

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – DOUTORADO
Área de concentração: estudos organizacionais e sociedade

JONATHAN DIAS FERREIRA

**COMO AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS EXECUTIVOS AFETAM AS
REDES DE RELACIONAMENTOS EM PROCESSOS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS?**

Apoio: CAPES

Maringá

2025

JONATHAN DIAS FERREIRA

**COMO AS CARACTERÍSTICAS PESSOAIS DOS EXECUTIVOS AFETAM AS
REDES DE RELACIONAMENTOS EM PROCESSOS DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS?**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, do Departamento de Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Administração. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade.

Orientadora: Profa. Dra. Fabiane Cortez Verdu.
Co-orientador: Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva.

Apoio: CAPES

Maringá

2025

F383c Ferreira, Jonathan Dias
Como as características pessoais dos executivos afetam as redes de relacionamentos em processos de internacionalização de empresas brasileiras? / Jonathan Dias Ferreira. – Maringá, PR, 2025.
240 f. : il. color., figs., tabs., mapas

Orientadora: Profa. Dra. Fabiane Cortez Verdu.
Coorientador: Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva.
Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

1. Internacionalização de empresas. 2. Rede de relacionamentos. 3. Gestão estratégica. 4. Executivos. 5. Empresas brasileiras. I. Verdu, Fabiane Cortez , orient. II. Silva, Juliano Domingues da, coorient. III. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDD 23.ed. 658.18

ATA DE DEFESA PÚBLICA - DOUTORADO

Aos **sete** dias do mês de **fevereiro** do ano de **dois mil e vinte e cinco**, às **nove horas**, realizou-se, a apresentação do Trabalho de Conclusão (Tese de Doutorado), sob o título: Como as características pessoais dos executivos afetam as redes de relacionamentos em processos de internacionalização de empresas brasileiras?, de autoria de **JONATHAN DIAS FERREIRA**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr^º Fabiane Cortez Verdu (presidente), Dr. Régio Marcio Toesca Gimenes (membro examinador externo – PPGA/UFGD), Dr^º Mirian Beatriz Schneider (membra examinadora externa – PGE/UNIOESTE), Dr. João Marcelo Crubellate (membro examinador do PPA) e Prof. Dr. Vitor Koki da Costa Nogami (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de APROVADO (Aprovado(a) / Aprovado(a) com correções / Reformulação do trabalho / Reprovado(a) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de doutor(a) em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

EM TEMPO: Houve alteração no título da tese? Se sim, descrever aqui:

Maringá, 07 de fevereiro de 2025.

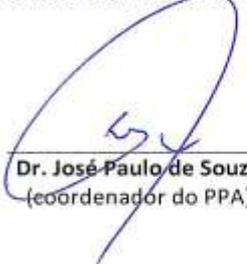

Dr^º Fabiane Cortez Verdu
(Presidente)


Dr. Régio Marcio Toesca Gimenes
(membro examinador externo – PPGA/UFGD)


Dr^º Mirian Beatriz Schneider
(membra examinadora externa –
PGE/UNIOESTE)


Dr. João Marcelo Crubellate
(membro examinador do PPA)


Dr. Vitor Koki da Costa Nogami
(membro examinador do PPA)


Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)

AGRADECIMENTOS

Em oração, agradeço a Deus por me permitir viver e me guiar ao longo desta jornada. Senhor, sou imensamente grato por ter colocado em meu caminho cada pessoa mencionada neste agradecimento, que desempenhou um papel crucial na minha vida. Peço que o Senhor derrame Suas bênçãos sobre cada um deles, para que continuem a fazer o bem e a impactar a vida das pessoas assim como fizeram a minha. Amém.

À minha esposa, amiga e amor, Angélica dos Santos Coelho, que compartilhou intensamente cada momento desta jornada de doutorado comigo, e à nossa filha amada, Maria Coelho Ferreira, que trouxe uma nova dimensão de alegria e amor à nossa vida. Agradeço por estarem ao meu lado nas dificuldades, lidando com minha ansiedade e preocupações. Além disso, celebro com alegria os momentos felizes que vivemos juntos, comemorando cada etapa do doutorado. Sua presença e apoio foram essenciais para a realização deste trabalho, e não há palavras suficientes para expressar minha gratidão por tudo o que vocês representam em minha vida.

Aos meus pais, expresso minha profunda gratidão. À minha mãe, Lindinalva Barbosa da Silva, por seu amor incondicional, paciência e apoio constante, que foram cruciais ao longo de toda a minha jornada acadêmica. Ela esteve ao meu lado em cada passo, oferecendo consolo nas angústias e encorajamento nos momentos de desafio, sempre torcendo por mim. Em memória do meu pai, Daniel Dias Ferreira, cujas lembranças e ensinamentos continuam a me inspirar e guiar, sou eternamente grato pelo legado de força e incentivo que ele deixou.

Agradeço profundamente à minha orientadora, Prof. Dra. Fabiane Cortez Verdu, pelas inúmeras orientações que foram fundamentais ao longo de todo o processo de desenvolvimento desta tese. Sua incansável dedicação ao refinamento deste trabalho e suas sugestões perspicazes de melhorias foram essenciais para que este trabalho alcançasse a qualidade desejada. O seu vasto conhecimento foi uma fonte de inspiração e aprendizado constante, o que me permitiu avançar em cada etapa deste estudo.

Ao coorientador, Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva, expresso minha profunda gratidão pela paciência e disponibilidade em compartilhar seu vasto conhecimento em metodologia quantitativa, elemento essencial para a condução rigorosa desta pesquisa. Suas valiosas sugestões de melhorias, aliadas ao suporte na análise dos dados, formulação de hipóteses e interpretação dos resultados, foram fundamentais para os resultados e a consistência deste trabalho.

A todos os professores que passaram pela minha vida, com um reconhecimento especial à Prof. Dra. Fátima Maria Pegorini Gimenes, professora de Economia na graduação, que me proporcionou a primeira oportunidade de pesquisa e me incentivou a explorar a carreira acadêmica no âmbito do programa de iniciação científica, e à Prof.^a Mirian Beatriz Schineder, minha orientadora no Mestrado, pelo apoio, orientação e dedicação ao longo dessa etapa tão importante da minha formação. Suas inspirações, incentivos e exemplos de excelência como docentes foram fundamentais para despertar e consolidar meu interesse pela carreira acadêmica.

Agradeço aos Professores Doutores João Marcelo Crubellate, Juliano Domingues da Silva, Mirian Beatriz Schneider, Régio Marcio Toesca Gimenes, Thiago Henrique Moreira Goes, Valter da Silva Faia e Vitor Koki da Costa Nogami por gentilmente integrarem a banca de defesa e contribuírem com suas valiosas recomendações. Suas considerações e conhecimentos foram fundamentais para o aprimoramento e enriquecimento deste trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA) da Universidade Estadual de Maringá (UEM) pelas valiosas disciplinas cursadas ao longo do programa. O conhecimento adquirido em cada uma dessas disciplinas foi fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa, e sou profundamente grato pelo aprendizado proporcionado e pelo suporte acadêmico que contribuiu significativamente para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

Esta tese analisa como as características pessoais dos executivos de empresas brasileiras e suas redes de relacionamentos influenciam o processo de internacionalização dessas empresas, fundamentando-se na Teoria do Alto Escalão (HAMBRICK; MASON, 1984; 2009), na Teoria de Rede (GRANOVETTER, 1973; 1985) e nas abordagens comportamentais de internacionalização (JOHANSON E VAHLNE, 1977; 2009; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995). O **objetivo geral** foi identificar as características pessoais dos executivos, sua rede de relacionamentos, o processo de internacionalização das empresas e as inter-relações entre essas variáveis. Trata-se de uma **pesquisa quantitativa e descritiva**, com dados coletados por meio de questionário aplicado a 138 profissionais em cargos estratégicos, como gerentes de exportação, CEOs, analistas de exportação e coordenadores de comércio internacional. A análise utilizou regressão linear múltipla, considerando como variáveis dependentes o Índice de Internacionalização Estratégica (IIE) e a Teoria de Resposta ao Item aplicada à Internacionalização (TRI-IE). O IIE apresenta uma abordagem multidimensional, enquanto a TRI-IE transforma respostas sobre comportamento de internacionalização em escores contínuos, considerando a dificuldade e discriminação de cada afirmativa. **Principais resultados** mostram que características gerenciais, como fluência em línguas estrangeiras e a experiência internacional, são fatores críticos na formação de laços fracos e laços fortes comerciais e institucionais no processo de internacionalização. No Modelo IIE, a intensidade dos laços fortes e a quantidade de laços fracos comerciais impactaram positivamente a internacionalização. No Modelo TRI-IE, os efeitos dos laços fortes e laços fracos comerciais internacionais foram ainda mais acentuados sobre a internacionalização. As interações revelaram *trade-offs* estratégicos na dinâmica dos laços comerciais e institucionais internacionais. **Contribuições teóricas** incluem a adaptação das categorias clássicas de internacionalização ao contexto brasileiro, além da criação de uma nova tipologia denominada internacionalização intermediária (I-Inter), preenchendo lacunas ao considerar trajetórias particulares a empresas brasileiras. **Contribuições metodológicas** incluem a ampliação do grau de internacionalização ao integrar diferentes dimensões do processo de internacionalização. Ainda, aplicação da TRI-IE, que permite uma mensuração robusta e precisa do comportamento de internacionalização, considerando a qualidade das respostas dos executivos. **Contribuições gerenciais** indicam que executivos devem priorizar o desenvolvimento de competências internacionais por meio de cursos em línguas estrangeiras, experiências interculturais e programas de intercâmbio. O estudo destaca ainda que, políticas de incentivos à participação em feiras e eventos internacionais são fundamentais para ampliar a quantidade de laços fracos comerciais internacionais. De outra maneira, a intensidade dos laços fortes comerciais internacionais, foram essenciais para criar conexões estratégicas que impulsionam modos de entrada, como exemplo o investimento direto no exterior. Os resultados desta tese reforçam que o equilíbrio entre quantidade e qualidade dos laços comerciais e institucionais é essencial para maximizar a eficácia das estratégias de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas; Rede de relacionamentos; Gestão estratégica.

ABSTRACT

This thesis analyzes how the personal characteristics of executives of Brazilian companies and their relationship networks influence the internationalization process of these companies, based on the Upper Echelon Theory (HAMBRICK; MASON, 1984; 2009), Network Theory (GRANOVETTER, 1973; 1985) and behavioral approaches to internationalization (JOHANSON AND VAHLNE, 1977; 2009; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995). The **general objective** was to identify the personal characteristics of executives, their relationship networks, the internationalization process of companies and the interrelationships between these variables. This is a **quantitative and descriptive research**, with data collected through a questionnaire applied to 138 professionals in strategic positions, such as export managers, CEOs, export analysts and international trade coordinators. The analysis used multiple linear regression, considering as dependent variables the Strategic Internationalization Index (SII) and the Item Response Theory applied to Internationalization (IRT-SI). The SII presents a multidimensional approach, while the IRT-SI transforms responses on internationalization behavior into continuous scores, considering the difficulty and discrimination of each statement. **Main results** show that managerial characteristics, such as fluency in foreign languages and international experience, are critical factors in the formation of weak ties and strong commercial and institutional ties in the internationalization process. In the SII Model, the intensity of strong ties and the number of weak commercial ties positively impacted internationalization. In the IRT-SI Model, the effects of strong ties and weak international commercial ties were even more pronounced on internationalization. The interactions revealed strategic trade-offs in the dynamics of international commercial and institutional ties. **Theoretical contributions** include the adaptation of the classic categories of internationalization to the Brazilian context, in addition to the creation of a new typology called intermediate internationalization (I-Inter), filling gaps when considering particular trajectories of Brazilian companies. **Methodological contributions** include expanding the degree of internationalization by integrating different dimensions of the internationalization process. Furthermore, the application of the TRI-IE allows for a robust and accurate measurement of internationalization behavior, considering the quality of executives' responses. **Managerial contributions** indicate that executives should prioritize the development of international competencies through foreign language courses, intercultural experiences, and exchange programs. The study also highlights that policies to encourage participation in international trade fairs and events are essential to increase the number of weak international business ties. On the other hand, the intensity of strong international business ties was essential to create strategic connections that drive entry modes, such as direct investment abroad. The results of this thesis reinforce that the balance between the quantity and quality of commercial and institutional ties is essential to maximize the effectiveness of internationalization strategies.

Keywords: Internationalization of companies; Relationship networks; Strategic management.

RESUMEN

Esta tesis analiza cómo las características personales de los ejecutivos de empresas brasileñas y sus redes de relaciones influyen en el proceso de internacionalización de esas empresas, con base en la Teoría del Upper Echelon (HAMBRICK; MASON, 1984; 2009), la Teoría de Redes (GRANOVETTER, 1973; 1985) y enfoques comportamentales de la internacionalización (JOHANSON Y VAHLNE, 1977; 2009; OVIATT; MCDUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995). El **objetivo general** fue identificar las características personales de los ejecutivos, su red de relaciones, el proceso de internacionalización de las empresas y las interrelaciones entre estas variables. Se trata de una **investigación cuantitativa y descriptiva**, con datos recolectados a través de un cuestionario aplicado a 138 profesionales en posiciones estratégicas, como gerentes de exportación, directores generales, analistas de exportación y coordinadores de comercio internacional. El análisis utilizó regresión lineal múltiple, considerando como variables dependientes el Índice de Internacionalización Estratégica (IIE) y la Teoría de Respuesta al Ítem aplicada a la Internacionalización (TRI-IE). El IIE presenta un enfoque multidimensional, mientras que el TRI-IE transforma las respuestas sobre el comportamiento de internacionalización en puntajes continuos, considerando la dificultad y discriminación de cada enunciado. Los **principales resultados** muestran que las características gerenciales, como la fluidez en idiomas extranjeros y la experiencia internacional, son factores críticos en la formación de vínculos comerciales e institucionales débiles y fuertes en el proceso de internacionalización. En el Modelo IIE, la intensidad de los vínculos comerciales fuertes y el número de vínculos comerciales débiles impactaron positivamente la internacionalización. En el modelo TRI-IE, los efectos de los vínculos comerciales internacionales fuertes y débiles fueron aún más pronunciados en la internacionalización. Las interacciones revelaron compensaciones estratégicas en la dinámica de los vínculos comerciales e institucionales internacionales. Las **contribuciones teóricas** incluyen la adaptación de las categorías clásicas de internacionalización al contexto brasileño, además de la creación de una nueva tipología denominada internacionalización intermedia (I-Inter), llenando lagunas al considerar trayectorias particulares de las empresas brasileñas. Las **contribuciones metodológicas** incluyen la ampliación del grado de internacionalización mediante la integración de diferentes dimensiones del proceso de internacionalización. Además, se aplica el TRI-IE, que permite una medición robusta y precisa del comportamiento de internacionalización, considerando la calidad de las respuestas de los ejecutivos. Los **aportes de la gerencia** indican que los ejecutivos deben priorizar el desarrollo de habilidades internacionales a través de cursos de idiomas extranjeros, experiencias interculturales y programas de intercambio. El estudio también destaca que las políticas para incentivar la participación en ferias y eventos internacionales son fundamentales para aumentar el número de vínculos comerciales internacionales débiles. De lo contrario, la intensidad de los fuertes vínculos comerciales internacionales fue esencial para crear conexiones estratégicas que impulsen modos de entrada, como la inversión directa en el exterior. Los resultados de esta tesis refuerzan que el equilibrio entre cantidad y calidad de los vínculos comerciales e institucionales es esencial para maximizar la efectividad de las estrategias de internacionalización.

Palabras clave: Internacionalización de empresas; Rede de relaciones; Gestión estratégica.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESCOLHA ESTRATÉGICA SOB RACIONALIDADE LIMITADA: A REALIDADE CONSTRUÍDA PELO EXECUTIVO	21
FIGURA 2 - TEORIA DO ALTO ESCALÃO	23
FIGURA 3 - TRIÁDE PROIBIDA.	26
FIGURA 4 - MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS INTERNACIONAIS.....	33
FIGURA 5 - A ESTRUTURA DO MODELO DE UPPSALA	44
FIGURA 6 - O MODELO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE REDE DE NEGÓCIOS (VERSÃO 2009).....	46
FIGURA 7 - MODELO TEÓRICO DE INVESTIGAÇÃO	56
FIGURA 8 - INTERAÇÃO ENTRE DURAÇÃO DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL E A FLUÊNCIA EM LÍNGUA ESTRANGEIRA NA FORÇA DOS LAÇOS FORTES INSTITUCIONAIS.....	86
FIGURA 9 - INTERAÇÃO ENTRE A QUANTIDADE DE LAÇOS FRACOS E A FORÇA DOS LAÇOS FORTES COMERCIAIS INTERNACIONAIS NO IIE.....	94
FIGURA 10 - INTERAÇÃO ENTRE A QUANTIDADE DE LAÇOS FRACOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS E A QUANTIDADE DOS LAÇOS FORTES INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS NO IIE	96
FIGURA 11 - INTERAÇÃO ENTRE FORÇA DOS LAÇOS FORTES COMERCIAIS E QUANTIDADE DE LAÇOS FRACOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS NA TRI-IE	101
FIGURA 12 - INTERAÇÃO ENTRE QUANTIDADE DE LAÇOS FRACOS INSTITUCIONAIS E FORÇA DE LAÇOS FORTES INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS NA TRI-IE.....	103
FIGURA 13 - EXECUTIVOS COM EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL E A SITUAÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	178
FIGURA 14 - DEZ PRINCIPAIS DESTINOS DOS EXECUTIVOS INTERNACIONALIZADOS	182
FIGURA 15 - EXPERIÊNCIAS INTERNACIONAIS DOS EXECUTIVOS INTERNACIONALIZADOS POR CONTINENTE	183
FIGURA 16 - DISTRIBUIÇÃO DOS EXECUTIVOS POR IDIOMAS COM NÍVEL DE FLUÊNCIA INFORMADO	187
FIGURA 17 - DISTRIBUIÇÃO DE EMPRESAS POR SETOR DE ATUAÇÃO	188
FIGURA 18 - EMPRESAS POR PORTE.....	189
FIGURA 19 - GRÁFICO DE BARRAS COM ERRO PADRÃO DO IIE.....	204
FIGURA 20 -MAPA DE TRAÇOS LATENTES E DIFICULDADES DOS ITENS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	220

FIGURA 21 - MAPA DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES E ITENS DO TRI-I NO MODELO DE
CRÉDITO PARCIAL (PCM)222

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – GÊNERO DOS EXECUTIVOS.....	176
TABELA 2 - FAIXA ETÁRIA DOS EXECUTIVOS	177
TABELA 3 – ESCOLARIDADE DOS EXECUTIVOS	177
TABELA 4 - EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL DOS EXECUTIVOS	178
TABELA 5 - ESTATÍSTICAS RESUMIDAS SOBRE O TEMPO DE EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL DOS EXECUTIVOS	179
TABELA 6 - TIPO DE EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL DOS EXECUTIVOS INTERNACIONALIZADOS	181
TABELA 7 - EXPERIÊNCIA DOS EXECUTIVOS POR PAÍS	183
TABELA 8 - EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL DOS EXECUTIVOS POR CONTINENTE.....	184
TABELA 9 - EXECUTIVOS COM FLUÊNCIA EM IDIOMAS ESTRANGEIROS	185
TABELA 10 - DISTRIBUIÇÃO DE EXECUTIVOS POR NÍVEL DE FLUÊNCIA NA PRINCIPAL LÍNGUA ESTRANGEIRA INFORMADA	186
TABELA 11 - DISTRIBUIÇÃO DA DIVERSIDADE DE LÍNGUAS ENTRE OS EXECUTIVOS.....	187
TABELA 12 - IDADE DAS EMPRESAS DOS EXECUTIVOS	189
TABELA 13 – QUANTIDADE DE LAÇOS FRACOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS DOS EXECUTIVOS	190
TABELA 14 - FREQUÊNCIA, CONFIANÇA E RECIPROCIDADE DOS LAÇOS COMERCIAIS INTERNACIONAIS	191
TABELA 15 - QUANTIDADE DE LAÇOS FRACOS INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS	192
TABELA 16 - QUANTIDADE DE LAÇOS FRACOS INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS POR PORTE DAS EMPRESAS.....	193
TABELA 17 - QUANTIDADE E FORÇA DOS LAÇOS FORTES INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS ...	193
TABELA 18 - FREQUÊNCIA, CONFIANÇA E RECIPROCIDADE DOS LAÇOS INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS	194
TABELA 19 – SITUAÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	196
TABELA 20 – PRINCIPAL MODO DE ENTRADA.....	196
TABELA 21 - PRINCIPAL MODO DE ENTRADA E PORTE NO MERCADO INTERNACIONAL	197
TABELA 22 – SITUAÇÃO E VELOCIDADE DA INTERNACIONALIZAÇÃO	199
TABELA 23 – SITUAÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO, SETOR E PORTE	201
TABELA 24 - DIVERSIDADE GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS	212
TABELA 25 - DIVERSIDADE GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS POR REGIÃO	213

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CONCEITOS PRINCIPAIS DE REDE DE RELACIONAMENTOS.....	25
QUADRO 2 - TIPOLOGIA DA VELOCIDADE DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS.....	51
QUADRO 3 - HIPÓTESES DA TESE	55
QUADRO 4 - DEFINIÇÃO CONCEITUAL E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES	62
QUADRO 5 - ESCALA MÉTRICA PARA A DISTRIBUIÇÃO DE FLUÊNCIA EM LÍNGUA ESTRANGEIRA POR HABILIDADES	63
QUADRO 6 - SÍNTESE RELACIONADA AO IIE E A TRI-IE	65
QUADRO 7 - CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS (IIE).....	73
QUADRO 8 - OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE DA PESQUISA	76
QUADRO 9 - CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS SEGUNDO PORTE	76
QUADRO 10 - EFEITOS DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL E FLUÊNCIA DA LÍNGUA NA QUANTIDADE E FORÇA DOS LAÇOS FORTES COMERCIAIS E INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS	84
QUADRO 11 - COMPARATIVOS DOS EFEITOS DA FLUÊNCIA NA LÍNGUA E EXPERIENCIA INTERNACIONAL NOS LAÇOS COMERCIAIS E INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS	87
QUADRO 12 - RESUMO DOS EFEITOS SIGNIFICATIVOS, MARGINAIS E INDIRETOS DA EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL E DA FLUÊNCIA EM LÍNGUA ESTRANGEIRA SOBRE A QUANTIDADE E A FORÇA DOS LAÇOS FORTES COMERCIAIS E INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS.....	88
QUADRO 13 - RESUMO DOS EFEITOS SIGNIFICATIVOS E MARGINAIS DAS VARIÁVEIS DE CONTROLE SOBRE OS LAÇOS COMERCIAIS E INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS	90
QUADRO 14 - EFEITOS DA QUANTIDADE E FORÇA DOS LAÇOS FORTES COMERCIAIS E INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS NO MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO BASEADO NO IIE ...	92
QUADRO 15 - RESUMO DOS EFEITOS SIGNIFICATIVOS, MARGINAIS E INDIRETOS DA QUANTIDADE DE LAÇOS FRACOS E DA FORÇA DOS LAÇOS FORTES COMERCIAIS E INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS SOBRE O IIE	97
QUADRO 16 - EFEITOS DA QUANTIDADE E FORÇA DOS LAÇOS FORTES COMERCIAIS E INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS BASEADO NA TRI-IE.....	99
QUADRO 17 - RESUMO DOS EFEITOS SIGNIFICATIVOS, MARGINAIS E INDIRETOS DA QUANTIDADE DE LAÇOS FRACOS E DA FORÇA DOS LAÇOS FORTES COMERCIAIS E INSTITUCIONAIS INTERNACIONAIS SOBRE O TRAÇA LATENTE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	104

