratégias, como uma habilidade de melhorar o desempenho (BECKMAN, 2006).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que as medidas de GRI, quando analisadas em PMEs exportadoras brasileiras, revelam que as estratégias internacionais utilizadas em suas operações determinam um menor nível de risco envolvido, bem como se espera que a internacionalização para os mercados resulte em um melhor desempenho.

Quanto ao GRI e à ambidestria, o estudo apresentou uma influência positiva sobre o desempenho. Isto comprova que o GRI e a ambidestria devem atuar em paralelo, fazendo com que a PME tenha uma maior atuação no mercado internacional,

bem como o desenvolvimento da ambidestria para o bom desempenho.

Quando se avalia a ambidestria internacional da PME com o desempenho, o estudo revelou uma influência positiva. A ambidestria na gestão de negócios internacionais está alinhada às capacidades internas e externas exploradas na PME, a qual deve ser adaptável para as alterações no ambiente em torno do amanhã (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004). March (1991) sugeriu que o desenvolvimento simultâneo das duas atividades é um fator primordial para a sobrevivência e prosperidade da empresa. Sob essa lógica, a ambidestria deve ser o principal motor do desempenho da unidade de negócio em longo prazo (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

Algumas limitações deste estudo devem ser destacadas, para que possam ser superadas em estudos futuros, embora elas não eliminem a sua contribuição para o meio acadêmico. O primeiro ponto está relacionado à quantidade de variáveis utilizadas no questionário para medir os construtos. Alguns respondentes não finalizaram o questionário, prejudicando as informações sobre os dados da empresa, como o ano de fundação. O segundo ponto, o ano de internacionalização da PME com relação ao modo de entrada, fazendo com que alguns respondentes não continuassem a pesquisa pela falta de informações do gestor, muitas vezes ocasionadas pelo fato de não ter participado do início desta trajetória.

O trabalho reconhece a relevância da perspectiva da ambidestria internacional. Para futuras pesquisas, sugere-se a aplicação do trabalho em grandes empresas exportadoras brasileiras, bem como em multinacionais, estendendo os resultados.

REFERÊNCIAS

- AREND, R. J. Entrepreneurship and dynamic capabilities: how firm age and size affect the 'capability enhancement – SME performance' relationship. **Small Business Economy**, 42, p. 33-57, 2014.
- BARKEMA, H. G.; DROGENDIJK, R. Internationalising in small, incremental or larger steps? **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 7, p. 1132-48, 2007.
- BECKMAN, G. M. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 741-758, 2006.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, Exploration, and Process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.
- CARNEIRO, J. M. T. **Desempenho de Exportação de Empresas Brasileiras: uma abordagem integrada**. 2007, 491 f. Tese (Doutorado) – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. COPPEAD. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Iuri Duquia Abreu; revisão técnica: Fátima Cristina Trindade Bacellar. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CRICK, D.; JONES, M. V. Small High-Technology Firms and International High-Technology Markets. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 63-85, 2000.
- DÖRRENBÄCHER, C. Measuring Corporate Internationalisation: a review of measurement concepts and their use. **Intereconomics**, 35 (3), p. 119-126, 2000.
- DRNEVICH, P. L.; KRIAUCIUNAS, A. P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamics capabilities to relative firm performance. **Strategic Management Journal**, 32, p. 254-279, 2011.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, 21, p. 1105-1121, 2000.
- FERNÁNDEZ, Z.; JESÚS NIETO, M. Impact of ownership on the international involvement of SMEs. **Journal of International Business Studies**, 37, p. 340-351, 2006.
- FLORIANI, D. E. **O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira**. 2010, 311 f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GIBSON, C.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.
- GOMES, L.; RAMASWAMY, A. An Empirical Examination of the Form of the Relationship Between Multinationality and Performance. **Journal of International Business Studies**, first quarter, p. 173-187, 1999.
- GHEMAWAT, P.; COSTA, J. The organizational tension between static and dynamic efficiency. **Strategic Management Journal**, 14, p. 59-73, 1993.
- GRANT, R. M. Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies. **Journal of International Business Studies**, p. 79-89, fall 1987.
- HAN, M.; CELLY, N. Strategic Ambidexterity and Performance in International New Ventures. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 25, p. 335-349, 2008.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Trad. Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J., HULT, G. T. M., RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Los Angeles: SAGE Publications, 2014.
- HE, Z. L.; WONG, P. K. Exploration vs. Exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, july-august 2004.
- HEJAZI, W.; SANTOR, E. Foreign asset risk exposure, DOI, and performance: an analysis of Canadian banks. **Journal of International Business Studies**, 41, issue 5, p. 845-860, 2010.
- HOANG, H.; ROTHARMEL, F. T. Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. **Strategic Management Journal**, 31, p. 734-758, 2010.
- HSU, C-W.; LIEN, Y-C.; CHEN, H. International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. **Journal of World Business**, 48, p. 58-67, 2013.
- HUNG, R. Y. Y.; YANG, B.; LIEN, B. Y. H.; MCLEAN, G. N.; KUO, Y. M. Dyna-