QUADRO 18 - COMPARAÇÃO DOS EFEITOS DIRETOS ENTRE OS MODELOS IIE E TRI-IE.....	107
QUADRO 19 - COMPARAÇÃO DAS MODERAÇÕES E EFEITOS INDIRETOS NOS MODELOS IIE E TRI-IE	108
QUADRO 20 - ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	203
QUADRO 21 - ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	205
QUADRO 22- FATURAMENTO, FUNCIONÁRIOS E ATIVOS NO EXTERIOR DAS EMPRESAS	207
QUADRO 23 - DURAÇÃO, VELOCIDADE E A DIVERSIDADE GEOGRÁFICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	208
QUADRO 24 - TEORIA DE RESPOSTA AO ÍTEM APLICADO À INTERNACIONALIZAÇÃO	216

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

APEX-Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BG(s)	<i>Born Global(s)</i>
DC	Definição constitutiva
DO	Definição operacional
EAE	Equipe do Alto Escalão
EMN(s)	Empresas Multinacionais
GR	Grandes Empresas
GIE	Grau de Internacionalização de Empresas
IIE	Índice de Internacionalização Estratégica
IE	Internacionalização de Empresas
TRI-IE	Teoria de Resposta ao Item aplicado à Internacionalização de Empresas
IDE	Investimento Direto no Exterior
INV	<i>International New Venture</i>
IM	Instituto Mercosul
JVI	<i>Joint Venture International</i>
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MED	Médias empresas
MEP(s)	Microempresas e empresas de pequeno porte
M-U	Modelo de Uppsala
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PME(s)	Pequenas e Médias Empresas
PGSS	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>
TRI	Modelo Politômico da Teoria de Resposta ao Item
TAE	Teoria do Alto Escalão
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
SVI	<i>Sole Venture Internacional</i>
VIF	Fator de Inflação da Variância
R ²	Ajustado Coeficiente de Determinação
β	Beta
+1SD	1 desvio padrão acima da média
-1SD	1 desvio padrão abaixo da média
Mean	Média

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS (GERAL E ESPECÍFICOS).....	15
1.2 JUSTIFICATIVAS (TEÓRICA E PRÁTICA)	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 EXECUTIVOS	19
2.2 REDE DE RELACIONAMENTOS	24
2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO	30
2.3.1 MODOS DE ENTRADA	31
2.3.2 ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	41
2.3.2.1 Internacionalização gradual.....	43
2.3.2.3 Internacionalização rápida.....	47
2.3.2.4 Tipologia adicional para o caso de empresas brasileiras: a Internacionalização Intermediária (I-Inter).....	48
2.4 MODELO TEÓRICO DE INVESTIGAÇÃO E CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES.....	51
2.4.1 Experiência internacional	52
2.4.2 Fluência em língua estrangeira	52
2.4.3 Rede de relacionamentos e internacionalização	53
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	57
3.1.1 Perguntas de pesquisa.....	57
3.2 TIPO DE PESQUISA	57
3.3 AMOSTRA	58
3.4 COLETA DE DADOS.....	59
3.5 DEFINIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA	61
3.5.1 Índice de Internacionalização Estratégica (IIE), variável dependente referente ao Modelo 1.....	66
3.6 TÉCNICAS EMPREGADAS NA ANÁLISE DOS DADOS.....	77
3.7 ASPECTOS ÉTICOS	79
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	80
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA.....	80

4.6 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA.....	82
4.6.1 Efeitos da experiência internacional e fluência em língua estrangeira na quantidade de laços fracos e força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais	82
4.6.2 Impacto da quantidade de laços fracos e força dos laços fortes comerciais e institucionais no Índice de Internacionalização Estratégica (IIE), variável dependente referente ao Modelo 1.....	91
4.6.3 Teoria de Resposta ao Item aplicado à Internacionalização de Empresas (TRI-IE), variável dependente referente ao Modelo 2.....	98
4.6.4 Análise comparativa dos modelos de internacionalização: IIE e TRI-IE.....	106
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
5.1 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	113
5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	115
REFERÊNCIAS	117
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO EXECUTIVO(A) PLATAFORMA SURVEYMONKEY	159
APÊNDICE B – DETALHAMENTO DAS TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS ...	170
APÊNDICE C – ANÁLISE DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA.....	176
APÊNDICE D – ANÁLISES GERADAS PELO SOFTWARE JAMOVI.....	227

INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é um processo multifacetado que envolve a ampliação de atividades empresariais para além das fronteiras nacionais, buscando novos mercados, recursos e oportunidades de crescimento (BODDEWYN, 1997; ROOT, 1994). Esse fenômeno tem sido amplamente estudado sob diferentes abordagens teóricas, incluindo perspectivas comportamentais, rede de relacionamentos e análises das características individuais dos executivos. Particularmente, o papel dos executivos tem recebido destaque na literatura devido à influência que suas experiências, competências e rede de relacionamentos exercem sobre as estratégias de expansão internacional das organizações (HAMBRICK; MASON, 1984; GRANOVETTER, 1973).

A internacionalização também oferece benefícios estratégicos e competitivos significativos. Ela possibilita o acesso a novos mercados, aumentando a base de clientes e diversificando fontes de receita (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Além disso, promove a aprendizagem organizacional ao expor empresas a diferentes práticas de negócios e inovações tecnológicas (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Adicionalmente, a internacionalização pode fortalecer a posição competitiva global das empresas ao explorar vantagens de escala e acesso a recursos escassos ou estratégicos (ROOT, 1994).

O contexto brasileiro apresenta características únicas que impactam diretamente as estratégias de internacionalização. Estudos indicam que, apesar de um processo de internacionalização relativamente tardio, as empresas brasileiras têm demonstrado trajetórias diversificadas e adaptativas, variando desde exportações pontuais até investimentos diretos em mercados estrangeiros (ROCHA; ALMEIDA, 2006; CAHEN; OLIVEIRA JR; BORINI, 2017). Essas estratégias refletem a capacidade das empresas em lidar com desafios internos, como limitações de recursos, e explorar oportunidades globais.

Com base nessas análises, esta tese **defende a proposição de que as características pessoais dos executivos, como experiência internacional e fluência em idiomas estrangeiros, aliadas às suas redes de relacionamentos, exercem um impacto significativo no processo de internacionalização de empresas brasileiras.** A partir dessa proposição, esta pesquisa busca responder à seguinte pergunta de investigação: **como as características pessoais dos executivos e a força de suas redes de relacionamentos impactam o processo de internacionalização de empresas brasileiras?** Essa proposição foi testada por meio de uma pesquisa quantitativa, que utilizou questionários para coletar dados de executivos de empresas

brasileiras, tanto internacionalizadas quanto não internacionalizadas. A amostra foi composta por 138 respondentes, selecionados de maneira não probabilística, abrangendo diversos setores e regiões do país.

A análise dos dados foi conduzida por meio de regressão linear múltipla, permitindo investigar a relação entre características pessoais dos executivos, como experiência internacional e fluência em idiomas, e variáveis relacionadas ao processo de internacionalização. O grau de internacionalização foi avaliado por meio do Índice de Internacionalização Estratégica (IIE) e a Teoria de Resposta ao Item aplicada à Internacionalização de Empresas (TRI-IE), com insights valiosos. A integração dos achados oferece uma visão abrangente, revelando caminhos claros para empresas que buscam a internacionalização dos negócios.

1.1 OBJETIVOS (GERAL E ESPECÍFICOS).

Este estudo tem como objetivo geral analisar como as características pessoais dos executivos de empresas brasileiras e suas redes de relacionamentos influenciam o processo de internacionalização dessas empresas.

Como objetivos específicos, espera-se alcançar os seguintes objetivos:

- Identificar as características pessoais dos **executivos** de empresas brasileiras
- Identificar as **redes de relacionamentos** dos **executivos** de empresas brasileiras
- Identificar o processo de **internacionalização** das empresas brasileiras
- Identificar como as características pessoais dos **executivos** de empresas brasileiras influenciam a **rede de relacionamentos**.
- Identificar como as **redes de relacionamentos** dos executivos influenciam o processo de **internacionalização** das empresas brasileiras.

1.2 JUSTIFICATIVAS (TEÓRICA E PRÁTICA)

O presente estudo justifica-se teoricamente ao preencher lacunas existentes na literatura sobre a relação entre as características pessoais dos executivos, rede de relacionamentos e os resultados da internacionalização. Tais lacunas incluem a compreensão limitada sobre como executivos com experiência internacional e fluência em idiomas estrangeiros influenciam a formação de laços estratégicos (PATRÍCIO; FRANCO, 2022; PURKAYASTHA; SHARMA;

KARNA, 2020). Ao integrar as abordagens de rede social e a Teoria do Alto Escalão, a pesquisa propõe um modelo analítico robusto que destaca a interação entre fatores individuais e organizacionais no contexto da internacionalização. A relação entre as características específicas dos gestores e a rede de relacionamentos em contextos institucionais em que atuam é um elemento crítico para o sucesso das estratégias de internacionalização, especialmente em mercados emergentes, como Brasil e Argentina, que apresentam características institucionais singulares e desafiadoras (FRIEL, 2024).

Park e Lehnert (2025) identificam lacunas específicas sobre a influência da fluência em idiomas e da experiência internacional dos gestores no reconhecimento de oportunidades globais e na formação de parcerias estratégicas. Embora se reconheça que a fluência linguística facilita a construção de uma rede de relacionamentos, mas pouco se sabe sobre sua evolução em diferentes contextos culturais e econômicos. Além disso, Hennart, Majocchi e Hagen (2021) ressaltam que, embora características como experiência internacional e fluência em idiomas estrangeiros sejam frequentemente associadas à internacionalização rápida de empresas, os resultados empíricos nem sempre confirmam essa relação. Isso indica a necessidade de pesquisas que integrem características pessoais dos executivos com fatores estruturais, como rede de relacionamentos e modelos de negócio, para melhor compreender os determinantes do sucesso internacional.

Kor e Tan (2025) demonstram que características pessoais dos CEOs, como experiências específicas na empresa e experiências diversificadas, desempenham um papel crucial na identificação e exploração de novas oportunidades de crescimento. Esse achado reforça a necessidade de considerar o perfil completo de capital humano ao analisar determinantes de desempenho organizacional em contextos dinâmicos, como a internacionalização. Da mesma forma, Yadollahi Farsi e Pourmesgari (2024) destacam a relevância da rede de relacionamentos e das características individuais dos gestores, enfatizando a adaptação a contextos institucionais diversificados e o impacto do capital social e emocional na tomada de decisões estratégicas. Embora a rede de relacionamentos seja fundamental para o sucesso da internacionalização, Mammadov e Wald (2025) argumentam que a integração de características individuais pode oferecer novos caminhos sobre como gestores fortalecem laços e maximizam resultados organizacionais. Nesse sentido, Ozgen et al. (2025) ressaltam a importância de preencher lacunas na literatura sobre a influência de características executivas nos resultados organizacionais em um contexto global. Complementarmente, Oliveira, Jindra e Figueira (2024) evidenciam que conexões densas e

estratégicas em rede social facilita a troca de informações e o aprendizado coletivo, essenciais para o sucesso em mercados globais.

Adicionalmente, os achados desta pesquisa ampliam o entendimento sobre as dinâmicas de rede, evidenciando que executivos com experiência internacional têm maior propensão a construir redes estratégicas fortes e diversificadas. Tal dinâmica representa uma contribuição teórica significativa ao demonstrar como a experiência internacional e a fluência em idiomas potencializam a formação de laços estratégicos cruciais para o sucesso na internacionalização. Além disso, a integração das abordagens de rede social com a TAE oferece um modelo analítico inovador que avança na compreensão da interação entre fatores individuais e organizacionais.

Os achados também apresentam implicações práticas importantes, demonstrando que características como experiência internacional e fluência em idiomas estrangeiros capacitam executivos a estabelecer rede estratégicas que facilitam a entrada em mercados externos. Isso destaca a necessidade de investir em programas de treinamento gerencial voltados para competências globais, especialmente em mercados emergentes. Redes de relacionamentos fortes mostram-se determinantes para superar barreiras culturais e institucionais, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de políticas organizacionais que promovam interações frequentes e diversificadas entre executivos e parceiros estratégicos.

Por fim, os resultados sugerem que políticas públicas podem ser adaptadas para apoiar empresas brasileiras no fortalecimento de seus relacionamentos, criando um ambiente mais favorável à expansão internacional. Essas conclusões oferecem insights valiosos para a formação de lideranças e estratégias empresariais focadas no fortalecimento de rede social e institucionais internacionais (GRANOVETTER, 1983; JOHANSON; MATTSSON, 2015). Assim, esta pesquisa contribui tanto para a prática empresarial quanto para o desenvolvimento de políticas públicas que fomentem a competitividade internacional de empresas brasileiras, sobretudo em mercados emergentes.

Além desta introdução, a tese está organizada em cinco capítulos que abordam de maneira abrangente os aspectos teóricos, metodológicos e empíricos do estudo. O Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, com uma discussão aprofundada sobre os conceitos de executivos, redes de relacionamentos e internacionalização, além de introduzir o modelo teórico e as hipóteses do estudo. O Capítulo 3 é dedicado aos procedimentos metodológicos, detalhando a especificação do problema, as perguntas de pesquisa, a amostra, a coleta de dados e as técnicas analíticas utilizadas, com destaque para a definição e operacionalização das variáveis dependentes e independentes.

O Capítulo 4 traz a apresentação e análise dos dados coletados, iniciando com uma estatística descritiva da amostra e avançando para análises mais complexas, como regressão linear múltipla e comparações entre modelos teóricos, como o Índice de Internacionalização Estratégica (IIE) e a Teoria de Resposta ao Item aplicada à internacionalização de empresas (TRI-IE). Por fim, o Capítulo 5 reúne as considerações finais, destacando as contribuições teóricas, metodológicas e gerenciais do estudo, além de apontar as limitações da pesquisa e propor sugestões para futuras investigações. Complementando o trabalho, a tese inclui as referências bibliográficas e apêndices que oferecem materiais adicionais, como o questionário aplicado, detalhamentos das técnicas de análise e resultados gerados pelos softwares utilizados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura está organizada em cinco seções. A primeira destaca o papel do executivo frente a tomada de decisão, com breve descrição da Teoria do Alto Escalão. A segunda seção aborda a literatura de rede de relacionamentos com implicações no funcionamento das organizações. A terceira seção, revisa a internacionalização e os modos de entrada em mercados internacionais. A quarta seção, resume as principais abordagens comportamentais de internacionalização. Por fim, a quinta seção apresenta o modelo teórico de investigação e construção das hipóteses, com a convergência dos temas Executivos, Rede de relacionamentos e Internacionalização.

2.1 EXECUTIVOS

Em organizações, os executivos são os responsáveis pelas principais decisões estratégicas (PERLIN et al., 2021), como a alocação de recursos internos ou em administração de projetos (AGNIHOTRI; BHATTACHARYA, 2022). Pesquisas anteriores são enfáticas ao afirmar que os executivos são importantes para o desempenho de empresas (ALI et al., 2022; AMIN; WU; TU, 2019; ANDERSÉN; JANSSON; LJUNGKVIST, 2020; AZAM et al., 2020), assim como os resultados organizacionais são reflexos dos valores e bases cognitivas de poder dos principais executivos das organizações (HAMBRICK; MASON, 1984).

Hambrick e Mason (1984), precursores da Teoria do Alto Escalão (TAE), defendem que os executivos possuem um papel crucial na seleção e implementação de decisões estratégicas que afetam o desempenho e o crescimento da empresa. “Como resultado, os processos psicológicos e sociais pelos quais os perfis dos executivos são convertidos em escolhas estratégicas ainda permanecem em grande parte um mistério” (HAMBRICK, 2007, p. 337).

As interpretações dos executivos sobre oportunidades e ameaças são moldadas pelas características pessoais, valores e de bases cognitivas, como importantes determinantes do processo de gestão estratégica de empresas (ABORAMADAN, 2021; FERREIRA, 2021; FERREIRA et al., 2021; PERLIN et al., 2021). Portanto, “se quisermos explicar por que as organizações fazem as coisas que fazem, ou, por sua vez, por que elas agem da maneira que agem, devemos examinar as pessoas que estão no topo” (HAMBRICK, 1989, p. 5).

A gênese da Teoria do Alto Escalão (TAE) está enraizada nos estudos de pesquisadores da Carnegie School, como Simon (1970), Cyert e March (1963) e March e Simon (1958). Esses autores argumentaram que decisões complexas são, em grande parte, influenciadas por fatores

comportamentais. Hambrick e Mason (1984) fundamentaram suas premissas nos conceitos de racionalidade limitada propostos por Simon (1970), ao defender que, em ambientes caracterizados por alta complexidade, ambiguidade e diversidade de informações, os executivos enfrentam limitações na capacidade de processar e interpretar informações de maneira abrangente para a tomada de decisões.

Preferências, experiências, interesse próprio, contexto estrutural, mudança dinâmica e paradoxos são algumas formas de racionalidade limitada que podem reduzir a assertividade no processo de escolha e decisão (JIA; TSUI; YU, 2021). A racionalidade limitada compreende a incapacidade dos indivíduos de apurar e analisar as informações para a tomada de decisões (SIMON, 1970).

Hambrick e Mason (1984) também invocaram o conceito da psicologia de interação situacional defendido por Mischel, Magnusson e Endler (1977). Quando um indivíduo está em uma situação de decisão no qual os estímulos são numerosos, ambíguos e contraditórios, experiências, preconceitos e outras características do indivíduo influenciarão suas escolhas (HAMBRICK, 2018). Como o ambiente de negócios envolve situações com informações complexas e incertas, as decisões são tomadas a partir das interpretações, e por isso é importante considerar as diferentes características e requisitos dos cargos dos executivos (HAMBRICK; MASON, 1984).

Os propósitos da TAE tem sido analisar a relação entre as decisões dos executivos e seus antecedentes, com contribuições de diferentes teorias, sob um espírito eclético e cuidadosamente avaliadas quanto ao seu valor explicativo para cada fenômeno (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996). Hambrick e Mason (1984) defendem que a TAE possui duas premissas interconectadas: (1) os executivos agem com base na sua interpretação pessoal das situações estratégicas que enfrentam, e (2) essas interpretações altamente personalizadas são derivadas de suas experiências, valores e personalidades (HAMBRICK, 2007).

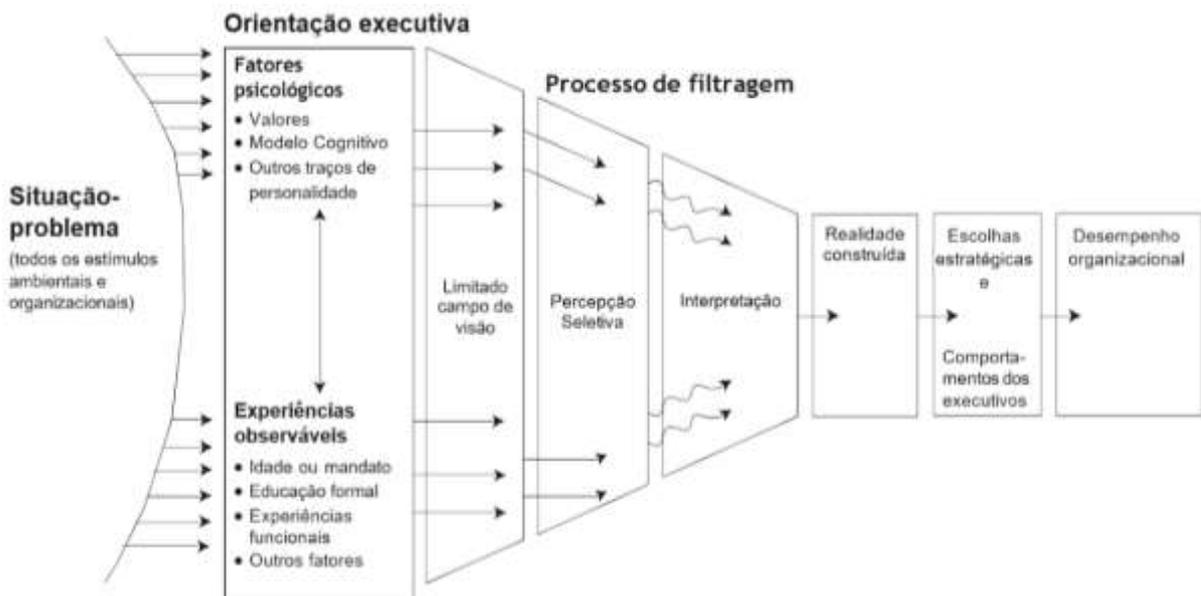
Os avanços na TAE residem na investigação do comportamento humano sobre todas as suas facetas, que cresce constantemente após a comprovação inicial da falácia dos modelos econômicos baseados em utilidade esperada (ABATECOLA; CRISTOFARO, 2018). Há um entendimento de pesquisadores que os modelos cognitivos afetam o comportamento dos indivíduos dada uma situação, com efeito sobre como acessam, filtram, processam e interpretam informações (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1990; HAMBRICK; MASON, 1984).

Pesquisas anteriores indicam para a investigação da influência das características dos indivíduos como aspectos específicos dos processos cognitivos dos executivos (NEELY JR et

al., 2020). Sendo assim, a novidade com a TAE foi a influência das características gerenciais observáveis sobre a tomada de decisão, especialmente, as variáveis demográficas (MICHELON; LUNKES; BORNIA, 2019).