- mic Capability: impact of process allignment and organizational learning culture on performance. **Journal of World Business**, 45, p. 285-294, 2010.
- IETTO-GILLIES, G. Different Conceptual Frameworks for the Assessment of the Degree of Internationalisation: An Empirical Analysis of Various Indices for the Top 100 Transnational Corporations. **Transnational Corporations**, v. 7, n. 1, 1998.
- _____. Conceptual issues behind the assessment of the degree of internationalization. **Transnational Corporations**, SE London, 2009.
- ITC. **Perspectivas de competitividad de las pymes 2015: conectar, competir y cambiar para un crecimiento inclusivo**. Ginebra: ITC, 2015.
- JONES, M. V.; COVIELLO, N. E. Internationalisation: conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. **Journal of International Business Studies**, 36, p. 284-303, 2005.
- KNUDSEN, T.; MADSEN, T. K. Export Strategy: a dynamic capabilities perspective. **Scandinavian Journal of Management**, 18, p. 475-502, 2002.
- KUIVALAINEN, O.; PUUMALAINEN, K.; SINTONEN, S.; KYLÄHEIKO, K. Organisational Capabilities and Internationalization of the Small and Medium-Sized Information and Communications technology firms. **Journal of International Entrepreneurship**, 8, p. 135-155, 2010.
- LAGES, L. F.; MONTGOMERY, D. B. Export performance as an antecedent of export commitment and marketing strategy adaptation: evidence from small and medium-sized exporters. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1186-1214, 2004.
- LAVIE, D.; STETTNER, U.; TUSHMAN, M. Exploration and Exploitation within and across organizations. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109-155, 2010.
- LEE, P.-Y.; LIN, H.-T.; CHEN, H.-H.; SHYR, Y.-H. Dynamic Capabilities Exploitation of Market and Hierarchy Governance Structures: an empirical comparison of Taiwan and South Korea. **Journal of World Business**, 46, p. 359-370, 2011.
- LEITE, A. M. L. F. **O Desenvolvimento e a Transferência de Capacidades Dinâmicas entre Matriz e Subsidiárias: um estudo de caso aplicado a uma multinacional brasileira**. 2013, 93 f. Dissertação (Mestrado). - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2013.
- LI, Y.-H.; HUANG, J.-W. Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. **Industrial Marketing Management**, 41, p. 1125-1132, 2012.
- LIN, Y.; WU L.-Y. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of Business Research**, 67, p. 407-413, 2014.
- LU, J.-W.; BEAMISH, P. W. The Internationalization and Performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, issue 6-7, p. 565-586, 2001.
- LUO, Y. Dynamic Capabilities in International Expansion. **Journal of World Business**, 35, issue 4, p. 355-378, 2000.
- _____. Capability Exploitation and Building in a Foreign Market: Implications for Multinational Enterprises. **Organization Science**, v. 13, n. 1, p. 48-63, jan-feb 2002.
- LUO, Y.; RUI, H. An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises from Emerging Economies. **Academy of Management Perspectives**, p. 49-70, november 2009.
- MANALOVA, T. S.; MANEV, I. M. Internationalization and the performance of the small firm: a review of the empirical literature between 1996 and 2001. In: JONES, M. V.; Dimitratos, P. **Emerging Paradigms in International Entrepreneurship**, Northampton, MA: Edward Elgar, 2004.
- MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, 2, p. 71-87, 1991.
- MDIC. **Plano Nacional de Exportações**. Seção Web. Disponível em: < http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1435244583.pdf >. Acesso em: 25/03/2016.
- OGUNMOKUN, G.; NG, S. Factors Influencing Export Performance in International Marketing: A Study of Australian Firms. **International Journal of Management**, v. 21, n. 2, june 2004.
- O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. The Ambidextrous Organization. **Harvard Business Review**, 82, 4, p. 74-81, 2004.
- _____. **Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma**. Stanford University Graduate School of Business Research Paper, n. 1963, march 2007. Seção Web. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=978493>. Acesso em: 26/09/2015.
- OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 36, p. 29-41, 1994.
- PANGARKAR, N. Internationalization and Performance of Small