A partir da Figura 1, é possível observar como ocorre o processo de tomada de decisão sob a racionalidade limitada dos executivos. Os executivos, responsáveis pelas decisões estratégicas em uma organização, encontrarão situações-problemas em decorrência dos diversos estímulos ambientes e organizacionais, que impõem situações complexas e desafiadoras muito mais do que podem compreender.

Figura 1 - Escolha estratégica sob racionalidade limitada: a realidade construída pelo executivo



Fonte: adaptado de Hambrick e Mason (1984), Finkelstein e Hambrick (1996) e Hodgkinson (2001).

A orientação executiva, composta pelos fatores psicológicos envolvem os valores, a base cognitiva e outros traços de personalidade, são também influenciadas pelas experiências observáveis de idade ou mandato, educação formal, experiências funcionais e outros fatores. Ambas as influências das situações-problema e a orientação executiva, criam um limitado campo de visão, entre a situação e sua eventual percepção dela (HAMBRICK; MASON, 1984).

As informações limitadas e altamente personalizadas passam pela percepção seletiva devido ao fato de que apenas uma parte da informação do estímulo dentro de seu campo de visão limitado é realmente atendido (HODGKINSON, 2001). Por fim, a interpretação leva a realidade construída da situação-problema, o que exige dos executivos escolhas estratégicas e

comportamentos que irão direcionar o desempenho organizacional (HAMBRICK; MASON, 1984).

Desde a publicação do artigo seminal de Hambrick e Mason (1984), houve avanços significativos da teoria que envolvem as características dos executivos e os comportamentos que levam ao desempenho em organizações. Contudo, como os dados psicométricos sobre as bases cognitivas e personalidades dos executivos são difíceis de coletar (KLERK, 2021), ainda faz-se necessário verificar de que forma as características demográficas, afetam o processo de informações (HAMBRICK, 2007), tendo em vista que há uma falta de compreensão sobre como superar essas e outras barreiras potencialmente disfuncionais que emanam da cognição humana e da dinâmica social (SOLOMON; HUSE, 2021).

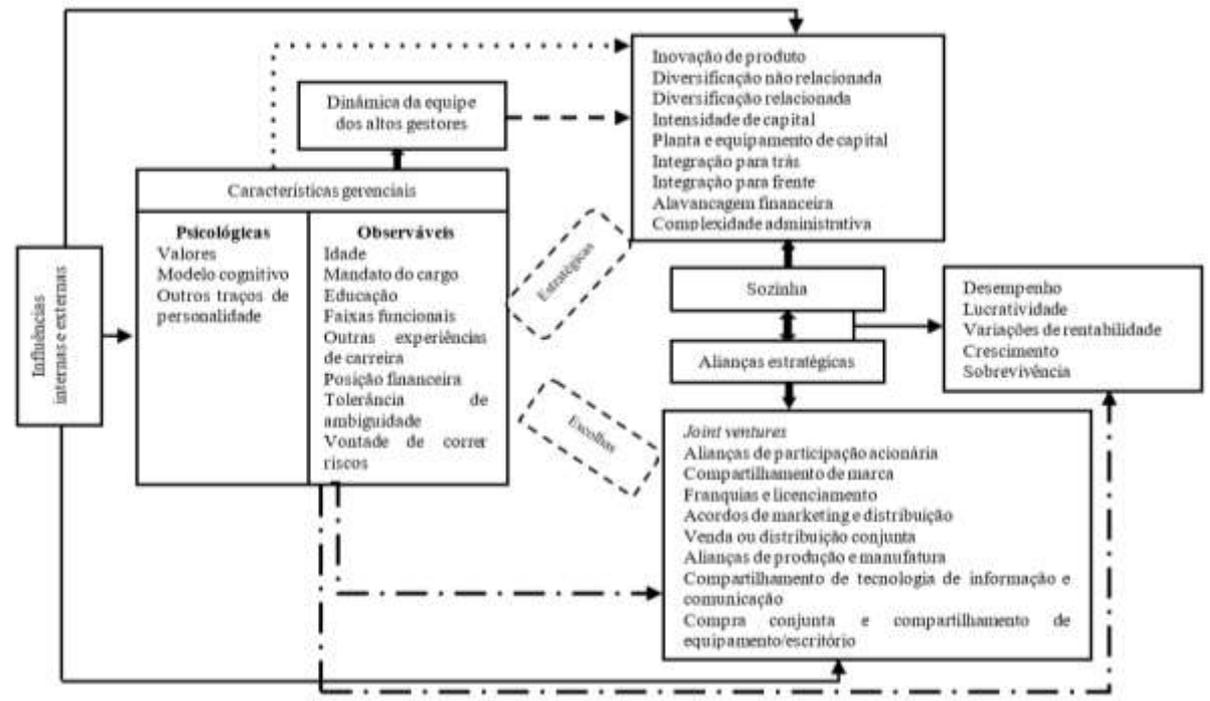
O foco somente na empresa como unidade de análise, negligencia o fato de que são os executivos que pensam e decidem, por isso as motivações, interações e características dos executivos muitas vezes tem faltado nas explicações da formulação das estratégias (CONTRACTOR et al., 2019). As pessoas são a fonte mais valiosa de vantagem competitiva e uma equipe com alto potencial pode ajudar a empresa a gerar competitividade dentro do contexto internacional (KABWE; OKORIE, 2019).

O modelo original da teoria de Hambrick e Mason (1984), foi recriado (Figura 2) por Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) e Pansiri (2005) em decorrência das descobertas empíricas de pesquisas, que permitiram uma visão das características proeminentes e incluíram a identificação dos principais antecedentes organizacionais e ambientais da equipe da alta administração.

O modelo também destaca uma série de construtos teóricos representados pelas características da equipe dos altos executivos e empiricamente ligados aos principais resultados organizacionais. A contribuição de Pansiri (2005) consistiu em vincular as características das equipes da alta administração às pesquisas sobre as alianças estratégicas, o que permitiu fornecer uma ligação entre a prática de alianças estratégicas e a base cognitiva gerencial.

Na Figura 2, da esquerda para a direita, as relações sugerem que as características gerenciais são, em parte, um reflexo da situação que a organização enfrenta, sob influências internas e externas. O conjunto das características psicológicas e observáveis forma as características gerenciais dos executivos, que se traduziram na dinâmica de interação da equipe dos altos executivos. A interação da Equipe do Alto Escalão (EAE) têm um potencial muito maior para prever os resultados organizacionais do que simplesmente as características do diretor executivo (HAMBRICK; CHO; CHEN, 1996; HAMBRICK; MASON, 1984; LIU; JARRETT; MAITLIS, 2022; MA; KOR; SEIDL, 2022).

Figura 2 - Teoria do Alto Escalão



Fonte: adaptado de Hambrick e Mason (1984), Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) e Pansiri (2005).

De acordo com Hambrick e Mason (1984, p. 197) “mais no centro da teoria está o retrato das características do alto escalão como determinantes das escolhas estratégicas e, por meio dessas escolhas, do desempenho organizacional.” As escolhas estratégicas levam a determinação das metas e objetivos básicos de curto, médio e longo prazo de uma organização, como também a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para realizar essas metas (CHANDLER, 1962).

Os recursos podem ser classificados em: tangíveis e intangíveis (GRANT, 1991). Recursos tangíveis correspondem aos itens físicos de uma organização, são exemplos: máquinas, equipamentos e matéria-prima. Recursos intangíveis consistem nos bens imateriais da organização, são exemplos: capital humano, relacionamentos, propriedade intelectual, reputação e informação (MORGAN; VORHIES; SCHLEGELMILCH, 2006; SCHLEDER, 2023).

O exercício da escolha estratégica refere-se ao processo de tomada de decisão, cuja a elaboração do planejamento e a avaliação das alternativas são realizadas pelos membros da EAE (CHILD, 1972; 1997; HAMBRICK; MASON, 1984). A tomada de decisão poderá ocorrer

de diferentes maneiras, os membros da equipe decidirão sozinho ou por meio de alianças estratégicas.

As alianças estratégicas (Figura 2) compreendem aos acordos de negócios entre duas ou mais firmas que objetivem alcançar objetivos em comum para melhorar a produtividade e o desempenho da empresa (ELMUTI; KATHAWALA, 2001; RAJAN; DHIR; SUSHIL, 2023). O sucesso das alianças estratégicas pode ser alcançado por meio de aspectos positivos da colaboração, como aprendizado mútuo, resoluções de problemas comuns, complementaridade e construção de confiança (LEIBLEIN et al., 2022).

2.2 REDE DE RELACIONAMENTOS

Uma rede de relacionamentos pode ser definida como uma estrutura composta por atores — sejam indivíduos, grupos ou organizações — conectados por laços que facilitam a troca de informações, recursos e benefícios. Assim, configuram-se como elementos essenciais para competitividade (BURT, 1992; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Os laços fortes são definidos por interações intensas, frequentes e altamente recíprocas, promovendo proximidade emocional, confiança e coesão entre os atores (GRANOVETTER, 1973). São formados entre indivíduos com conexões próximas e intensas, como amigos íntimos ou familiares. Esses laços promovem integração e estabilidade dentro de um grupo, sendo fundamentais para o suporte emocional e o fortalecimento de comunidades (GRANOVETTER, 1973). Em contextos organizacionais, esses laços favorecem a colaboração, a construção de parcerias estratégicas e a coordenação eficaz de atividades, mas podem limitar a diversidade de informações ao concentrar-se em conteúdos homogêneos (ARZA; CARATTOLI, 2017; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; BRINKMAN, 2018; MANNUCCI; PERRY-SMITH, 2022).

Por outro lado, os laços fracos caracterizam-se por interações menos frequentes, com menor confiabilidade e reciprocidade (GRANOVETTER, 1973). São conexões menos profundas, geralmente estabelecidas com conhecidos, colegas de trabalho ocasionais ou contatos de redes sociais mais amplas (GRANOVETTER, 1973; MASIELLO; IZZO, 2019; RIBEIRO; DIIRR, 2021). Essas conexões menos frequentes e confiáveis são fontes importantes de diversidade informacional, proporcionando acesso a ideias inovadoras e oportunidades estratégicas fora do círculo imediato (SILVESTRI et al., 2022; SWEDBERG; GRANOVETTER, 1992; LOTF; AZGOMI; DISHABI, 2022).

Assim, os laços fracos atuam como "pontes", permitindo a circulação de informações diversificadas, o que fomenta a inovação, a identificação de novas oportunidades e o acesso a

recursos indisponíveis em redes (LIU; YEO, 2022). Os laços fracos são particularmente relevantes em contextos de mobilidade profissional, desempenhando também um papel estratégico na promoção de inovações, no aumento da produtividade, no desempenho organizacional e em outros benefícios (RAJKUMAR et al., 2022).

Granovetter (1973) também destaca como as relações pessoais, especialmente os laços fracos, desempenham um papel central na busca de empregos e na formação de redes profissionais. Muitas vezes, oportunidades de trabalho e negócios surgem por meio de contatos fracos, que conectam indivíduos a novos recursos e mercados. Um resumo dos principais conceitos aplicados a rede de relacionamentos pode ser conferido no Quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos principais de rede de relacionamentos

Termo	Conceito
Rede de relacionamentos	Estruturas formadas por atores conectados por laços sociais que facilitam a troca de informações, recursos e benefícios, promovendo interações que variam em intensidade e qualidade.
Atores	Pode ser uma pessoa, um conjunto de pessoas, um subgrupo, uma organização e outras coletividades.
Laços	Conexões ou interações sociais que vinculam dois ou mais atores, permitindo o fluxo de informações e recursos, e variando em força, frequência e reciprocidade.
Laços fortes	Corresponde às interações intensas entre atores que envolvem relacionamentos frequentes, confiáveis e recíprocos.
Laços fracos	É formado por meio de interações menos intensas caracterizadas por pouco frequentes, pouco confiáveis e pouco recíprocos.

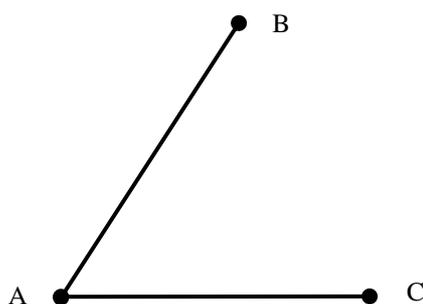
Fonte: elaborado pelo autor com base em Corrêa e Teixeira (2015), Degenne e Forsé (1999) e Granovetter (1973; 1983; 1985).

As três características fundamentais dos laços sociais — frequência, confiança e reciprocidade — são essenciais para compreender o funcionamento das redes de relacionamentos. A frequência das interações refere-se à regularidade com que os contatos entre os atores ocorrem, o que contribui para o fortalecimento da proximidade emocional, a criação de vínculos mais intensos e a coesão social (GRANOVETTER, 1973). A confiança é construída a partir da estabilidade e consistência das relações, reduzindo incertezas, fortalecendo o comprometimento entre os atores e diminuindo os custos de transação ao promover um ambiente de maior previsibilidade (GRANOVETTER, 1985). Já a reciprocidade sustenta a dinâmica da rede ao envolver trocas mútuas e equilibradas de benefícios e recursos, garantindo a continuidade das interações e fomentando o desenvolvimento de vínculos duradouros (GRANOVETTER, 1983). Essas características, interligadas, desempenham um papel crucial na estruturação e eficácia das redes sociais.

A Figura 3 ilustra o modelo dos laços fracos nos processos de difusão entre indivíduos. Nela, observa-se que A possui uma ligação forte e direta com B e C, enquanto não há conexão direta entre B e C. Contudo, conforme proposto por Granovetter (1973), existe a possibilidade de interação entre B e C devido aos laços que ambos compartilham com A. Essa dinâmica demonstra que os laços, sejam eles fortes ou fracos, facilitam o fluxo de informações ou influências entre os atores, de maneira direta ou indireta.

Granovetter (1973) argumenta que a tríade proibida é relevante porque os laços fortes favorecem a formação de conexões indiretas. Quando dois indivíduos possuem um laço forte com uma terceira pessoa em comum, há uma alta probabilidade de que esses dois indivíduos também estabeleçam uma conexão direta, mediada pela interação com a terceira pessoa. Além disso, a rede social tende a se organizar de maneira integrada, pois os laços fortes promovem a criação de "grupos fechados", aumentando a densidade e a interconexão dessa rede.

Figura 3 - Tríade proibida.



Fonte: Granovetter (1973, p. 1363)

Granovetter (1985) avançou na análise das redes de relacionamentos ao introduzir o conceito de imersão social. O autor argumenta que toda ação individual, inclusive a econômica, está imersa em uma rede de relacionamentos sociais. Essa perspectiva é apresentada como uma crítica ao programa de pesquisa de "mercados e hierarquias", de Oliver Williamson (1973; 1975; 1981), e também como uma resposta às abordagens clássicas e neoclássicas da economia. Estas últimas defendem uma visão atomizada e subsocializada da ação humana, ancorada na tradição utilitarista, que rejeita a hipótese de qualquer impacto da estrutura social ou das relações interpessoais na produção, distribuição ou consumo (GRANOVETTER, 1985).

Na concepção atomizada, as decisões dos executivos são vistas como isoladas do contexto social (CORRÊA et al., 2020). Nesse modelo, prevalece uma lógica individualista, onde as escolhas são maximizadas de maneira independente, desconectadas de outros atores externos à organização. Assim, em mercados atomizados, estratégias de colaboração e

dinâmicas relacionais, características de rede de relacionamentos, seriam consideradas opostas à lógica competitiva da economia de mercado (WOLFFENBUTTEL, 2021).

Por outro lado, a concepção subsocializada assume que o agente econômico é capaz de tomar decisões estratégicas em qualquer momento, sempre com o objetivo de maximizar sua utilidade. Nesse contexto, as relações sociais têm pouca ou nenhuma relevância no processo decisório (ARAUJO, 2016). Foscaches e Saes (2017) argumentam que essa visão é limitada, pois ignora a importância de elementos como confiança e reputação, que desempenham papéis fundamentais nas interações sociais e econômicas. Esses constructos não apenas influenciam decisões, mas também moldam o comportamento dos agentes, especialmente em contextos de incerteza ou de interdependência entre atores.

Sob ambas as concepções – atomizada e subsocializada – a competição entre indivíduos determinaria os termos das trocas econômicas, relegando as relações sociais e suas particularidades a fatores meramente circunstanciais (GHELLER, 2022). No entanto Granovetter (1985; 2007) argumenta que os indivíduos e suas ações, especialmente no contexto econômico, não podem ser compreendidos de forma isolada, pois estão enraizadas em estruturas sociais e relações interpessoais contínuas. Esse enraizamento, refere-se à forma como os comportamentos e decisões dos agentes econômicos são moldados pelas redes de relacionamentos em que estão envolvidos. Essas redes, compostas por laços de diferentes intensidades, influenciam o acesso a informações, a construção de confiança e a formação de reputações, todos elementos fundamentais para a dinâmica econômica.

Assim, as redes de relacionamentos não apenas fornecem o contexto para as interações econômicas, mas também influenciam a forma como recursos, informações e oportunidades são distribuídos e aproveitados, tornando as relações interpessoais um elemento central para entender as dinâmicas econômicas e sociais.

O conceito de superimersão, conforme a teoria de imersão social de Granovetter (1985), descreve um estado em que os laços dentro de uma rede social se tornam excessivamente fortes e numerosos, a ponto de comprometer sua funcionalidade e eficácia. Em uma situação de imersão, as relações entre os atores promovem confiança mútua, facilitam a troca de informações relevantes e permitem a coordenação eficiente das atividades. No entanto, quando a imersão atinge níveis excessivos, a rede se torna excessivamente forte, criando barreiras que impactam negativamente sua dinâmica.

A superimersão leva ao surgimento de redes extremamente fechadas e isoladas, onde os atores estão tão conectados entre si que há pouca ou nenhuma interação com pessoas ou grupos externos (GRANOVETTER, 1985). Esse fechamento reduz drasticamente a diversidade

informacional e limita o acesso a novos recursos e ideias, fundamentais para a adaptação e inovação em ambientes dinâmicos (Burt, 1992). Além disso, a superimersão pode gerar redundância nas informações compartilhadas, já que os atores tendem a circular as mesmas ideias e conhecimentos dentro do grupo.

Outro impacto negativo é a diminuição da flexibilidade e da capacidade de resposta às mudanças no ambiente externo. Redes superimersas são menos propensas a explorar novas oportunidades ou integrar perspectivas externas, tornando-se vulneráveis em contextos que exigem alta adaptabilidade (BURT, 1992; GRANOVETTER, 1973). Em suma, a superimersão transforma os benefícios iniciais da imersão social — como confiança e coordenação — em limitações estruturais que restringem o desempenho estratégico da rede (UZZI, 1997; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

Esse paradoxo evidencia que, embora os laços fortes sejam cruciais para confiança e comprometimento, sua predominância em detrimento de laços fracos pode resultar em redundância informacional e limitações na inovação e expansão organizacional. No ambiente corporativo, a superimersão pode gerar altos custos de coordenação e dificuldade para explorar novas oportunidades em mercados diversificados.

Assim, refletir sobre a superimersão demanda um equilíbrio estratégico entre laços fortes e fracos, onde os primeiros garantem confiança e estabilidade, enquanto os últimos promovem abertura, conectividade e acesso a novas oportunidades, maximizando a eficiência e a adaptabilidade das redes organizacionais (GRANOVETTER, 1973, 1985; UZZI, 1997).

Granovetter (1973) destaca que o “problema da confiança” é um elemento central no funcionamento das organizações. A confiança depositada em um executivo muitas vezes depende da existência de contatos pessoais capazes de reforçar sua confiabilidade. Essa confiança está profundamente relacionada à capacidade de prever e influenciar o comportamento do executivo, especialmente na tomada de decisões e no acesso a informações dentro da rede de relacionamentos.

Além disso, Granovetter (1985) enfatiza que as relações interpessoais e a rede de relacionamentos são fundamentais para gerar confiança e desencorajar práticas de má-fé. Nas relações de negócios, os executivos tomam decisões baseadas em conhecimentos acumulados ao longo de interações sociais, que se tornam fontes primárias de confiança na vida econômica. Por outro lado, a rede também pode conter dualidades, incluindo tanto cooperação quanto oportunismo (GRANDINETTI, 2017). Contudo, as redes densamente interligadas permitem o monitoramento de comportamentos, com rápida disseminação de informações sobre práticas de má-fé.

As relações sociais dentro das empresas tendem a ser mais densas e duradouras em comparação com aquelas entre empresas. Porém, mesmo as transações interorganizacionais estão imersas em sistemas mais amplos de relações sociais, que influenciam o comportamento do mercado (GRANOVETTER, 1985).

O conceito de imersão social tem sido amplamente utilizado na Administração e nos Estudos Organizacionais, frequentemente operacionalizado por meio de medidas como laços fortes e laços fracos (MACHADO; NASCIMENTO, 2011). As pesquisas de Granovetter impulsionaram significativamente os estudos sobre rede social, promovendo uma transição de explicações individualistas, essencialistas e atomistas para abordagens relacionais, contextuais e sistêmicas (MARTES et al., 2006).

Estudos subsequentes revisaram e expandiram a teoria de Granovetter (1973). Bruggeman (2016, 2021) introduziu o conceito de largura de banda, que mede a capacidade de um laço de transmitir informações. Laços fortes, devido à frequência e profundidade das interações, possuem maior largura de banda, permitindo trocas mais detalhadas. Por outro lado, laços fracos têm largura de banda limitada, mas oferecem maior diversidade informacional. Bruggeman (2021) argumenta que a eficácia de uma rede depende da capacidade de ajustar a largura de banda conforme o valor das informações compartilhadas, aumentando a flexibilidade da rede social.

Bruggeman (2016) ampliou a discussão sobre a funcionalidade das redes sociais ao introduzir o conceito de "*trade-off* entre diversidade e capacidade de compartilhar", que descreve a relação entre a diversidade de conexões em uma rede e a eficácia na transferência de diferentes tipos de informações. Segundo o autor, laços fracos, que conectam indivíduos de diferentes grupos ou redes sociais, são particularmente eficazes para a disseminação de informações simples e não redundantes, como novidades ou ideias provenientes de contextos externos. Essas conexões ampliam o alcance da rede, trazendo diversidade informacional e acesso a novas oportunidades.

Por outro lado, laços fortes se destacam na transferência de informações complexas e contextuais, que exigem um nível mais profundo de entendimento, confiança e interação entre os atores. Essas conexões promovem discussões detalhadas e colaborações intensivas, características fundamentais para lidar com problemas complexos ou projetos de alta especificidade.

Assim, Bruggeman (2016) argumenta que o equilíbrio entre diversidade (proporcionada por laços fracos) e profundidade informacional (facilitada por laços fortes) é essencial para otimizar o desempenho das redes sociais. Redes eficazes combinam os benefícios de ambos os

tipos de laços, promovendo tanto o acesso a novas ideias quanto a capacidade de processar e aplicar informações mais detalhadas. Isso reforça a importância de gerenciar redes de relacionamentos com uma abordagem estratégica, ajustando a composição dos laços às necessidades específicas de cada contexto.

Interações sociais em rede também são influenciadas por reputação e competência. Levin e Cross (2004) enfatizaram que confiança é essencial para compartilhar informações úteis. Chang, Liu e Shen (2017) reforçaram que expectativas positivas baseadas na confiança criam um ambiente propício à colaboração, enquanto a reciprocidade sustenta relações ao longo do tempo (QUINTON; WILSON, 2016).

A rede de relacionamentos, composta por laços de diferentes tipos, constitui uma fonte de vantagem competitiva para empresas (BURT, 1992). Executivos que exploram estrategicamente seus relacionamentos têm acesso a informações exclusivas, identificam oportunidades de negócios e mobilizam recursos com eficiência. Estudos recentes confirmam que a competitividade depende tanto de recursos internos quanto da habilidade em navegar por rede laços fracos e laços fortes (BAI et al., 2022; OLIVER, 1990).

Compreender e gerenciar redes de relacionamentos é fundamental para empresas que desejam destacar-se em mercados cada vez mais dinâmicos e interconectados. O equilíbrio estratégico entre laços fortes e fracos, combinado com a habilidade de ajustar a intensidade e a frequência das interações, potencializa os benefícios informacionais e estratégicos das redes sociais, promovendo inovação, adaptabilidade e competitividade.

2.3 INTERNACIONALIZAÇÃO

A literatura de negócios internacionais oferece insights sobre como as empresas se internacionalizam (KAFOUROS et al., 2022). A internacionalização de empresas (IE) compreende um processo socialmente construído pelo qual as decisões dos executivos levam empresas a atuarem além das suas fronteiras de origem, considerando tanto as ameaças quanto as oportunidades globais e locais (BODDEWYN, 1997; 1999; BODDEWYN; TOYNE; MARTINEZ, 2004).

Os objetivos para internacionalizar vão além da lucratividade (RAMSAY, 1989), mas integram duas importantes áreas da estratégia internacional a saber: (1) a diversificação internacional por meio da expansão dos negócios e suas implicações, e (2) como entrar em mercados estrangeiros (HITT; LI; XU, 2016), definidas para fornecer medidas de desempenho de organizações (DOYLE, 1994).

As empresas que buscam expansão estão cada vez mais atentas aos mercados estrangeiros, especialmente quando os mercados domésticos se saturam (TUOMINEN et al., 2022). A IE é considerada um processo estratégico por envolver modos de entrada, relações estratégia-estrutura e processos de administração (MELIN, 1992).

Segundo Rocha e Almeida (2006) os custos de entrada em outros países podem ser compensados pelos benefícios resultantes da expansão do negócio, que abrangem o crescimento da empresa, a conquista de outros mercados, a obtenção de economia de escala e o fortalecimento da posição competitiva. À medida que as empresas ganham eficiência organizacional e se especializam na criação e transferência de recursos, alcançam aprendizados que podem gerar competitividade, e demandará dos executivos a análise das possibilidades do modo de entrada em mercados internacionais (KOGUT; ZANDER, 1993; 2003; ROSA; FORTI; DIAS, 2022).

O Grau de Internacionalização de Empresa (GIE) identifica e mensura o nível de internacionalização de uma empresa, sendo um importante mecanismo para entender o nível de comprometimento da empresa em relação às operações no exterior. Assim, o GIE pode ser entendido como um indicador que aponta a penetração ou o alcance de atuação de uma empresa no mercado internacional vis-à-vis seu desempenho doméstico (BEBER; RANGEL; PALMISANO, 2022). Desta forma, quanto maior o GIE, maior será o nível de envolvimento e comprometimento com os negócios no exterior.

Esta tese utiliza uma medida de internacionalização baseada exclusivamente no desempenho de vendas externas, no qual as vendas externas correspondem ao total de receitas obtidas com vendas realizadas em mercados internacionais, geralmente em u

m período específico (por exemplo, um ano fiscal), e as vendas totais representam o total de todas as receitas de vendas, incluindo mercados doméstico e internacional, no mesmo período (YILDIZ et al., 2023; MOREIRA et al., 2018; SULLIVAN, 1994).

2.3.1 MODOS DE ENTRADA

Agarwal e Ramaswami (1992) argumentam que uma das decisões estratégicas de maior impacto no processo de internacionalização é a decisão do modo de entrada no mercado estrangeiro, com base nas condições potenciais do mercado-alvo e o nível de comprometimento de recursos que a empresa dispõe. Root (1994) definiu o modo de entrada como um arranjo institucional que possibilita a inserção de produtos, serviços, tecnologia, habilidades humanas, administração e outros recursos em mercados estrangeiros. O modo de entrada em mercados

internacionais é o meio pelo qual ocorre a efetivação da internacionalização (STEINBRUCH et al., 2016).

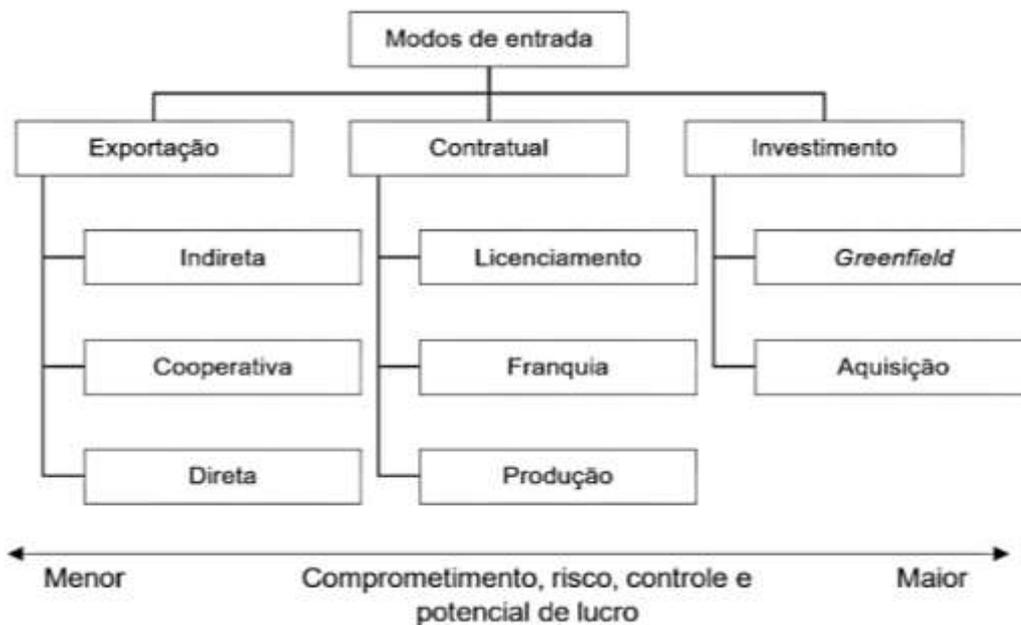
A decisão sobre o modo de entrada é um tópico crítico aos executivos (CHANG; ROSENZWEIG, 2001; WAN et al., 2023), uma vez que envolve o risco do país anfitrião, desconhecimento do local, incerteza da demanda, intensidade da concorrência e variáveis específicas da transação (KIM; HWANG, 1992). Desafios que surgem em função das distâncias que a empresa possui em relação ao país anfitrião, são exemplos o conhecimento da legislação de cada país, uso e os costumes locais, o idioma, as práticas de negócios, aspectos políticos, entre outros (JOHANSON; VAHLNE, 1977)

A escolha do modo de entrada envolverá o nível de controle das operações à medida que as atividades são de propriedade e gerenciadas diretamente pela própria empresa (GIACHETTI; MANZI; COLAPINTO, 2019). Além disso, modos de entrada com maior nível de controle, envolvem a disposição de recursos e comprometimento da empresa que incluem entradas sem capital e com capital (DU; ZHU; LI, 2023).

Conforme a Figura 4, os modos de entrada podem ser divididos em exportação, arranjo contratual e investimento. A exportação pode ser indireta, direta ou cooperativa e corresponde ao modo mais comum de entrada em mercados internacionais, neste caso, os produtos de uma empresa são produzidos fora do mercado de destino e posteriormente remetido ao país estrangeiro. Quando o ambiente institucional e de mercado envolve alto grau de incerteza, geralmente os executivos tendem a escolher modo de entrada pela via de exportação (LI; XIONG, 2022), por ser considerado o modo de entrada com menor comprometimento, risco, controle das operações e lucro (NICKELS; MCHUGH; MCHUGH, 2019).

A **exportação indireta** pode ser definida como a empresa que exporta por meio de um intermediário comercial no país de origem (BELLO; WILLIAMSON, 1985; MCCANN, 2013), são exemplos as comerciais exportadoras, trading companies e atacadistas (FUJII; ONO; SAITO, 2017). Por se tratar de um modo de entrada simples, as empresas que realizam exportação indireta são sistematicamente menores do que as empresas que negociam pela exportação direta (DHYNE et al., 2021). A tendência é de ser uma estratégia temporária para entrar em mercados estrangeiros (MARTÍNEZ-ZARZOSO; JOHANNSEN, 2018). O principal motivo da escolha das pequenas e médias empresas (PMEs) pela exportação indireta é em razão da dificuldade de buscar recursos para o investimento no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Figura 4 - Modos de entrada em mercados internacionais.



Fonte: adaptado de Root (1994)

Os intermediários fornecem às empresas menores a oportunidade de se envolver no comércio exterior sem incorrer nos muitos custos associados à exportação direta (BAI; KRISHNA; MA, 2017). Segundo Di Cintio (2020) as exportações são um canal que permitem aprendizados, uma vez que empresas expostas a uma competição mais intensa, aprendem com os concorrentes e os compradores estrangeiros. Além disso, os intermediários oferecem vários benefícios ao exportar como a identificação de clientes e distribuidores, e a superar lacunas de conhecimentos específicos do país de destino que reduzem as incertezas e os riscos associados às operações em mercados estrangeiros (ELANGO; PANGARKAR, 2020).

Ao conquistar crescimento comercial tendo um portfólio de operações e a aquisição de determinada expertise no comércio internacional (KUAZAQUI; LISBOA, 2009), a empresa pode optar por realizar a exportação direta por meio de um distribuidor estrangeiro (KHEMAKHEM, 2010). Esse modo de entrada exige conhecimentos do processo de exportação e demanda mais comprometimento da empresa com os negócios internacionais (STEINBRUCH et al., 2016; ZARAMELLA; LIBERATO; VERDU, 2020).

A **exportação direta** traz como vantagem um maior controle, por parte do exportador, sobre o seu produto, além da possibilidade de construção de uma rede própria de distribuição no mercado externo (GARCIA, 2012). Dentre os impactos positivos para a empresa se pode

citar: aumento do valor da marca pela presença internacional; maior capacidade de atendimento e resposta a clientes globais; diferenciação frente a concorrentes domésticos e/ou menos internacionalizados; proximidade com os consumidores finais; diminuição de riscos pela diversificação de mercados; acesso a fatores de produção mais baratos; economias de escala (APEX-BRASIL, 2025).

O comprometimento pela exportação direta exige das empresas executivos mais bem qualificados, destacando o capital humano como um recurso estratégico na dinamização da internacionalização (CAMPOS-GARCÍA et al., 2022).

A exportação direta é a forma mais amplamente reconhecida de internacionalização para as PME(s) (GHOUSE, 2017). Faria, Portugal e Guedes (2022) identificaram alguns desafios enfrentados por executivos na realização das exportações diretas, destacando-os: pandemia, idioma, cultura, prospecção de mercado e falta de conhecimento. Por esta razão, é importante para os executivos analisarem seus negócios com uma estrutura simples, como o *quê*, quando, por que, onde e como expandir para mercados estrangeiros sobre os modos de entrada (PAUL, 2020).

O modo de entrada por **exportação cooperativa** envolve acordos de colaboração com outras empresas relativos ao desempenho de funções de exportação (HOLLENSEN, 2020). Organizações de diferentes ramos ou complementares, se unem com objetivos em comum de levar produtos ou serviços à mercados internacionais (KOTABE, 2000; KOTLER; ARMSTRONG, 2007). O acordo de cooperação pode se dar com uma empresa local ou estrangeira de maneira a possibilitar o uso da rede de distribuição no exterior (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2022).

Duas ou mais empresas podem trabalhar de maneira colaborativa na inovação de produtos ou por meio do comércio cooperativo, como uma estratégia de desenvolvimento de mercado que pode ocorrer além das suas fronteiras de origem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2022; THAKUR, 2022). Quando a organização não possui recursos suficientes para a exportação direta ou não está disposta a comprometer muitos recursos para estabelecer seus próprios canais de distribuição, mas deseja ter algum grau de controle sobre as atividades no exterior, utiliza ações colaborativas para exportar (ZARAMELLA; LIBERATO; VERDU, 2020).

Dentre as ações de colaboração entre empresas para a exportação, pode-se destacar a realização conjunta de pesquisa de mercado, busca de informações comuns às empresas associadas (como exemplos os procedimentos para a certificação de produtos e atendimento de normas técnicas e regulamentos internacionais, adaptações necessárias aos produtos,

adaptações na embalagem), registro de marca, promoção comercial e campanhas institucionais (GARCIA; LIMA; CARVALHO, 2010).

A exportação cooperativa oferece os benefícios de distribuição de custos entre os parceiros (ALVES et al., 2017; DASZKIEWICZ; WACH, 2012), além de possuir um canal que possui práticas e processos necessários para buscar recursos externos (KALINIC; BROUETHERS, 2022). A cooperação entre empresas abre novos caminhos e oportunidades para empresas entrar nos mercados internacionais e a expandir a sua base de clientes (SINGH et al., 2022), aumenta sua base de conhecimento e a competitividade ao possibilitar um conjunto de recursos disponíveis para as empresas que participam da cooperação (BRACHE; CALLAGHER; HUSTED, 2022).

As empresas podem combinar diferentes modos de entrada de exportação, o que requer algum tipo de compreensão de informação e conhecimentos entre as opções (BÉKÉS; MURAKÖZY, 2016). As alternativas acompanham diferentes comprometimentos de recursos, controle e riscos associados (KLEIN; SICHTMANN, 2015). Os avanços dos estudos sobre a exportação e os diferentes modos de entrada (indireta, cooperativa e direta) possuem efeitos sobre o desempenho da empresa (CIEŚLIK; MICHAŁEK; SZCZYGIELSKI, 2023), isso implica que as empresas que exportam apresentam mais resultados sobre as vendas do que as empresas que vendem exclusivamente para o mercado doméstico (LU et al., 2017).

O **modo de entrada por contrato** significa que a empresa acessa o mercado de diferentes países, ao estabelecer um contrato de cooperação de transferência de ativos intangíveis de longo prazo, sem investimento, com uma empresa no país-alvo do mercado. Assim, o contrato refere-se a um acordo por escrito entre duas ou mais partes, que cria obrigações pelas quais uma parte se torna obrigada a fazer a outra (BLOMQVIST et al., 2008).

Geralmente os arranjos contratuais ocorrem quando empresas que possuem algum tipo de vantagem competitiva são incapazes de explorar essa vantagem devido a restrições de recursos, mas encontram a oportunidade de transferir a vantagem para outra empresa (DRISCOLL; PALIWODA, 1997). A diferença para o modo de entrada por exportação é que sob o modo de entrada por contrato, as empresas exportam ativos intangíveis, como tecnologia, habilidades e processos, não apenas produtos tangíveis (WANG, 2021).

Estudos apontam que o contrato é um bom mecanismo para realizar e gerenciar a colaboração entre empresas (BURKI et al., 2023; CHEN; MESSNER, 2011; HENNART; VERBEKE, 2022; VIEIRA; BREDÁ; BRANDÃO, 2022), ao estabelecer ações de colaboração que visem atingir objetivos, além de permitir que empresas reduzem o risco de dependências

externas e a se proteger contra o oportunismo (FRANKEL; SCHMITZ WHIPPLE; FRAYER, 1996; WILLIAMSON, 1981; YLI-RENKO; SAPIENZA; HAY, 2001).

No entanto, o modo de entrada por contrato é modestamente controlado (YUBIN, 2018). Arranjos contratuais inadequados são difíceis de mudar quando contratos de longo prazo e/ou grandes compromissos de recursos são feitos. Ao mesmo tempo, alguns modos contratuais de entrada podem impedir que uma empresa aproveite melhor o crescimento do mercado (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). Os principais modos de entrada por contrato são licenciamento, franquia e produção.

O **licenciamento** pode ser entendido como uma transação contratual em que a empresa (licenciadora) concede a outra empresa estrangeira (licenciada) o direito de utilizar ativos, são exemplos conhecimentos, tecnologias, marcas registradas, patentes, processos de produção e direitos de propriedade industrial, em troca do pagamento de royalties (DIAS, 2007; ZILLI; VIEIRA; HEINZEN, 2015). O licenciamento internacional oferece oportunidades globais pois permite a empresa licenciada a se beneficiar da exploração no exterior de seus ativos, evitando os maiores riscos inerentes ao Investimento Direto no Exterior (IDE) (MOTTNER; JOHNSON, 2000). De acordo com Pinho, Rocha e Pinho (2022) o licenciamento se destacou como um modo de entrada que permitiu às empresas reduzir a incerteza e o risco, construir compromisso de longo prazo e ainda manter o controle sobre suas propriedades intelectuais.

O contrato por **franquias**, se destaca como um outro modo de entrada em mercados internacionais. Nesta situação, o parceiro estrangeiro é um franqueado, um negócio independente no exterior que adquire direitos e habilidades da empresa focal para conduzir operações em seu próprio mercado (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2020), mediante pagamento na forma de taxas e royalties ao franqueador (ALON; APRILIYANTI; HENRÍQUEZ PARODI, 2021).

A franquia oferece uma maneira rápida de chegar à internacionalização, mas envolve um nível moderado de controle (BRETAS et al., 2021), assim como ocorre com o contrato por licenciamento. A diferença entre a franquia e o licenciamento, consiste em que o primeiro determina praticamente todas as atividades do negócio, segundo Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, p. 345) “o franqueador controla firmemente o sistema de negócio para assegurar padrões consistentes”, levando em consideração um modo de governança que preserve as características do país de destino (SAAD et al., 2022).

A relação franqueador-franqueado e do desempenho de empresas tem sido amplamente estudado como modo de entrada em mercados no exterior (ROSADO-SERRANO, 2017; ROSADO-SERRANO; NAVARRO-GARCÍA, 2023; ROSADO-SERRANO; PAUL;

DIKOVA, 2018). Muitas empresas se expandiram internacionalmente usando o modo de entrada de franquia, Empresas Multinacionais (EMNs) líderes com presença global significativa se destacam como as maiores marcas de franquias internacionais, são exemplos indústrias de hotelaria, restaurantes e varejo (por exemplo, Marriot, Hilton, McDonald's, KFC e Seven-Eleven) e indústrias de serviços gerais (aluguel de carros, limpeza e distribuição de gasolina) (ALON; APRILYANTI; HENRÍQUEZ PARODI, 2021).

No modo de entrada por contrato de **produção**, uma empresa negocia com um fabricante no exterior a fabricação de partes ou do produto inteiro (DONDOSSOLA et al., 2019). Geralmente é uma estratégia que ocorre em razão da empresa não possuir recursos suficientes para investir em uma unidade produção própria fora do seu país de origem, mas que pela oportunidade de parcerias por meio de acordos de produção, constituem de complementação dos recursos e capacidades de uma empresa com outras empresas que levam a expansão em mercados internacionais (DU et al., 2021; HUANG; KIM, 2019).

A natureza e decisões relativas ao **modo de entrada por IDE** envolvem propriedade e controle em instalações de plantas industriais ou outras unidades de produção ou comercialização no estrangeiro, também conhecida como subsidiárias (DIAS; ROCHA; SILVA, 2014; ROCHA; ALMEIDA, 2006; ROOT, 1994). Optar por uma subsidiária internacional, envolve um maior risco, comprometimento e controle sobre as operações no exterior (NICKELS; MCHUGH; MCHUGH, 2019; ROOT, 1994), pois depende dos compromissos de vultosos recursos e tem consequências significativas para as empresas (BROUTHERS; HENNART, 2007).

O IDE é uma estratégia fundamental para organizações, pois estende sua presença em novos mercados e possibilita a busca de recursos, mercados, eficiência e ativos ou capacidades estratégicas (DUNNING; LUNDAN, 2008). A matriz possibilita a transferência de recursos para a subsidiária, mas também permite acumular e cultivar seus próprios recursos e capacidades exclusivos com base em vantagens específicas do país anfitrião (DENG; LI; LIESCH, 2022). A empresa pode optar por investimento em uma nova planta (*greenfield*) ou por um negócio já existente (aquisição).

O **investimento *greenfield***, ocorre quando os executivos decidem entrar em mercados internacionais a partir da construção e instalação de uma nova filial (subsidiária) em outro país (PARIETTI, 2017). Corresponde a um modo de entrada que a matriz exerce um maior controle sobre as operações de sua subsidiária, inclusive muitas vezes enviam expatriados, que selecionam e contratam funcionários locais, para que possam treinar a nova força de trabalho (BHATTI; GLOWIK; VAHLNE, 2020; SPENGLER; FLORIANI, 2022)

Hollensen (2020) destaca algumas razões que leva a empresa preferir o modo de entrada *greenfield*: (1) a empresa pode encontrar dificuldades de aquisição no país-alvo, (2) a produção industrial é um fator estratégico da empresa, (3) incentivos oferecidos pelo país anfitrião, (4) incorporar a nova planta as últimas tecnologias e equipamentos e (5) uma nova instalação significa um novo começo e uma nova oportunidade para a empresa moldar a subsidiária local a sua própria imagem e requisitos.

O modo de entrada *greenfield* é benéfico para o país hospedeiro, pois é um investimento destinado a criação de capacidade produtiva, com possibilidade de gerar transbordamentos de tecnologia e conhecimento para as empresas do país (RIBEIRO; NAKABASHI, 2022). O transbordamento também pode se manifestar por meio do movimento da força de trabalho, com trabalhadores locais obtendo o conhecimento tácito de tecnologias superiores e práticas gerenciais de empresas por meio da experiência de trabalho, aprendizado e interação (NGUYEN, 2023).