- and Medium Sized Enterprises. **Journal of World Business**, 23, p. 475-485, 2008.
- PINHO, J. C.; PRANGE, C. The effect of social networks and dynamics internationalization capabilities on international performance. **Journal of World Business**, august 2015.
- PRANGE, C. Ambidextrous internationalization strategies: the case of Chinese firms entering the world market. **Organizational Dynamics**, 41, p. 245-253, 2012.
- PRANGE, C.; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, 46, p. 126-133, 2011.
- PRASHANTHAM, S. Social Capital and Indian Micromultinationals. **British Journal of Management**, v. 22, p. 4-20, 2011.
- RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, 34 (3), p. 375-409, 2008.
- RASHEED, H. S. Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment. **Journal of Small Business Management**, 43, issue 1, p. 41-54, 2005.
- REN, A. S.; EISINGERICH, A. B.; TSAI, H.T. How do marketing, research and development capabilities, and degree of internationalization synergistically affect the innovation performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? A panel data study of Chinese SMEs. **International Business Review**, v. 24 (4), p. 642-651, 2015.
- REUBER, R.; FISCHER, E. The Influence of the Management Team's International Experience on the Internationalization behaviors of SMEs. **Journal of International Business Studies**, vol. 28, n. 4, p. 807-825, 1997.
- REYNOLDS, P. D. New and Small Firms in Expanding Markets. **Small Business Economics**, 9, p. 79-84, 1997.
- SHEARMUR, R.; DOLOREUX, D.; LA-PERRIÈRE, A. Is the degree of internationalization associated with the use of knowledge intensive services or with innovation? **International Business Review**, 24, p. 457-465, 2015.
- SINGLA, C.; GEORGE, R. Internationalization and performance: A contextual analysis of Indian firms. **Journal of Business Research**, 66, p. 2500-2506, 2013.
- SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**, n. 34, v. 2, p. 165-186, 1994.
- SZYMURA-TYC, M. Measuring the Degree of Firms' Internationalization at their Early Stages of International Commitment. **Journal of Economics & Management**, v. 13, p. 102-118, 2013.
- TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28, p. 1319-1350, 2007.
- _____. The Foundations of Enterprise Performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, 328-352, 2014.
- VILLAR, C.; ALEGRE, J.; PLA-BARBER, J. Exploring the role of knowledge management practices on exports: a dynamic capabilities view. **International Business Review**, 23, p. 38-44, 2014.
- VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The Dynamic Capability View in Strategic Management: a bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, p. 426-446, 2013.
- WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S.; SALUNKE, S.; KNIGHT, G.; LIESCH, P. W. The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: a dynamic capabilities approach. **Journal of the Academy Marketing Science**, 43, p. 221-239, 2015.
- WU, L-Y. Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises. **Information & Management**, 43 (4), p. 447-454, 2006.
- _____. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. **Journal of Business Research**, 60 (5), p. 549-555, 2007.
- XIAO, S. S.; JEONG, I.; MOON, J. J.; CHUNG, C. C.; CHUNG, J. Internationalization and performance of Firms in China: moderating effects of governance structure and the degree of centralized control. **Journal of International Management**, 19, p. 118-137, 2013.
- ZHANG, M., TANSUHAJ, P., MCCULLOUGH, J. International Entrepreneurial Capability: The Measurement and a Comparison between Born Global Firms and traditional Exporters in China. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7, p. 292-322, 2009.
- ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.
- ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF Scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998.