Contudo, desafios de diversas ordens podem incorrer sobre o modo de entrada *greenfield*, o planejamento exige grandes recursos, tendo em vista que geralmente os seus custos são mais elevados, além de um compromisso estratégico que leva muito tempo para recuperar o investimento (CHUEKE; BORINI; MACLENNAN, 2014; PETRY; AMAL; FLORIANI, 2018).

A **aquisição no exterior**, representa o principal modo de entrada, especialmente nos países desenvolvidos (DZENOPOLJAC et al., 2022; HERGER; MCCORRISTON, 2016; SUEN; KIMURA, 1997), com efeito positivo sobre o desempenho de empresas (YI; SU, 2022), compreende a compra de ativos de um negócio, existente no país hospedeiro, por uma empresa estrangeira cuja matriz encontra-se sediada em seu país de origem (ROCHA; ALMEIDA, 2006; WOODCOCK; BEAMISH; MAKINO, 1994). Esta estratégia pode aumentar o poder de mercado das empresas (HYMER, 1960), de maneira rápida e eficiente para atingir um novo mercado (CARDOSO; CURI, 2016; GODOY; SANTOS, 2006).

Geralmente as empresas iniciam seu processo de internacionalização com aquisições em países vizinhos (COLETTI et al., 2016), como uma característica das vantagens de localização regional (DUNNING, 1973) e por acreditarem que podem aumentar a eficiência de uma unidade adquirida pela transferência de capital, tecnologia ou habilidades de gerenciamento (HILL, 2008). À medida que ganham experiência e conhecimento internacional, optam por investir em diferentes mercados, levando as operações para países que apresentem as maiores distâncias física e psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A distância psíquica, conforme definida por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), refere-se às diferenças percebidas entre o país de origem de uma empresa e o mercado estrangeiro, incluindo aspectos como idioma, cultura, sistemas políticos, práticas de negócios, desenvolvimento industrial e sistemas educacionais. Este conceito é central para compreender o processo de internacionalização das empresas, especialmente na escolha de mercados internacionais. De acordo com Johanson e Vahlne (1977), as empresas tendem a buscar mercados com uma distância psíquica reduzida e que apresentem um tamanho de mercado atrativo, o que reflete uma preferência por reduzir incertezas e dificuldades associadas ao ingresso em mercados externos.

Embora as aquisições sejam uma estratégia muito utilizada, estudos apontam para resultados que comprometeram a internacionalização de organizações (ROLL, 1988; SETH; SONG; PETTIT, 2002; TEERIKANGAS; HASSETT, 2022; ZHOU et al., 2023). Hill e Hult (2022) resumiram em quatro principais motivos que levam os executivos a falharem em suas aquisições. Primeiro, geralmente pagam um valor sobrevalorizado pelos ativos da empresa adquirida; segundo ocorrem conflitos entre as culturas das empresas (adquirente e adquirida) com reflexo a alta rotatividade do pessoal; terceiro motivo compreende as tentativas de obter ganhos integrando as operações geralmente esbarram em obstáculos que demandam mais tempo do que o previsto; e por final, falham ao decidir adquirir outras empresas sem a análise minuciosa entre os benefícios e os custos potenciais da aquisição no exterior.

A entrada em mercados internacionais pela via de aquisição requer atenção redobrada dos executivos, por isso é importante que desenvolvam conhecimentos sobre as capacidades da organização, como também ao conhecimento do ambiente de mercado no país de destino (NELAEVA; NILSSEN, 2022). Além disso, é importante aprender sobre a empresa-alvo no que se refere as suas regras e valores organizacionais, antes da aquisição (ALIMADADI; BENGTON; HADJIKHANI ; MACKAY; CHIA, 2013).

O estabelecimento de uma subsidiária internacional envolve uma série de decisões sobre o modo de entrada por parte dos executivos, como exemplo a escolha sobre o grau de propriedade e controle que a matriz exercerá (SOUZA; ALCÂNTARA; CALEGARIO, 2022). Tanto o investimento por aquisição, quanto ao investimento *greenfield*, podem ser *Sole Venture Internacional* (SVI) (filial de propriedade e controle integral) ou *Joint Venture Internacional* (JVI) (filial de propriedade e controle compartilhado) (KEDIA; BILGILI, 2015).

SVI é uma afiliada cujo controle acionário está totalmente nas mãos de uma empresa estrangeira, que tem a matriz sediada em seu país de origem (ROCHA; ALMEIDA, 2006), oferece maior flexibilidade para estabelecer e proteger seus processos e expandir de maneira

rápida, sem o risco de se unir a parceiros que não compartilham da mesma visão (CHEN; MESSNER, 2009). Embora possa ser estabelecido mais rapidamente do que uma subsidiária JVI, o estabelecimento de uma subsidiária SVI ainda é demorado, complexo e caro (CHEN; MESSNER, 2005).

Cumprido destacar que alianças estratégicas estão associadas ao modo de entrada por investimento, do tipo JVI (ARSLAN et al., 2020). Há um consenso crescente na literatura de que o envolvimento da empresa em alianças estratégicas é importante para aquisição de conhecimento, desenvolvimento de inovação e expansão para mercados internacionais (DU et al., 2021; HUANG; KIM, 2019), uma vez que, desempenham papéis diferentes na complementação dos recursos e capacidades de uma empresa (ZAHOOR; KHAN; SHENKAR, 2023), utilizam deste modo de entrada para transformar seu conhecimento tecnológico em novos produtos e serviços, gerando valor tanto para os empreendimentos quanto para seus parceiros (COLOMBO; PIVA, 2019).

JVI é uma mudança importante na forma como as empresas fazem negócios, exige uma abordagem diferente de gerenciamento em virtude de sua complexidade, mas que oportuniza uma gama ampla de flexibilidade estratégica do que os executivos poderiam esperar, caso a organização optasse pelo modo de entrada SVI (HARRIGAN, 1986). “Uma JVI é uma filial organizacional legal separada que representa as participações parciais de duas ou mais empresas-mãe, na qual a sede de pelo menos uma é localizado fora do país de operação da joint venture” (NEWBURRY; ZEIRA, 1997, p. 89).

O modo de entrada por JVI ganhou impulso a partir da Segunda Guerra Mundial, quando EMN(s) americanas aproveitaram esta estratégia de internacionalização para impulsionar a expansão global dos negócios (FRIEDMANN; KALMANOFF, 1961; WEST, 1959), acompanhado de uma política de liberalização de mercados de países, sob influência americana. Nippa e Reuer (2019) analogicamente fazem referência das JVIIs vistas como “Cavalos de troia”, estratégias criadas para se apropriar do conhecimento de empresas no país anfitrião, como também acessar mercados antes não explorados.

Por meio de uma JVI, a empresa internacional compartilha capital e outros recursos com sócios a fim de estabelecer uma nova empresa no país de destino, como parte de uma estratégia global ou a necessidade de compensar a ausência ou fraqueza de um ativo ou competência necessária para as operações (TETTEH et al., 2022). Geralmente, a sociedade é feita com empresas locais, mas também pode envolver autoridades governamentais ou mais companhias estrangeiras (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Beamish (1993) destacou as principais razões de EMN(s) de países desenvolvidos para a criação de uma JVI: (a) exigência ou pressão governamental como condição para entrada no mercado; (b) necessidade de habilidades do outro parceiro - sejam elas tecnológicas, gerenciais ou o conhecimento trabalhar no mercado local; e/ou (c) necessidade de atributos ou ativos do outro parceiro (capital, patentes e fontes de matéria-prima). Ao contrário das EMN(s) de países desenvolvidos, muitas empresas de países em desenvolvimento utilizam do modo de entrada por JVI como uma maneira de contornar as altas barreiras comerciais protecionistas dos países desenvolvidos (LEE; BEAMISH, 1995; MIN, 1985; WU; JIANG; LIU, 2022).

Embora as JVI se destaquem como uma estratégia de modo de entrada com inúmeras vantagens, suas operações não estão isentas de riscos (BING et al., 1999; DO et al., 2017; NGUYEN et al., 2023). Em uma pesquisa recente Akunyumu, Fugar e Adinyira (2024) identificaram os dez principais riscos associados ao modo de entrada por joint venture, destacando os seis primeiros em nível de país (taxas de câmbio instáveis, inflação, altas taxas de juros, flutuação da economia, dificuldade em obter aprovação de projetos das autoridades/burocracia do governo anfitrião e suborno e corrupção) e quatro riscos no nível do projeto (mudanças de design, estouro do orçamento, problemas de fluxo de caixa do cliente e potencial dificuldade financeira do parceiro JVI).

Como observado, o modo de entrada por JVI também pode ser considerado um negócio de colaboração entre empresas a partir da criação de um novo negócio e o compartilhamento de recursos valiosos que podem abrir oportunidades de expansão, parcerias e acesso a mercados internacionais. Vale ressaltar que a união de empresas na criação de uma outra empresa, também possibilita a distribuição de riscos, prejuízos e custos para as empresas-mãe, de modo que tanto os benefícios quanto os desafios são compartilhados.

Os diferentes modos de entrada, seja pela exportação por contrato ou por investimento, constituem decisão crítica para os executivos no processo de IE. O alto nível de complexidade ocorre em função dos diferentes atributos em termos de risco, comprometimento e controle das operações no exterior. Portanto, é fundamental que os executivos escolham o modo de entrada apropriado quando acessar um determinado mercado estrangeiro.

2.3.2 ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O conjunto de desenvolvimentos teóricos como explicação a IE podem ser agrupados em duas grandes correntes: as abordagens econômicas e as abordagens comportamentais (ANDERSEN; BUVIK, 2002; PICCHIAI; TEIXEIRA, 2019; SANTOS JHUNIOR;

STOCKER; ABIB, 2021). O panorama de estudos em ambas as abordagens revela um período chave na história da globalização e internacionalização, com destaque ao pioneirismo das EMN(s) que decodificaram seu papel e conquistaram espaço (FLEURY; FLEURY, 2011), especialmente sobre o modo de entrada pelo investimento direto no exterior (BLONIGEN, 2005; HYMER, 1960), *greenfield* ou aquisições (CHANG; ROSENZWEIG, 2001).

As abordagens da internacionalização com base econômica buscam entender a natureza da internacionalização com base na orientação pela maximização dos retornos econômicos, com base em critérios racionais e objetivos (CARNEIRO; DIB, 2007; VERDU, 2010), possuem maior poder de explicação a respeito da internacionalização de grandes corporações (COSTA et al., 2017; CUMBERLAND, 2006; DUNNING; LUNDAN, 2008), como exemplo a teoria do paradigma eclético de John Dunning (1980; 2001) defende o tripé que envolve a propriedade, localização e internalização, como explicação econômica das atividades de valor agregado por EMN(s).

As abordagens da internacionalização com a perspectiva comportamental englobam teorias que focam tanto no âmbito organizacional quanto nas características dos tomadores de decisão, os quais influenciam comportamentos em estratégias internacionais. Essas abordagens buscam compreender como as empresas ajustam seus comportamentos ao longo do tempo no processo de internacionalização (SURDU; GREVE; BENITO, 2021). Seus principais pressupostos teóricos incluem o Modelo de Uppsala e suas atualizações (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2009), além dos estudos sobre empresas que se internacionalizam desde o início de suas operações, conhecidas como BG(s) (OVIATT; MCDUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995).

Com base nessa perspectiva, a internacionalização pode ser categorizada em três formas principais, que serão explicadas a seguir: **internacionalização gradual, internacionalização rápida e internacionalização intermediária.**

A internacionalização gradual caracteriza empresas que seguem uma trajetória tardia e incremental, com mais de 15 anos desde a fundação até o ingresso em mercados internacionais. Essa abordagem, fundamentada no Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), é comumente observada em empresas de setores variados, como manufaturas, cosméticos, alimentos e grande rede de varejo.

Já a internacionalização rápida refere-se a empresas que nascem com uma orientação global e iniciam operações internacionais em até oito anos desde a fundação. Essa categoria foi amplamente discutida por McDougall, Oviatt e Shrader (2003) e é característica de empresas

classificadas como *Born Globals* (BGs), que atuam em setores de alta tecnologia, como inteligência artificial, biotecnologia, *fintechs*, e-commerce e hospitalidade.

Por fim, a internacionalização intermediária (I-Inter) é uma categoria analítica proposta para compreender as estratégias de empresas oriundas de mercados emergentes com grande mercado doméstico, como o Brasil. Essa abordagem é sustentada por estudos que mostram a influência do tamanho do mercado interno sobre a velocidade de internacionalização (NUNEZ; BARRIOS, 2023; MANOHAR et al., 2024). Empresas que se enquadram nessa categoria tendem a adotar uma trajetória moderada, levando entre 9 e 14 anos para acessar mercados internacionais, priorizando o amadurecimento no mercado doméstico antes de expandirem para o exterior. Setores como tecnologia, moda, energia, telecomunicações e automóveis ilustram essa tipologia.

A criação da categoria I-Inter oferece uma ferramenta analítica valiosa para compreender os diferentes ritmos e estratégias de internacionalização, especialmente em mercados complexos como os de economias emergentes. Ao reconhecer as influências contextuais locais, como discutido por Dib, Rocha e Silva (2010) e Nunez e Barrios (2023), essa abordagem enriquece a análise dos processos globais, proporcionando maior refinamento na interpretação das dinâmicas de expansão internacional.

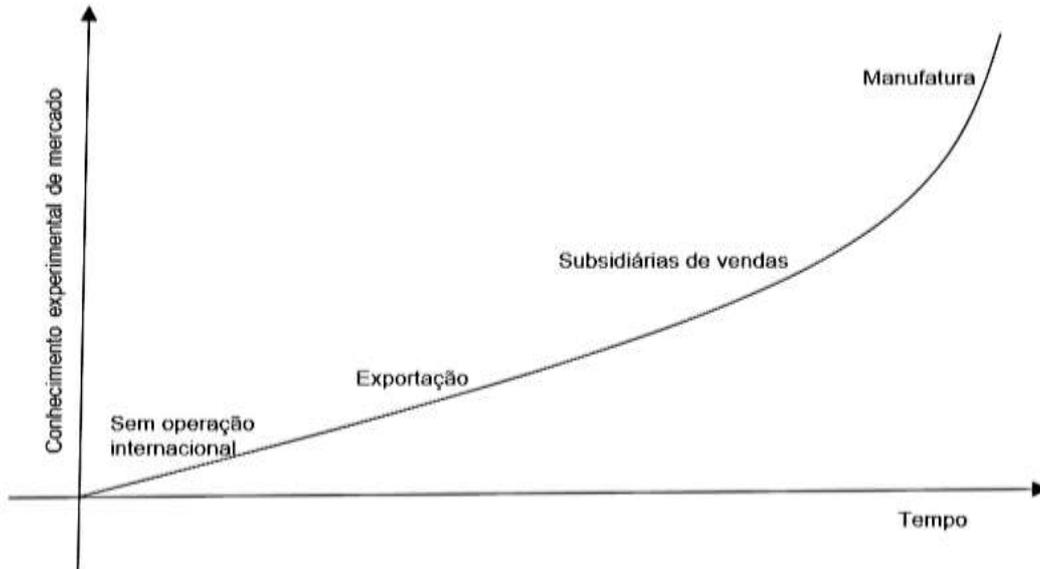
2.3.2.1 Internacionalização gradual

Johanson e Vahlne (1977) foram os precursores do Modelo de Uppsala (M-U), ao analisar empresas suecas, identificaram padrões de internacionalização que descrevem o comportamento gradual sobre as operações internacionais, em vez de comprometer grandes investimentos em pontos únicos no tempo. Argumentam os autores que as empresas começam pelo modo de entrada da exportação para um país por meio de um agente, posteriormente estabelecem uma subsidiária de vendas e, eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país anfitrião (JOHANSON; VAHLNE, 1977), conforme ilustra a Figura 5.

Uma das principais características do modelo é que a IE ocorre de maneira lenta e gradual para mercados externos. Além disso, a estrutura do M-U também revela o fato de que o conhecimento relacionado ao mercado externo aumentará gradativamente o comprometimento da empresa fora do país (WANG, 2021). Assim, a empresa inicia seu processo de internacionalização pela exportação e gradativamente à medida que adquire conhecimentos de mercado de modo a superar incertezas e riscos no país-anfitrião, avança para

entradas que demandem o maior comprometimento de recursos, como são os modos de entrada por IDE.

Figura 5 - A estrutura do Modelo de Uppsala



Fonte: adaptado de Johanson e Vahlne (2009, p. 1411-1431) e Wang (2021, p. 14).

O M-U foi construído como uma alternativa à teoria do paradigma eclético (WU; VAHLNE, 2020). A internacionalização pode ser vista como um processo e gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1993), os estágios do processo envolvem o comprometimento dos recursos para os mercados estrangeiros e o conhecimento sobre os mercados estrangeiros e operações (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O modelo opera no nível individual da empresa, como resultados agregados de processos no nível micro da empresa, ou seja, o nível de indivíduos ou subgrupos dentro da organização (VAHLNE; BHATTI, 2019; JOHANSON; VAHLNE, 2017).

O modelo também explica que sobre o processo de escolha dos mercados internacionais, as empresas buscam mercados com uma distância psíquica próxima e o tamanho de mercado do país anfitrião (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O conceito de distância psíquica compreende as diferenças do país de origem em termos de idioma, cultura, sistemas políticos, práticas de negócios, desenvolvimento industrial e sistemas educacionais (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). A tendência é que as empresas busquem mercados próximos de seus mercados domésticos, desde que economicamente atrativos (CARNEIRO; DIB, 2007; GORAIEB; REINERT; VERDU, 2019).

As diferenças entre os mercados podem ser reduzidas gradualmente, por meio da obtenção de conhecimento, conforme a empresa se familiariza com os costumes e com a cultura local, passa a entender as necessidades do novo mercado, de modo a comprometer em maior nível os seus recursos no novo país, ampliando a sua presença no exterior (SANTANA et al., 2020). Além disso, pesquisadores afirmam que as diferenças em relação à distância cultural entre a empresa e as alianças podem ser compensadas pelo modo de entrada joint venture, pois reúne um conjunto de interações e operações em ambos os lados (SHENKAR, 2012), mitigando os riscos associados ao IDE (BROUOTHERS; BROUOTHERS, 2001).

As mudanças tecnológicas, comunicações e transportes ocorridas nos últimos anos, impulsionaram empresas em busca de mercados internacionais (FLEURY; FLEURY, 2021; PICCHIAI; ZORZETTI, 2018; PRADO; DE AZEVEDO; FERRO, 2022; XIMENES, 2021). Empresas mais ágeis e flexíveis, apontam para comportamentos que vão além do M-U de internacionalização (FERNANDES et al., 2019). Apesar das críticas, o M-U destacou-se pela contribuição na área de negócios internacionais em razão de provocar debates prolongados no campo de estudo, que culminaram para a geração de um novo fluxo de pesquisas sobre Empreendedorismo Internacional (TRINDADE, 2022).

Duas das principais críticas estão relacionadas à alegada incapacidade do M-U em explicar a internacionalização não linear e sua falta de foco no papel que os indivíduos desempenham no processo de internacionalização das empresas (SCHWEIZER; VAHLNE, 2022). Em 2009 o M-U foi revisitado pelos autores Johanson e Vahlne (2009) que introduziram ao modelo a perspectiva de rede no processo de internacionalização.

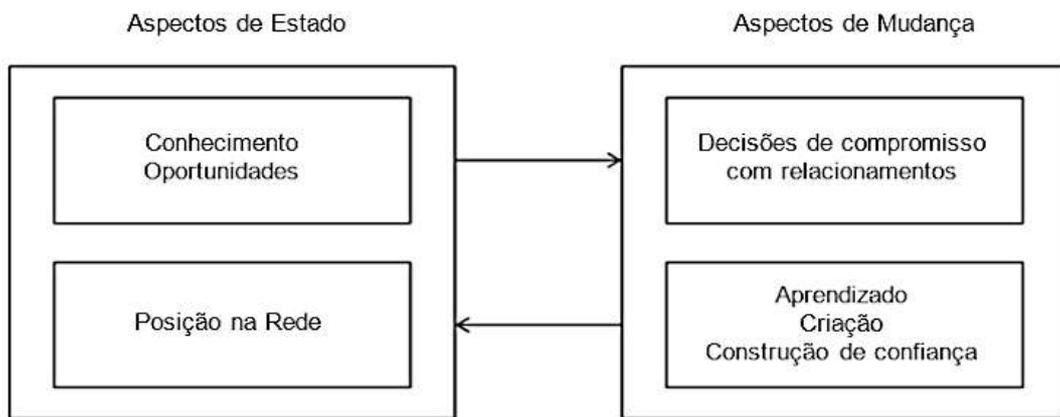
Johanson e Vahlne (2009) reconheceram a existência de empresas que podem aprender além do conhecimento experiencial e gradual, mas também por meio de das interações com outras empresas, de maneira a entrar em outros mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O M-U revisitado, agora denominado Modelo de processo de internacionalização de rede de negócios, tornou-se base para estudos acadêmicos posteriores, que visavam principalmente ampliar seus horizontes teóricos e testar sua aplicabilidade empírica (CARVALHO; DIB, 2013).

A distância psíquica perdeu força de explicação sobre o processo de internacionalização e deu lugar à condição da empresa estar fora da rede (*outsidership*) como elemento impeditivo de aprendizagem em rede de negócios. Isso implica que a empresa deve superar o ônus de ser estranho a rede (*outsidership liability*) e se tornar um membro de uma rede de relacionamentos (*insidership*), buscando estabelecer novos relacionamentos que podem oportunizar

aprendizado, construção de confiança e comprometimento, que são pré-condições para a internacionalização (LAGERSTRÖM; LINDHOLM, 2021).

Na Figura 6, é possível observar o Modelo de processo de internacionalização de rede de negócios, divididos em dois conjuntos de variáveis. O lado esquerdo da figura, as variáveis de estado com os termos “conhecimento” e “oportunidades”. Conforme Johanson e Vahlne (2009) as oportunidades constituem um subconjunto de conhecimento e constituem as oportunidades o elemento mais importante do corpo de conhecimento que impulsiona a internacionalização. Além disso, os autores incluíram a “posição na rede” reconhecendo que a internacionalização é feita dentro de rede que dependem dos relacionamentos entre as partes, caracterizados por níveis específicos de conhecimento, confiança e compromisso.

Figura 6 - O modelo do processo de internacionalização de rede de negócios (versão 2009).



Fonte: Johanson e Vahlne (2009, p. 1424)

Do lado direito da Figura 6, as variáveis de mudança contemplam os termos de “decisões de compromisso com relacionamentos” para esclarecer que o compromisso é com os relacionamentos ou com a rede de relacionamentos e isso implica que é a empresa que determinará se aumenta ou diminui o nível de compromisso. A velocidade, intensidade e eficiência dos processos de “aprendizagem”, “criação” e “construção de confiança” dependem do conjunto existente de conhecimento, confiança e compromisso, e particularmente da medida em que os parceiros consideram atrativas as oportunidades dadas. O modelo retrata os processos dinâmicos e cumulativos de aprendizagem, bem como a construção de confiança e compromisso (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

A perspectiva de rede foi introduzida ao M-U para explicar como estas novas empresas globais se internacionalizaram, especialmente na superação do conhecimento experiencial em

destrimento de contínua interação entre os atores que levam a aquisição de experiências por meio de parcerias dentro da rede de relacionamentos (SAN EMETERIO; JUANEDA-AYENSA; FERNÁNDEZ-ORTIZ, 2020).

Por fim, o Modelo de Uppsala sob a perspectiva de rede, assim como os estudos relacionados às empresas BG(s), têm sido cada vez mais impulsionados pelo acesso a informações e recursos obtidos por meio da interação com parceiros estrangeiros. Executivos com pouca experiência internacional podem aumentar significativamente suas chances de sucesso ao investir na construção de parcerias de longo prazo e mutuamente benéficas com executivos de outros países (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996).

2.3.2.3 Internacionalização rápida

Pesquisas têm indicado um novo fenômeno denominado BGs ou *International New Ventures* (INVs) campo de estudos de Empreendedorismo Internacional e que os achados contrapõem ao processo de internacionalização do M-U (DIB, 2008; EVANGELISTA, 2005; MCGAUGHEY, 2006; RIALP et al., 2005). O termo BG(s) foi cunhado por Rennie (1993), mas foram Knight e Cavusgil (2004, p. 124) que o definiram como “organizações empresariais que, desde ou perto da sua fundação, procuram obter uma proporção substancial das suas receitas de venda de produtos em mercados internacionais.”

Mais tarde, o termo INV foi introduzido e definido por Oviatt e McDougall (1994, p. 49) como “organização empresarial que, desde o início, procura obter vantagem competitiva significativa de recursos e da venda de produtos em vários países.” Como se pode observar, ambas as definições de BG(s) e INV(s), enfatizam a internacionalização precoce, além de incluírem os termos utilização de recursos e vendas de produtos em mercados internacionais (ØYNA; ALON, 2018), ou seja, estudam o mesmo fenômeno.

Portanto, as BG(s) são empresas que buscam a internacionalização rapidamente em múltiplos países (MARTIN; JAVALGI, 2019; MCDOUGALL, 1989; MELLO; ROCHA; SILVA, 2019; MUDAMBI; ZAHRA, 2018; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; 1997; RENNIE, 1993) ou que internacionalizaram desde o início ou próximo da fundação (CHETTY; CAMPBELL-HUNT, 2004; FALAHAT; KNIGHT; ALON, 2018; FERGUSON; HENREKSON; JOHANNESSON, 2021; KNIGHT; CAVUSGIL, 1995; 1996; OLIVA et al., 2022; PRIETO-SÁNCHEZ; MERINO, 2022).

As principais diferenças entre o M-U e a BG(s), podem ser destacadas sobre três aspectos: (I) No M-U há um padrão de empresas que atuam no mercado interno há muitos anos

e de maneira lenta evoluem para o comércio internacional, ao contrário das empresas BG(s) que rapidamente desenvolvem as capacidades necessárias para alcançar seus objetivos internacionais desde a fundação ou perto dela (FELD; SCHREIBER, 2016). (II) O M-U pressupõe que o processo de expansão internacional de uma empresa se dá pelo acúmulo de conhecimento sobre os mercados a partir do comprometimento incremental das operações no exterior, enquanto as empresas BG(s) buscam a internacionalização com a aquisição de conhecimentos com forte orientação para o empreendedorismo e o marketing internacional, que permitem a identificação de mercado de nichos no exterior (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996). (III) Executivos frente a organizações com elevada distância psíquica, levam a comportamentos de aversão ao risco e ao elevado grau de incerteza que ofuscam a visão sobre como aprender e acessar diferentes mercados no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1977). De outra maneira, possuir uma visão e orientação global, experiência internacional anterior à fundação da empresa, maior tolerância ao risco, conhecimento técnico ou científico e relacionamentos sociais abrangentes, são características inerentes aos executivos de empresas BG(s) (OVIATT; MCDOUGALL, 1995).

Estudos têm destacado o papel crucial dos executivos fundadores de BG(s) na rápida internacionalização de PME(s). Esses estudos evidenciam que os fundadores frequentemente: (i) possuem habilidades para comunicar uma visão global dos negócios (MASILI; CURINA, 2018); (ii) apresentam experiência internacional prévia, seja por meio de educação ou trabalho no exterior (BREDTHAUER; DOLINSKY; TAYLOR, 2020); e (iii) demonstram capacidade de acumular competências estratégicas por meio de interações em rede, como alianças com fornecedores, distribuidores e parcerias do tipo JVI (BEMBOM; SCHWENS, 2018; TOBIASSEN; PETTERSEN, 2023). Essas características permitem que os executivos identifiquem oportunidades internacionais ainda não percebidas por outros, além de aplicar as competências necessárias para explorá-las (RUMYANTSEVA; WELCH, 2023).

2.3.2.4 Tipologia adicional para o caso de empresas brasileiras: a Internacionalização Intermediária (I-Inter)

A internacionalização de empresas oriundas de mercados emergentes apresenta diferenças significativas em relação às de economias desenvolvidas. Empresas localizadas em mercados domésticos pequenos e emergentes tendem a se internacionalizar de maneira mais rápida, conforme destacado por Gaur e Kumar (2010). Em contrapartida, empresas situadas em economias emergentes com grandes mercados domésticos, geralmente, demandam mais tempo

para acessar mercados internacionais (MANOHAR et al., 2024). No entanto, essa não é uma regra absoluta. Setores específicos, como o de tecnologia, frequentemente apresentam comportamentos distintos, como demonstrado por Oliva et al. (2022) e Ray, Ray e Kumar (2023) e Bhandari et al. (2024).

Ainda assim, empresas de economias emergentes com mercados domésticos pequenos continuam a apresentar uma tendência acentuada de rápida internacionalização (TIWARI, SEN E SHAIK, 2016). Essa tendência é exemplificada nos achados de Berisha et al. (2024), que analisaram três empresas de tecnologia no Kosovo, as quais iniciaram operações internacionais em menos de um ano após sua fundação.

Um dos trabalhos pioneiros sobre a internacionalização de empresas BG(s) no Brasil foi conduzido por Dib, Rocha e Silva (2010). Os autores constataram que, para as empresas classificadas como BG(s), o tempo médio entre a fundação e o início das atividades internacionais foi de 2,5 anos. No entanto, os dados revelaram uma ampla variação, com algumas empresas iniciando sua internacionalização logo após a fundação, enquanto outras demoraram até 12 anos para ingressar em mercados internacionais. Os autores ponderam que o critério adotado de 5 anos para delimitar as BG(s) pode excluir empresas que, em outros contextos, seriam consideradas parte desse grupo, destacando a necessidade de flexibilidade na definição, especialmente em economias emergentes como a brasileira (DIB; ROCHA; SILVA, 2010).

Nunez e Barrios (2023) investigaram a internacionalização de *startups* da Argentina, Brasil, Colômbia, Chile e México, e observaram que o tempo médio até a primeira entrada em mercados internacionais foi de 4,4 anos. Entre as *startups* desses países, as brasileiras, mesmo as classificadas como BG(s), destacam-se por adotarem uma estratégia mais cautelosa, levando mais de 5 anos para se internacionalizar. Esse comportamento foi evidenciado pelo fato de algumas *startups* brasileiras terem optado por esperar o momento adequado para expandir para o mercado internacional, priorizando a aquisição de mais experiência e a consolidação de parcerias antes de avançar para novos mercados.

No contexto da pesquisa de Vendruscolo e Galina (2020) sobre a relação entre internacionalização e inovação no Brasil, identificou-se que o mercado doméstico exerce diferentes influências nas decisões estratégicas das *startups* brasileiras. Algumas *startups* optaram pela internacionalização devido às limitações de escala e maturidade do mercado nacional, particularmente em setores que demandam a rápida adoção de produtos digitais e inovadores. Em contraste, outras *startups* consideraram o mercado doméstico como uma oportunidade robusta de crescimento, como exemplificado pela Startup 3, que preferiu adiar a

internacionalização para consolidar sua marca no mercado doméstico antes de expandir para o exterior.

A intensidade tecnológica também desempenha papel central na velocidade de internacionalização. Santos, Vasconcelos e Luca (2013), ao analisarem a internacionalização de 27 EMN(s) brasileiras, constataram que essas empresas, predominantemente inseridas em setores de média-baixa ou baixa intensidade tecnológica, não priorizaram uma rápida expansão internacional. Apenas 26% das empresas analisadas reportaram receitas externas superiores a 50% da receita total, o que sugere um foco inicial no mercado doméstico. Em contraste, Yang e Stoian (2024) identificaram que empresas chinesas de setores de baixa tecnologia e produtos padronizados apresentaram maior velocidade de expansão internacional, enquanto empresas de alta tecnologia adotaram estratégias mais seletivas, enfrentando desafios que retardaram sua entrada em múltiplos mercados.

Portanto, além do tamanho e das características do mercado doméstico, a intensidade tecnológica é outro fator determinante que influencia o ritmo e a estratégia de internacionalização de empresas oriundas de países emergentes. Tais diferenças refletem os contextos econômicos, tecnológicos e institucionais, os quais impactam os processos de expansão internacional de maneira complexa e distinta.

Neste contexto, foi proposta a categoria analítica Internacionalização Intermediária (I-Inter), apresentada no Quadro 2. Essa categoria visa compreender as dinâmicas específicas de empresas brasileiras, que, devido ao amplo mercado interno, frequentemente seguem trajetórias diferenciadas em comparação a empresas de mercados menores. A tipologia I-Inter categoriza empresas que, embora apresentem cautela temporal, mantêm características adaptativas e inovadoras em suas estratégias de internacionalização.

A criação da categoria Internacionalização Intermediária oferece um instrumento analítico valioso para a compreensão e comparação dos diferentes ritmos e estratégias de internacionalização, particularmente em economias emergentes. Essa abordagem permite uma análise mais refinada das influências do contexto local sobre decisões estratégicas globais, enriquecendo o entendimento dos processos de internacionalização em mercados complexos e amplos, como o Brasil.

Quadro 2 - Tipologia da velocidade da internacionalização de empresas brasileiras

Tipologia	Definição	Exemplos de empresas
Internacionalização gradual	Empresas que seguem uma abordagem tardia e incremental (JOHANSON; VAHLNE, 1977), ocorrida acima de 15 anos desde a fundação.	Empresas de baixa, média e alta intensidade tecnológica, como exemplos de manufaturas, aeronáuticas, cosméticos e produtos de beleza, bebidas e alimentos e grande rede de varejo.
Internacionalização rápida	Empresas que nascem com uma orientação global e iniciam operações internacionais em um curto período (MCDOUGALL; OVIATT; SHRADER, 2003), em até 8 anos desde a fundação anos.	Empresas de alta tecnologia classificadas como inteligência artificial, biotecnologia, softwares diversos, <i>fintech</i> , transporte, e-commerce, delivery, gestão de pagamentos, desenvolvimento de sites, hospitalidade, hotelaria, educação, mídia, música, segurança cibernética e outras.
Internacionalização intermediária (I-Inter)	Empresas cujo o país de origem é emergente e possui grande mercado doméstico (DIB; ROCHA; SILVA, 2010; NUNEZ; BARRIOS, 2023; MANOHAR et al., 2024) e que em razão disso, levaram um período moderado (de 9 a 14 anos) para acessar mercados internacionais.	Empresas de baixa tecnologia de empresas emergentes que iniciam a internacionalização após amadurecerem no mercado interno, como empresas brasileiras do setor de tecnologia, moda, energia, telecomunicações e automóveis, que têm participação expressiva no mercado doméstico antes de expandir para o exterior.

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

2.4 MODELO TEÓRICO DE INVESTIGAÇÃO E CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

O modelo teórico proposto neste estudo fundamenta-se na TAE, de Hambrick e Mason (1984), nas contribuições de Granovetter (1973; 1985) sobre rede de relacionamentos e na teoria comportamental de internacionalização, sob os pressupostos do M-U e das BG(s). Este modelo busca explorar como as características pessoais dos executivos, especialmente a experiência internacional e a fluência em línguas estrangeiras, afetam a rede de relacionamentos comercial e institucional no contexto internacional, bem como o impacto desses relacionamentos no processo de internacionalização das empresas.

A partir desse arcabouço teórico, este estudo busca investigar as relações entre as características dos executivos, sua rede de relacionamentos internacionais e o grau de internacionalização das empresas brasileiras. A experiência internacional e a fluência em línguas estrangeiras são concebidas como fatores centrais que moldam a quantidade e a força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais, os quais, por sua vez, afetam diretamente o desempenho internacional das organizações. As hipóteses de investigação que sustentam esse modelo serão detalhadas a seguir, permitindo uma análise estruturada das conexões propostas entre as variáveis centrais do estudo.

2.4.1 Experiência internacional

A experiência internacional dos executivos desempenha um papel central no desenvolvimento das capacidades necessárias para enfrentar os desafios globais e acessar novas oportunidades de mercado. Essa vivência, acumulada por meio de educação e trabalho no exterior, permite que os executivos compreendam melhor os ambientes multiculturais, reduzam os custos de busca por informações e atraiam parceiros estratégicos (CUI, 2022; ZHAO et al., 2024).

Estudos destacam que a experiência internacional amplia a habilidade dos executivos de lidar com complexidades do mercado externo, favorecendo a formação de rede de relacionamentos nacionais e internacionais (ZHOU; BARNES; LU, 2010; SUN et al., 2021). Entretanto, alguns achados indicam que os efeitos dessa experiência podem variar conforme o contexto cultural e institucional (CIRAVEGNA; MAJANO; ZHAN, 2014).

A experiência internacional dos executivos é um elemento central no fortalecimento da rede de relacionamentos organizacionais, permitindo maior familiaridade com mercados estrangeiros e maior capacidade de lidar com a complexidade cultural e institucional desses ambientes. Essa vivência, adquirida por meio de trabalho ou educação no exterior, é capaz de ampliar a força dos laços fortes de relacionamento, tanto em termos de quantidade quanto de intensidade, ao facilitar o acesso a informações estratégicas e recursos essenciais. Assim, propõe-se que a experiência internacional dos executivos aumenta a quantidade de laços fracos e a força dos laços fortes comerciais internacionais. Nesse sentido, postula-se:

H1a: A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos comerciais internacionais.

H1b: A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a força de laços fortes comerciais internacionais.

H2a: A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos institucionais internacionais.

H2b: A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a força dos laços fortes institucionais internacionais.

2.4.2 Fluência em língua estrangeira

A fluência em idiomas estrangeiros é amplamente reconhecida como um elemento chave para facilitar a comunicação e fortalecer as interações em contextos internacionais e

multiculturais. A habilidade de falar, ler, escrever e compreender um idioma estrangeiro reduz barreiras linguísticas, permitindo aos executivos construir rede de relacionamentos mais amplas e de maior qualidade (FONTANA; CAMARGO; NUNES, 2022; GROSSO, 2010).

Estudos mostram que executivos fluentes em idiomas estrangeiros são mais propensos a estabelecer laços fortes e confiáveis, aumentando sua capacidade de adquirir informações e recursos estratégicos (MARTINAJ, 2023; MUSTEEN; FRANCIS; DATTA, 2010). Essa habilidade também favorece a personalização de estratégias de marketing digital para diferentes mercados, refletindo normas culturais e linguísticas locais (JIN; HURD, 2018; KATSIKEAS; LEONIDOU; ZERITI, 2020; IPSMILLER; DIKOVA; BROUTHERS, 2022).

Por outro lado, a ausência de fluência em idiomas estrangeiros pode limitar significativamente a capacidade dos executivos de manejar relacionamentos internacionais eficazes e prejudicar o desempenho internacional das empresas (LIN, 2012; OLIVA et al., 2022). A fluência em idiomas estrangeiros é apresentada como um fator essencial para o fortalecimento e a ampliação da rede de relacionamentos, ao facilitar a comunicação e a criação de conexões em contextos internacionais e multiculturais. Espera-se que essa competência impacte positivamente tanto na quantidade, ao permitir que os executivos estabeleçam um maior número de contatos, quanto na intensidade, ao promover interações mais significativas e de maior qualidade. Nesse contexto, propõe-se:

H3a: A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos comerciais internacionais.

H3b: A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente, a força dos laços fortes comerciais internacionais.

H4a: A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos institucionais internacionais.

H4b: A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente a força dos laços fortes institucionais internacionais.

2.4.3 Rede de relacionamentos e internacionalização

A rede de relacionamentos é essencial para conectar executivos a mercados locais e internacionais, permitindo o acesso a recursos estratégicos e parcerias que facilitam a expansão empresarial. Esses relacionamentos podem ser classificados como laços fortes, baseados em confiança e cooperação, ou laços fracos, úteis para identificar novas oportunidades e acessar informações externas (GRANOVETTER, 1983; HAMBRICK, 2007; HANSEN, 1999).

Os laços fortes têm maior impacto na transferência de conhecimento complexo e na resiliência em períodos de crise, enquanto os laços fracos auxiliam no reconhecimento de oportunidades e na criação de novas conexões comerciais (FATH et al., 2021; PENG, 2022; BOAFO; OWUSU; GUIDERDONI-JOURDAIN, 2022). Estudos confirmam que interações em rede de relacionamentos, tanto comerciais quanto institucionais, influenciam diretamente as decisões estratégicas e o desempenho empresarial em mercados globais (CHEBBI et al., 2023; ZHANG et al., 2019).

A internacionalização é um processo estratégico no qual as empresas expandem suas operações para além das fronteiras nacionais, enfrentando desafios como a adaptação cultural e a concorrência global. A capacidade de gerenciar esses desafios está frequentemente associada às características dos executivos e ao acesso a rede de relacionamentos estratégicas (JOHANSON; VAHLNE, 2009; PRIETO-SÁNCHEZ; MERINO, 2022).

Rede de relacionamentos fornecem às empresas recursos cruciais para seleção de mercados, formas de entrada e desenvolvimento de parcerias estratégicas. Estudos destacam que executivos com experiência internacional e fluência em idiomas estrangeiros são mais eficazes na construção desses relacionamentos, contribuindo para estratégias bem-sucedidas de internacionalização (KNIGHT; LIESCH, 2016; VAHLNE; JOHANSON, 2021).

A rede de relacionamentos desempenha um papel estratégico no processo de internacionalização, abrangendo tanto laços comerciais quanto institucionais, em contextos internacionais. Os laços fortes são particularmente importantes para a aquisição de informações complexas, o acesso a recursos críticos e a construção de parcerias de longo prazo. Esses laços possibilitam maior cooperação, confiança e comprometimento, fatores que fortalecem a competitividade das empresas em mercados internacionais.

Nesse sentido, postula-se que laços fortes internacionais, sejam comerciais ou institucionais, contribuem diretamente para o aumento do GIE. De maneira complementar, os laços fortes nacionais desempenham um papel de suporte estratégico, oferecendo estabilidade e recursos necessários para sustentar a expansão para mercados estrangeiros. Por outro lado, os laços fracos exercem um papel igualmente importante ao ampliar o alcance da rede de relacionamentos. Esses laços, tanto comerciais quanto institucionais, focam na quantidade de conexões, permitindo às empresas explorar uma gama diversificada de informações, acessar oportunidades em novos mercados e reduzir barreiras informacionais de maneira ágil e eficiente.

Com base nessas premissas, propõem-se as seguintes hipóteses:

H5a: A quantidade de laços fracos comerciais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.

H5b: A força dos laços fortes comerciais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.

H6a: A quantidade de laços fracos institucionais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.

H6b: A força dos laços fortes institucionais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.

O Quadro 3 a seguir apresenta as hipóteses formuladas para investigar a influência das características individuais dos executivos, como experiência internacional e fluência em língua estrangeira, na formação e fortalecimento de laços comerciais e institucionais, bem como no impacto desses laços na internacionalização de empresas. As hipóteses estão estruturadas para analisar tanto a quantidade de laços fracos quanto a força de laços fortes, considerando sua relevância em diferentes contextos de interação internacional.

Quadro 3 - Hipóteses da tese

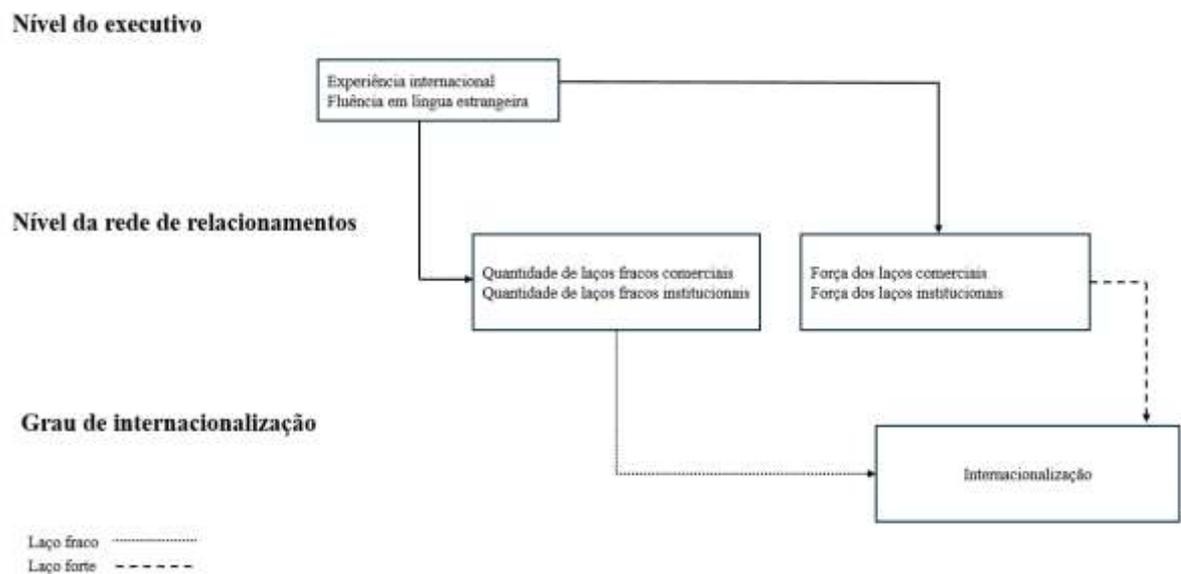
Hipótese	Descrição
H1a	A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos comerciais internacionais.
H1b	A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a força de laços fortes comerciais internacionais.
H2a	A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos institucionais internacionais.
H2b	A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a força dos laços fortes institucionais internacionais.
H3a	A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos comerciais internacionais.
H3b	A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente, a força dos laços fortes comerciais internacionais.
H4a	A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos institucionais internacionais.
H4b	A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente a força dos laços fortes institucionais internacionais.
H5a	A quantidade de laços fracos comerciais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.
H5b	A força dos laços fortes comerciais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.
H6a:	A quantidade de laços fracos institucionais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.
H6b	A força dos laços fortes institucionais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

O modelo apresentado na Figura 7 organiza os principais elementos que influenciam o processo de internacionalização em três níveis interconectados: o nível do executivo, o nível da

rede de relacionamentos e o grau de internacionalização. No nível do executivo, destacam-se características pessoais como experiência internacional e fluência em línguas estrangeiras. Essas características afetam diretamente o nível da rede de relacionamentos, que é composto pela quantidade e força dos laços fracos e fortes, tanto comerciais quanto institucionais. Finalmente, o grau de internacionalização das empresas é influenciado pela interação entre as características dos executivos e as redes de relacionamentos, evidenciando o papel estratégico dessas dimensões no sucesso de negócios internacionais.

Figura 7 - Modelo teórico de investigação



Fonte: elaborado pelo autor (2025)

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na seção anterior, delimitou-se a fundamentação teórico-empírica desta pesquisa. O propósito desta seção é apresentar os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos e em resposta ao problema de pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A presente pesquisa parte dos seguintes pressupostos: (I) determinadas características pessoais dos executivos influenciam a maneira como estabelecem objetivos, desenvolvem estratégias, tomam decisões e criam relações que podem impulsionar a expansão dos negócios à internacionalização. (II) rede de relacionamentos podem prover contatos nacionais e internacionais que levam ao acesso aos recursos necessários à IE. (III) portanto, executivos podem estabelecer contatos nacionais e internacionais que viabilizam a internacionalização. A partir destes pressupostos faz-se a especificação do problema de pesquisa.

3.1.1 Perguntas de pesquisa

As seguintes perguntas de investigação orientaram a realização deste trabalho:

1. Quais as características pessoais dos executivos de empresas brasileiras?
2. Quais as redes de relacionamentos dos executivos de empresas brasileiras?
3. Como ocorre o processo de internacionalização das empresas brasileiras?
4. Como as características pessoais dos executivos das empresas brasileiras influenciam as suas redes de relacionamentos?
5. De que maneira as redes de relacionamentos dos executivos influenciam o processo de internacionalização das empresas brasileiras?

3.2 TIPO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa e descritiva, características que a tornam adequada para o objetivo de examinar a influência das características pessoais dos executivos e sua rede de relacionamentos no processo de IE brasileiras. A abordagem quantitativa busca medir e analisar variáveis mensuráveis de maneira objetiva, permitindo a

identificação de padrões e generalizações a partir dos dados coletados (CRESWELL; CRESWELL, 2021).

A pesquisa descritiva, por sua vez, tem como finalidade a descrição das características do fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2008), proporcionando uma compreensão aprofundada das variáveis envolvidas no estudo, sendo apropriada quando se busca compreender a realidade dos executivos e seus relacionamentos de maneira detalhada e contextualizada.

3.3 AMOSTRA

Uma amostra é um subconjunto de uma população, escolhido para representar essa população em uma pesquisa. Amostras probabilísticas garantem que cada membro da população tenha uma chance maior que zero de ser selecionado, permitindo a generalização dos resultados. Já as amostras não probabilísticas não garantem essa representatividade, pois a seleção dos participantes pode não oferecer a todos uma chance igual de participação (MCDANIEL JR; GATES, 2020).

A amostra utilizada nesta tese foi considerada não probabilística porque os participantes foram escolhidos com base em critérios específicos e intencionais, formando um subconjunto da população-alvo. Como resultado, a representatividade estatística da população total não pode ser garantida, mas o método escolhido foi eficaz para acessar executivos frente à IE.

O público do estudo empírico foi composto por executivos de empresas brasileiras, abrangendo tanto aquelas que já estão internacionalizadas quanto aquelas que ainda não iniciaram esse processo. A inclusão de empresas não internacionalizadas teve como objetivo ampliar a compreensão sobre os fatores que influenciam o modo de entrada em mercados internacionais, bem como os motivos que levam à permanência exclusiva no mercado doméstico.

Para garantir a relevância e a representatividade dos dados coletados, foi necessário que os executivos participantes atuassem em empresas de diferentes setores e tamanhos. Essa diversidade possibilitou capturar variações nas estratégias, recursos e desafios relacionados à internacionalização, refletindo as múltiplas realidades do mercado brasileiro.

A filtragem inicial identificou 2.400 profissionais qualificados e usuários da rede social LinkedIn no Brasil, aos quais foi enviado um convite para participação na pesquisa. Desse total, 273 aceitaram participar. No entanto, 135 participantes foram excluídos devido a respostas incompletas ou desistências durante o preenchimento do questionário. **A amostra final**

consistiu em 138 respondentes, dos quais 80 eram executivos de empresas envolvidas no processo de internacionalização. Os 58 restantes representavam empresas atuantes exclusivamente no mercado doméstico, sem envolvimento em processos de internacionalização.

Com base nesses dados, a taxa de resposta final, calculada considerando os 138 respondentes válidos, foi de aproximadamente 5,75%. Essa taxa de resposta é relativamente baixa, mas satisfatória, dada a dificuldade em conseguir a participação de executivos da alta administração. Estudos realizados com executivos geralmente apresentam taxas de resposta variando entre 10% e 20%, dependendo da natureza da pesquisa e do público-alvo (MORAIS; SOARES, 2016). Apesar da baixa taxa de resposta nesta pesquisa, é importante destacar que o foco em executivos de empresas internacionalizadas, um grupo altamente específico e especializado, pode ter contribuído para essa taxa reduzida. Embora a representatividade seja uma preocupação, a qualidade dos dados coletados entre os respondentes que efetivamente participaram ainda pode fornecer informações valiosas e relevantes para o tema investigado.

Os 138 respondentes da pesquisa foram profissionais ocupantes de cargos estratégicos em empresas brasileiras, como gerentes de exportação, gerentes comerciais, CEOs, analistas de exportação, coordenadores de comércio internacional e gerentes gerais. Esses participantes, envolvidos direta ou indiretamente em decisões relacionadas ao comércio exterior e à internacionalização, forneceram informações fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa. Para facilitar a análise e apresentação dos resultados, eles serão referenciados de maneira genérica ao longo do estudo como executivos de empresas brasileiras.

A amostra dos respondentes foi composta por representantes de diversas regiões do Brasil, refletindo uma diversidade geográfica significativa. A maior parte dos respondentes estava concentrada no estado de São Paulo, com 40 participantes, seguido pelo Paraná, com 36, e Santa Catarina, com 16. Outras contribuições importantes vieram do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul, ambos com 9 respondentes cada, e de Minas Gerais, com 8 participantes. Estados das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste também estiveram representados, com destaque para Pará (2), Pernambuco (4), Amazonas (1), Distrito Federal (2), Tocantins (2), Mato Grosso (1), Mato Grosso do Sul (3), Rondônia (1), Goiás (2), Espírito Santo (1) e Ceará (1). Essa distribuição evidencia a representatividade nacional da pesquisa, abrangendo tanto estados economicamente mais desenvolvidos quanto regiões emergentes no contexto de internacionalização empresarial.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, uma técnica amplamente utilizada em pesquisas quantitativas para obter informações diretamente dos participantes (MALHOTRA, 2020). Os questionários são instrumentos eficazes para reunir informações padronizadas em grande escala e são frequentemente utilizados para investigar atitudes, comportamentos e características de um determinado público-alvo (HAIR JR et al., 2019).

A pesquisa utilizou questionário estruturado (Apêndice A) para garantir a uniformidade das respostas e permitir a análise estatística subsequente. Foi utilizado o questionário virtual da plataforma SurveyMonkey, reconhecida pela sua eficiência e praticidade na condução de pesquisas online. Segundo Evans e Mathur (2005) o uso de questionários virtuais oferece várias vantagens, como a facilidade de distribuição para um grande número de participantes, a economia de tempo e custos em comparação com métodos tradicionais, além da possibilidade de alcançar uma amostra geograficamente dispersa.

Além disso, o estudo adota um corte transversal, o que significa que os dados foram coletados em um único ponto no tempo (FREITAS et al., 2000). Esse tipo de corte é útil para captar a realidade atual dos executivos e sua rede de relacionamentos no contexto da internacionalização, no momento específico em que a pesquisa foi conduzida.

A aplicação do questionário virtual foi realizada exclusivamente na rede social LinkedIn, uma plataforma amplamente utilizada por profissionais e executivos, especialmente no contexto empresarial. Primeiro, foi realizada uma busca ampla por profissionais cuja área de atuação ou formação estivesse relacionada à IE. Essa busca inicial resultou em aproximadamente 221.000 perfis. Em seguida, foi feita uma triagem minuciosa dos perfis identificados, com foco em verificar a experiência individual de cada indivíduo. O objetivo era filtrar aqueles que, no momento da pesquisa, ocupavam cargos diretamente relacionados à IE. Essa filtragem permitiu refinar a amostra, garantindo que o questionário fosse direcionado exclusivamente a executivos com atuação prática e atual em processos de internacionalização, assegurando a relevância dos dados coletados para os objetivos da pesquisa.

Durante a coleta de dados, foi identificada uma possível dificuldade dos respondentes em informar os percentuais de ativos, faturamento e funcionários no exterior. Na última pergunta do questionário, que permitia um relato aberto, alguns participantes indicaram que esses dados eram confidenciais, o que resultou na exclusão desses casos da amostra final. Para garantir a confiabilidade dos dados restantes, foi realizada uma etapa adicional, na qual e-mails individuais foram enviados aos respondentes válidos, solicitando a confirmação dos percentuais informados. Em muitos casos, os dados foram confirmados, enquanto em outros poucos ajustes

foram realizados com base nas respostas recebidas. Essa abordagem buscou mitigar os desafios relacionados à dependência de dados autorrelatados e assegurar maior precisão nos indicadores analisados.

Os custos associados à elaboração da coleta de dados nesta pesquisa concentraram-se em duas principais despesas. Primeiro, houve o pagamento da taxa mensal para a utilização da plataforma SurveyMonkey, que permitiu a criação, personalização e exportação do questionário online. Além disso, foi necessário garantir o acesso ao LinkedIn, utilizado para distribuir os convites de participação na pesquisa. Essas despesas combinadas foram estimadas em aproximadamente R\$ 198,99 por mês, totalizando R\$ 1.139,94.

3.5 DEFINIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DE PESQUISA

Os constructos desta investigação foram definidos e operacionalizados para capturar diferentes dimensões do processo de internacionalização das empresas, bem como as características dos executivos e sua rede de relacionamentos. As variáveis independentes deste estudo, que incluem a experiência internacional, a fluência em línguas estrangeiras, a quantidade e a força dos laços comerciais e institucionais internacionais, serão detalhadas nesta seção. Uma síntese de suas definições conceituais e operacionalizações está apresentada no Quadro 4.

As **características pessoais dos executivos** compreendem um conjunto de experiências, valores e bases cognitivas que influenciam como acessam, filtram e interpretam informações, impactando decisões organizacionais (HAMBRICK; MASON, 1984). Nesta tese, espera-se encontrar evidências de que a experiência internacional dos executivos modera a relação entre a fluência em idiomas estrangeiros e a capacidade de acessar e fortalecer rede de relacionamentos internacionais. Presume-se que a experiência internacional amplie o impacto da fluência, proporcionando aos executivos uma compreensão cultural e estratégica mais aprofundada, essencial para a construção de relacionamentos sólidos em contextos globais.

A **experiência internacional (variável independente)**, fundamentada na Teoria do Alto Escalão, corresponde ao tempo acumulado, em anos, em que o executivo desempenhou atividades educacionais ou profissionais fora de seu país de origem (BACH; LEE, 2018; DIB, 2008; SAMBHARYA, 1996). Foi operacionalizada por meio de uma pergunta direta aos executivos, solicitando o total de anos acumulados em tais atividades, como também os países que ocorreram as experiências (AGNIHOTRI; BHATTACHARYA, 2019; HAMBRICK; MASON, 1984).

Quadro 4 - Definição conceitual e operacionalização das variáveis independentes

Variável independente	Definição conceitual	Operacionalização
Experiência Internacional	Tempo acumulado em anos em que o executivo realizou atividades educacionais ou profissionais fora de seu país de origem. (HAMBRICK; MASON, 1984; BACH; LEE, 2018; DIB, 2008).	Medida por pergunta direta solicitando o total de anos acumulados e os países de atuação. Os executivos relataram essas informações com base em sua trajetória profissional e educacional no exterior.
Fluência em Línguas Estrangeiras	Capacidade de compreender, falar, ler e escrever em um idioma estrangeiro com proficiência suficiente para desempenhar funções profissionais. (FONTANA et al., 2022; GROSSO, 2010)	Avaliada com base na autodeclaração de habilidades (leitura, escrita, fala e compreensão) em uma escala de 1 (Pouco) a 3 (Bem). A média final das quatro habilidades determinou o nível de fluência em categorias: Baixa (6-7 pontos), média (8-10 pontos) e fluente (11-12 pontos).
Quantidade de Laços Fracos Comerciais Internacionais	Total de relações comerciais mantidas no mercado global (clientes, fornecedores, instituições financeiras, tradings e despachantes). (VERDU, 2010; DIB, 2008).	A frequência de contato com os atores internacionais foi medida em uma escala Likert de 5 pontos (1 = baixa frequência, 5 = alta frequência). Para análise, foram geradas variáveis dummies, em que valores iguais ou superiores a 2 indicam que houve contato (presença = 1), enquanto o valor 1 indica ausência de contato (ausência = 0). O total resultante representa a quantidade de laços fracos comerciais.
Quantidade de Laços Fracos Institucionais Internacionais	Total de conexões formais com embaixadas ou consulados fora do Brasil. (VERDU; BULGACOV, 2012; VERDU; REINERT, 2015).	A frequência de contato com atores internacionais foi avaliada por meio de uma escala Likert de 5 pontos (1 = baixa frequência, 5 = alta frequência). Para a análise, foram criadas variáveis dummies, considerando que valores iguais ou superiores a 2 indicam a existência de contato (presença = 1), enquanto o valor 1 representa a ausência de contato (ausência = 0). O total obtido reflete a quantidade de laços fracos institucionais.
Força dos Laços Fortes Comerciais Internacionais	Intensidade das relações comerciais com agentes do mercado global, incluindo frequência, confiança e reciprocidade. (GRANOVETTER, 1973; ARZA; CARATTOLI, 2017).	Avaliada por média das dimensões frequência, confiança e reciprocidade, utilizando escala Likert de 5 pontos (1 = baixa, 5 = alta). A pontuação média resultante representa a força dos laços comerciais.
Força dos Laços Fortes Institucionais Internacionais	Intensidade das conexões formais com atores institucionais globais, como consulados e embaixadas. (VERDU; BULGACOV, 2012; VERDU; REINERT, 2015).	Semelhante aos laços comerciais, avaliada pelas dimensões frequência, confiança e reciprocidade, com escala Likert de 5 pontos. A pontuação média das três dimensões representou a força dos laços institucionais.

Fonte: Elabora pelo autor (2025)

A **fluência em línguas estrangeiras (variável independente)** representa a capacidade do executivo em compreender, falar, ler e escrever em um idioma estrangeiro com proficiência suficiente para desempenhar funções profissionais (FONTANA; CAMARGO; NUNES, 2022;

GROSSO, 2010). Inspirado na autodeclaração de proficiência em idiomas do currículo lattes, os executivos selecionaram os idiomas e os domínios, em relação a quatro categorias (leitura, escrita, conversação e compreensão) em três níveis de habilidades (1 pouco, 2 razoável e 3 bem). No Quadro 5, é possível visualizar a métrica utilizada para avaliar a fluência ou não de um executivo em determinado idioma estrangeiro. O resultado da avaliação de fluência foi determinado pela média das pontuações atribuídas às quatro habilidades (leitura, escrita, fala e compreensão), conforme a escala de 1 (Pouco), 2 (Razoavelmente) e 3 (Bem). A média final foi utilizada para classificar o nível de fluência do executivo: Baixa fluência para médias entre 6 e 7 pontos, média fluência para médias entre 8 e 10 pontos, e fluente para médias entre 11 e 12 pontos, refletindo o domínio do executivo em cada uma dessas habilidades no idioma. Para a análise estatística, considerou-se o idioma estrangeiro com a maior pontuação informada.

Quadro 5 - Escala métrica para a distribuição de fluência em língua estrangeira por habilidades

Habilidade	1 (Pouco)	2 (Razoavelmente)	3 (Bem)
Lê	Baixa fluência (6 a 7 pontos)	Média fluência (8 a 10 pontos)	Fluente (11 a 12 pontos)
Escreve	Baixa fluência (6 a 7 pontos)	Média fluência (8 a 10 pontos)	Fluente (11 a 12 pontos)
Fala	Baixa fluência (6 a 7 pontos)	Média fluência (8 a 10 pontos)	Fluente (11 a 12 pontos)
Compreende	Baixa fluência (6 a 7 pontos)	Média fluência (8 a 10 pontos)	Fluente (11 a 12 pontos)

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A rede de relacionamentos é definida como um conjunto de atores conectados por interações sociais que influenciam comportamentos e decisões (GRANOVETTER, 1985). Nesta tese, serão considerados exclusivamente os laços internacionais, divididos em duas categorias principais: laços comerciais e laços institucionais. A operacionalização dessa categoria foi realizada considerando tanto a existência quanto a intensidade dos relacionamentos, avaliada por meio de critérios como frequência, confiança e reciprocidade, conforme preconizado por Granovetter (1973). Esses aspectos permitem uma análise mais abrangente do papel das relações internacionais no processo de internacionalização das empresas.

A **quantidade de laços fracos comerciais internacionais (independente)** refere-se ao número total de relações comerciais mantidas pela empresa no mercado global. Esses laços incluem clientes internacionais (principal, segundo e terceiro), fornecedores internacionais, instituições financeiras, tradings e despachantes internacionais (VERDU, 2010; DIB, 2008). A partir do nível de avaliação da frequência de contato do respondente com o ator internacional, foi quantificada a presença ou ausência dessa relação.

Como critério, utilizou-se a avaliação dos respondentes sobre a frequência de relacionamento, por exemplo, com o principal cliente internacional, medida em uma escala Likert de 5 pontos, que variava de baixa (1) a alta frequência (5). A mensuração dessas interações foi realizada convertendo as respostas em uma variável *dummy*, onde a presença de relação foi indicada por 1 e a ausência por 0. A Total das respostas binárias refletiu a quantidade de laços fracos comerciais internacionais estabelecidos pelos respondentes.

A **quantidade de laços fracos institucionais internacionais (independente)** refere-se às relações formais estabelecidas pela empresa com embaixadas ou consulados fora do Brasil (VERDU; BULGACOV, 2012; VERDU; REINERT, 2015) que oferecem suporte institucional ao processo de internacionalização (IPEA, 2013; LANA; MOURA; FALASTER, 2019). Semelhante à quantidade de laços fracos comerciais internacionais, a mensuração da quantidade de laços fracos institucionais internacionais também foi realizada. As interações foram avaliadas com base na frequência de relacionamento dos respondentes com atores institucionais, utilizando uma escala Likert de 5 pontos, que variava de baixa (1) a alta frequência (5). Essas respostas foram convertidas em variáveis *dummy*, onde a presença de relação foi codificada como 1 e a ausência como 0. O Total das respostas binárias refletiu a quantidade de laços fracos institucionais internacionais estabelecidos pelos respondentes.

A **força dos laços fortes comerciais internacionais (independente)** foi definida como a intensidade das relações que a empresa mantém com agentes do mercado global, incluindo clientes internacionais, fornecedores, instituições financeiras, tradings e despachantes internacionais. Fundamentada na perspectiva de Granovetter (1973) sobre a força dos laços fortes, essa intensidade foi operacionalizada com base em três dimensões: frequência de contato, confiança e reciprocidade. A frequência de contato, a confiança e a reciprocidade foram avaliadas utilizando uma escala Likert de 5 pontos, variando de "baixa" (1) a "alta" (5) (GRANOVETTER, 1973; ARZA; CARATTOLI, 2017). A média das pontuações obtidas nessas três dimensões representa a força dos laços fortes comerciais internacionais.

A **força dos laços fortes institucionais internacionais (independente)**, por sua vez, refere-se à intensidade das conexões formais mantidas pela empresa com embaixadas ou consulados fora do Brasil (VERDU; BULGACOV, 2012; VERDU; REINERT, 2015), os quais fornecem suporte estratégico e institucional no processo de internacionalização. Assim como os laços comerciais, a força dos laços fortes institucionais foi operacionalizada a partir de três dimensões: frequência de contato, confiança e reciprocidade, avaliadas em uma escala Likert de 5 pontos. A frequência de contato, a confiança e a reciprocidade foram avaliadas utilizando uma escala Likert de 5 pontos, variando de "baixa" (1) a "alta" (5) (GRANOVETTER, 1973;

ARZA; CARATTOLI, 2017). A média das três dimensões resultou na mensuração final da força dos laços fortes institucionais internacionais.

A **internacionalização (variável dependente)** compreende as ações das empresas voltadas para a expansão de seus negócios além das fronteiras de origem (BODDEWYN, 1997; 1999; BODDEWYN; TOYNE; MARTINEZ, 2004). Esse conceito envolve decisões estratégicas relacionadas ao modo de entrada em mercados internacionais, como exportação, contratos e investimentos diretos no exterior (HITT; LI; XU, 2016; MELIN, 1992). A variável internacionalização foi quantificada por meio de duas medidas distintas: o Índice de Internacionalização Estratégica (IIE), que captura o nível estratégico de internacionalização das empresas, e a Teoria de Resposta ao Item aplicado à Internacionalização de Empresas (TRI-IE), que avalia o grau de internacionalização com base em modelos estatísticos específicos. Essas dimensões e medidas foram sintetizadas no Quadro 6, apresentado a seguir, e serão descritas detalhadamente nas próximas subseção 3.5.1 e 3.5.2.

Quadro 6 - Síntese relacionada ao IIE e a TRI-IE

Aspecto	IIE	TRI-IE
Modelo relacionado	Modelo 1	Modelo 2
Definição	Mede o nível de internacionalização das empresas considerando seis dimensões normalizadas: ativos no exterior, vendas externas, empregados no exterior, velocidade, duração e diversidade geográfica.	Mensura a internacionalização das empresas por meio de um escore contínuo baseado em respostas a afirmativas relacionadas ao processo de internacionalização, utilizando a Teoria de Resposta ao Item (TRI).
Fundamentação	Baseado no GIE, ampliando-o com dimensões temporais e espaciais (UNCTAD, 1995; SULLIVAN, 1994; FDC, 2018; YILDIZ et al., 2023).	Fundamentado na TRI (HAMBLETON; SWAMINATHAN; ROGERS, 1991; SOUZA et al., 2013; KUMAR; CHAVAN; PANDEY, 2023) para transformar respostas em escores contínuos, considerando dificuldade e discriminação de cada item.
Dimensões Avaliadas	<ul style="list-style-type: none"> - Percentuais de ativos no exterior - Percentuais de vendas externas - Percentuais de empregados no exterior - Velocidade de internacionalização - Duração das operações internacionais - Diversidade geográfica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intenção de internacionalizar após o esgotamento do mercado doméstico - Velocidade de internacionalização desde a fundação - Influência de contatos internacionais - Papel da rede de relacionamentos no desenvolvimento de mercados externos.
Objetivo Principal	Oferecer uma visão ampla e integrada do nível de internacionalização, considerando aspectos estratégicos, financeiros e espaciais.	Mensurar nuances específicas do comportamento de internacionalização, como intenção, velocidade e relevância de redes de relacionamento.
Base de dados	Indicadores quantitativos clássicos (ativos, vendas e empregados) e novas dimensões relacionadas à agilidade e abrangência geográfica.	Respostas qualitativas obtidas por meio de escala Likert (1 = Discordo Totalmente; 5 = Concordo Totalmente) aplicadas a afirmativas sobre o processo de internacionalização.

Contribuições para a Pesquisa	Amplia o GIE tradicional ao incluir dimensões temporais e espaciais, proporcionando uma visão robusta e detalhada da internacionalização.	Inovadora no uso da TRI no contexto de internacionalização de empresas brasileiras, oferecendo um método robusto para mensurar variáveis latentes e comportamentos complexos.
--------------------------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor com base em UNCTAD (1995), Sullivan (1994), FDC (2018; 2023), Yildiz et al. (2023), Hambleton, Swaminathan e Rogers (1991), Souza et al. (2013), Kumar, Chavan e Pandey (2023).

3.5.1 Índice de Internacionalização Estratégica (IIE), variável dependente referente ao Modelo 1.

O **Índice de Internacionalização Estratégica (IIE) (variável dependente – modelo 1)** foi desenvolvido a partir do GIE, tradicionalmente utilizado por pesquisadores e organizações (UNCTAD, 1995; FDC, 2018; 2023; YILDIZ et al., 2023) para medir o nível de internacionalização das empresas com base em indicadores clássicos, como os percentuais de ativos no exterior em relação ao total de ativos (DANIELS; BRACKER, 1989), vendas externas em relação ao total de vendas (STOPFORD; DUNNING, 1983) e empregados no exterior em relação ao total de empregados (STOPFORD; WELLS, 1972). No entanto, conforme observado por Sullivan (1994, p. 326), o GIE apresentou limitações, pois “[...] não ajudou a estabelecer um padrão nem esclareceu a validade do conteúdo da medição”.

O IIE amplia esse modelo ao incorporar dimensões adicionais do processo de internacionalização, como a velocidade de internacionalização, que mede a rapidez com que uma empresa ingressa em mercados estrangeiros após sua fundação; a duração das operações internacionais, que reflete a resiliência e a sustentabilidade das atividades globais ao longo do tempo; e a diversidade geográfica de atuação, que avalia a amplitude e a dispersão das operações em diferentes países. Ao incluir esses elementos, o IIE permite capturar aspectos temporais e espaciais que complementam as métricas clássicas, oferecendo uma visão mais robusta e detalhada dos processos de IE.

Cada elemento do IIE foi cuidadosamente selecionado para cobrir lacunas multidimensionais na avaliação do GIE, que embora amplamente utilizado enfrenta críticas. A primeira lacuna refere-se à ausência de dimensões temporais, como a rapidez de internacionalização, que é essencial para entender a agilidade estratégica das empresas em ingressar em mercados globais (RENNIE, 1993; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; 1997; CARVALHO, 2009). A segunda lacuna está na falta de avaliação da diversidade geográfica, ou seja, a amplitude da atuação em diferentes países, ignorando os desafios culturais,

econômicos e regulatórios de operar em múltiplos mercados (RUGMAN; VERBEKE, 2004), mesmo que poucas empresas ocupem um grau elevado da diversidade geográfica (ROSA; GUGLER; VERBEKE, 2020). A terceira lacuna está no foco excessivo em indicadores financeiros e operacionais, deixando de considerar fatores associados às características dos executivos de empresas, bem como fatores estratégicos e organizacionais. Isso é particularmente relevante no caso das pequenas e médias empresas, que, ao se transformarem em BG(s) (NAVE; FERREIRA; VEIGA, 2024), podem alcançar a internacionalização explorando apenas algumas das dimensões do IIE.

Vale destacar que a normalização dos elementos do IIE foi realizada para garantir a comparabilidade entre variáveis que possuem escalas e unidades distintas. Normalização, conforme destacado por Nardo et al. (2005), é o processo de transformar variáveis em uma escala comum, geralmente entre 0 e 1, permitindo que cada variável contribua de maneira equilibrada para uma análise composta. Sem a normalização, variáveis com valores absolutos maiores poderiam dominar o índice, prejudicando a avaliação integrada de todas as dimensões (EBERT; WELSCH, 2004).

Adicionalmente, autores como Sullivan (1994) e Hutzschenreute, Pedersen e Volberda (2007) argumentam que índices multidimensionais devem tratar cada dimensão proporcionalmente para refletir de maneira justa a complexidade do fenômeno analisado. No caso do IIE, a normalização assegura que variáveis dinâmicas, como a velocidade de internacionalização, e variáveis estruturais, como percentuais financeiros, sejam comparadas em condições equitativas. Isso reforça a robustez teórica e metodológica do índice, permitindo capturar nuances tanto das estratégias de expansão global quanto dos resultados operacionais das empresas internacionalizadas. Em sequência, serão apresentados e fundamentados cada um dos componentes que compõem o índice, destacando como eles contribuem para uma análise mais abrangente e precisa do envolvimento de empresas brasileiras em mercados globais.

Primeiramente, foram considerados os percentuais de ativos no exterior, que refletem os recursos financeiros e patrimoniais alocados em outros países em relação ao total de ativos da empresa. Esse indicador é essencial para mensurar a intensidade do compromisso financeiro da organização em mercados internacionais, evidenciando seu nível de exposição e investimento no exterior. A fórmula é expressa como:

$$PA^{norm} = \frac{PA}{PA_{max}} \quad (1)$$

Onde:

PA^{norm} : percentual de ativos no exterior

PA : percentual de ativos da empresa no exterior

PA_{max} : maior percentual de ativos no exterior observado na amostra

Valores próximos de 1 indicam que uma parcela significativa dos ativos da empresa está alocada em mercados internacionais, refletindo um alto grau de internacionalização financeira. Por outro lado, valores próximos de 0 sugerem que a empresa mantém a maior parte de seus ativos no mercado doméstico.

O segundo componente foram os **percentuais de vendas externas em relação ao total de vendas**, o que demonstra a dependência da empresa em relação às receitas provenientes de mercados internacionais. Esse indicador é um dos mais amplamente utilizados na literatura para medir o desempenho internacional, pois reflete diretamente o alcance e a relevância das operações internacionais na estratégia global da organização. A fórmula é expressa como:

$$PF^{norm} = \frac{PF}{PF_{max}} \quad (2)$$

Onde:

PF^{norm} : percentual de faturamento no exterior

PF : percentual de faturamento da empresa no exterior

PF_{max} : maior percentual de faturamento no exterior observado na amostra

Valores próximos de 1 indicam que as vendas internacionais são altamente relevantes para a empresa, enquanto valores próximos de 0 refletem uma baixa participação das receitas externas no faturamento total.

O terceiro elemento foi o **percentual de empregados no exterior em relação ao total de empregados**. Esse componente avalia a alocação de recursos humanos em operações internacionais, indicando o grau de integração da empresa em mercados estrangeiros por meio de capital humano. Esse indicador não apenas reflete o esforço da empresa em consolidar sua presença internacional, mas também aponta para a complexidade gerencial envolvida na gestão de equipes multiculturais. A fórmula é expressa como:

$$PC^{norm} = \frac{PC}{PC_{max}} \quad (3)$$

Onde:

PC^{norm} : percentual de colaboradores no e

P_c : percentual de colaboradores da empresa no exterior

P_{cmax} : maior percentual de colaboradores no exterior observado na amostra

Além disso, o IIE inclui a **velocidade de internacionalização**, que representa a rapidez com que a empresa ingressou em mercados estrangeiros após sua fundação. Esse elemento considera que empresas que se internacionalizam rapidamente demonstram maior agilidade estratégica e capacidade de adaptação a diferentes contextos globais (KNIGHT; CAVUSGIL; 2004; CHETTY; JOHANSON; MARTIN, 2014). Esse aspecto é crucial para compreender o dinamismo das empresas no cenário internacional. A fórmula é expressa como:

$$V^{\{norm\}} = 1 - \frac{T}{T_{max}} \quad (4)$$

Onde:

$V^{\{norm\}}$: velocidade de internacionalização

T : tempo de internacionalização da empresa em anos

T_{max} : maior tempo de internacionalização observado na amostra

Empresas não internacionalizadas tem $V^{\{norm\}} = 0$

O uso de $1 - \frac{T}{T_{max}}$ na fórmula da velocidade de internacionalização $V^{\{norm\}}$ reflete a relação inversa entre o tempo que uma empresa leva para se internacionalizar (T) e sua velocidade percebida. Essa estrutura inverte a escala temporal, garantindo que empresas que ingressam rapidamente em mercados internacionais (T próximo de zero) tenham $V^{\{norm\}}$ próximo de 1, indicando máxima velocidade, enquanto empresas que demoram mais (T próximo de T_{max}) ou não se internacionalizam tenham $V^{\{norm\}}$ próximo a 0, sendo exatamente igual a 0 para aquelas que não se internacionalizaram. A subtração de 1 na fórmula garante que a métrica reflita adequadamente a agilidade estratégica, alinhando-se à perspectiva teórica de que maior rapidez no processo de internacionalização está associada a uma maior capacidade de adaptação e competitividade global. Essa visão é corroborada por estudos de autores como Knight e Cavusgil (2004), bem como Chetty, Johanson e Martin (2014).

Portanto, valores próximos de 1 indicam que a empresa se internacionalizou rapidamente, demonstrando agilidade estratégica, capacidade de adaptação e uma abordagem proativa para explorar oportunidades globais desde o início de suas operações. Por outro lado, valores próximos de 0 refletem uma internacionalização mais lenta, sugerindo que a empresa

priorizou o desenvolvimento no mercado doméstico antes de expandir para o exterior. Em casos extremos, quando a empresa nunca se internacionalizou e possui valor igual a 0, indica ausência de velocidade ou internacionalização.

Adicionalmente, classificou-se a velocidade de internacionalização das empresas brasileiras com base no tempo necessário para acessarem mercados internacionais após sua fundação. Essa classificação foi organizada em três categorias distintas: **internacionalização gradual, internacionalização rápida e I-Inter**.

A internacionalização gradual foi definida como estratégia em que as empresas acessam mercados internacionais de maneira lenta e progressiva, geralmente após mais de dez anos desde sua fundação. Este conceito está fundamentado no Modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), que enfatiza o aprendizado incremental e a acumulação de conhecimento sobre mercados estrangeiros antes da expansão. Para identificar essa estratégia, os executivos foram questionados sobre as datas de fundação da empresa e da realização da primeira atividade internacional, classificando-se como gradual os casos em que o intervalo superou quinze anos.

A **internacionalização rápida**, corresponde a estratégia em que as empresas acessam mercados internacionais desde a sua fundação, sendo frequentemente associada a empresas nascentes internacionais ou BG(s), conforme McDougall, Oviatt e Shrader (2003). Para sua identificação, os executivos foram questionados sobre as datas de fundação e da primeira atividade internacional, classificando-se como internacionalização rápida as empresas cujo intervalo foi de até oito anos.

A **I-Inter** refere-se a empresas que, embora não apresentem uma velocidade extremamente rápida para acessar mercados internacionais (como as BGs), também não seguem um processo gradual ou conservador como o M-U. Essas empresas se destacam por levar um período moderado, geralmente entre 9 e 14 anos, para iniciar suas operações internacionais, explicado pela consolidação no mercado doméstico, intensidade tecnológica e a busca de oportunidades externas (DIB; ROCHA; SILVA, 2010; NUNEZ; BARRIOS, 2023; MANOHAR et al., 2024).

Outro componente fundamental é a **duração da internacionalização**, que reflete o tempo total, em anos, de operação da empresa em mercados estrangeiros (ZUCHELLA; PALAMARA; DENICOLAI, 2007; BAI et al., 2022). Esse indicador não apenas captura a experiência acumulada em atividades internacionais, mas também se alinha aos achados de Johanson e Vahlne (1977). Esses autores argumentam que empresas com longa trajetória de atuação internacional acumulam conhecimento experiencial sobre mercados estrangeiros, o que

lhes permite tomar decisões mais fundamentadas e desenvolver estratégias mais robustas. A fórmula é expressa como:

$$D^{\{norm\}} = \frac{D}{Dmax} \quad (5)$$

Onde:

$D^{\{norm\}}$: duração da internacionalização

N : duração da internacionalização da empresa

$Nmax$: maior duração da internacionalização observada na amostra

Valores próximos de 1 indicam que a empresa tem uma presença internacional de longa duração, enquanto valores próximos de 0 sugerem operações mais recentes ou que não foram internacionalizadas. Ademais, a estabilidade das operações em diferentes mercados ao longo do tempo ressalta a capacidade de adaptação e resiliência estratégica dessas organizações, evidenciando seu progresso no processo de internacionalização

Por fim, o índice considera a **diversidade geográfica de atuação**, representada pelo número de países em que a empresa opera (ALAYO et al., 2019), normalizado em relação ao maior número de países observados na amostra. Esse componente é importante para avaliar a amplitude da presença internacional da empresa, evidenciando sua capacidade de se adaptar a diferentes contextos culturais, econômicos e regulatórios. A fórmula é expressa como:

$$DG^{\{norm\}} = \frac{N}{Nmax} \quad (6)$$

Onde:

$DG^{\{norm\}}$: diversidade geográfica de atuação

N : número de países onde a empresa atua

$Nmax$: maior número de países observado na amostra

Valores próximos de 1 indicam que a empresa possui uma alta diversidade geográfica, o que reflete uma estratégia de internacionalização ampla, com operações em múltiplos mercados globais. Por outro lado, valores próximos de 0 indicam baixa diversidade geográfica, sugerindo que a empresa opera em um número limitado de países, possivelmente adotando uma estratégia mais regional ou com foco em mercados específicos.

Portanto, a fórmula do IIE foi definida como a média simples dos valores normalizados de seus seis componentes principais, garantindo que cada dimensão tenha o mesmo peso na análise. A fórmula é expressa como:

$$IIE = \frac{\{P_A^{\{norm\}} + P_F^{\{norm\}} + P_C^{\{norm\}} + V^{\{norm\}} + D^{\{norm\}} + DG^{\{norm\}}\}}{6} \quad (7)$$

Onde:

IIE: índice de internacionalização estratégica

$P_A^{\{norm\}}$: percentual de ativos no exterior normalizado.

$P_F^{\{norm\}}$: percentual de faturamento no exterior normalizado.

$P_C^{\{norm\}}$: percentual de colaboradores no exterior normalizado.

$V^{\{norm\}}$: velocidade de internacionalização normalizada.

$D^{\{norm\}}$: duração da internacionalização normalizada.

$DG^{\{norm\}}$: diversidade geográfica de atuação internacional normalizada.

Os valores do IIE variam entre 0 e 1. Valores próximos de 1 indicam empresas altamente internacionalizadas, com forte presença em mercados globais, estratégias rápidas de internacionalização, operações sustentáveis ao longo do tempo e uma ampla diversidade geográfica. Valores próximos de 0, por outro lado, refletem um baixo grau de internacionalização, indicando empresas que têm pouca ou nenhuma presença no exterior, processos lentos de expansão internacional e atuação limitada a poucos mercados.

Os critérios de classificação dos dados foram definidos com base em intervalos específicos que categorizam os valores em quatro níveis: não internacionalizadas, baixo, médio e alto, conforme se pode observar o Quadro 7. O valor de 0, compreendem as empresas não internacionalizadas, os valores compreendidos entre 0,01 e 0,3 foram classificados como "baixo", pois estão próximos de zero, indicando empresas com pouca ou nenhuma presença internacional. Valores superiores a 0,3 e até 0,6 foram considerados "médio", representando empresas em estágio intermediário de internacionalização, com atividades significativas, mas não predominantes, no mercado internacional. Por fim, valores acima de 0,6 até 1 foram classificados como "alto", pois representam uma magnitude mais elevada dentro da escala máxima de referência da amostra desta pesquisa. Essa divisão permite uma análise clara e objetiva dos dados, com base em critérios proporcionais e uniformemente distribuídos.

Quadro 7 - Critérios de classificação do Índice de Internacionalização das Empresas (IIE)

Intervalo de valores	Nível
0	Não-internacionalizada
De 0,01 a 0,3	Baixo
Acima de 0,3 até 0,6	Médio
Acima de 0,6 até 1	Alto

Fonte: elaborado pelo autor

Além de mensurar a internacionalização de maneira isolada para cada empresa, o IIE também foi utilizado como variável dependente no modelo 1 desta tese, servindo como base para avaliar as hipóteses propostas. Nesse contexto, o IIE permitiu analisar como características dos executivos, rede de relacionamentos influenciam a internacionalização das empresas. Essa aplicação reforça a relevância do índice, tanto como métrica individual quanto como ferramenta para testar relações teóricas no estudo da internacionalização.

3.5.2 Teoria de Resposta ao Item aplicado à Internacionalização de Empresas, variável dependente referente ao Modelo 2.

A internacionalização foi operacionalizada quantitativamente por meio de duas medidas distintas. A primeira, denominada **Teoria de Resposta ao Item aplicado à Internacionalização de Empresas (TRI-IE)**, foi utilizada como **variável dependente (Modelo 2)** e fundamentou-se nas respostas dos executivos, obtidas por meio de uma escala Likert de 5 pontos (1 = “Discordo Totalmente” a 5 = “Concordo Totalmente”), com afirmativas relacionadas ao processo de internacionalização da empresa (VERDU, 2010; DIB, 2008). As questões abordaram temas como intenção de internacionalizar após o esgotamento do mercado doméstico, velocidade da internacionalização desde a fundação, influência de contatos internacionais e papel da rede de relacionamentos no desenvolvimento de mercados externos. A Teoria de Resposta ao Item (TRI) foi aplicada para transformar essas respostas em um escore contínuo, levando em conta a dificuldade e a discriminação de cada afirmativa, garantindo uma mensuração robusta e precisa do comportamento de internacionalização.

A TRI, enquanto método estatístico, é particularmente adequada para mensurar variáveis latentes complexas, como o processo de internacionalização. Segundo Silva (2020), a TRI considera cada item individualmente, atribuindo diferentes pesos com base em sua importância e capacidade de discriminar o traço avaliado. Andrade, Tavares e Valle (2000) destacam que a TRI é formada por modelos matemáticos que relacionam a habilidade latente

do respondente com a probabilidade de ele concordar com um item. De acordo com Hambleton, Swaminathan e Rogers (1991), a TRI se baseia em dois postulados principais: (1) o desempenho do respondente pode ser explicado por um conjunto de habilidades, e (2) o relacionamento entre o desempenho e o traço subjacente é descrito por uma função característica do item, uma curva monotônica crescente que indica que quanto maior a habilidade (neste caso, o comportamento de internacionalização), maior a probabilidade de uma resposta favorável. Além disso, a TRI assume independência local e unidimensionalidade, garantindo que os itens mensurem uma única habilidade dominante (SOUZA, et al., 2013).

Na presente pesquisa, o uso da TRI-IE permitiu transformar respostas específicas em escores contínuos, possibilitando uma análise mais precisa e robusta da internacionalização. Apesar da reconhecida aplicabilidade da Teoria de Resposta ao Item (TRI) em diversas áreas, ainda são poucos os estudos que a utilizam no contexto da internacionalização de empresas. A TRI tem se mostrado eficiente em mensurações complexas, como evidenciado em estudos anteriores. Trierweiller et al. (2013) aplicaram a TRI para avaliar a divulgação de gestão ambiental em 638 empresas brasileiras, demonstrando como essa metodologia posiciona itens e respondentes em uma escala comparativa, identificando qualidade e relevância. Prando et al. (2024) utilizaram a TRI para medir o potencial empreendedor para a transformação digital em 216 pequenas empresas e startups, identificando níveis de potencial (baixo, intermediário e alto) e fornecendo insights sobre inovação e cultura orientada por dados. Borba (2024) desenvolveu uma escala com base na TRI para mensurar a eficácia de aplicativos de compras em induzir o estado de fluxo online, destacando itens críticos que influenciam a experiência do usuário. Adicionalmente, Kumar, Chavan e Pandey (2023) demonstraram o potencial da TRI multidimensional ao identificar novas dimensões sociais nacionais no World Values Survey (WVS), ampliando a compreensão sobre diferenças culturais entre países.

No campo específico da internacionalização de empresas, o uso da TRI é recente, mas promissor. Solarino e Buckley (2023) empregaram a TRI para avaliar a equivalência de indicadores de desempenho empresarial entre países, contribuindo para uma análise mais detalhada e comparativa das variáveis internacionais. Beazer e Blake (2018) destacaram o emprego da TRI para derivar escores latentes de independência judicial, revelando como essas métricas influenciam o Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Os autores evidenciaram que a atratividade institucional dos países anfitriões não é universal, mas está condicionada à experiência institucional das empresas em seus países de origem, o que afeta significativamente as decisões de internacionalização.

Esses estudos demonstram o potencial da TRI como uma ferramenta analítica robusta para capturar nuances em contextos complexos, sendo ainda incipiente, mas com alto potencial de contribuição para estudos relacionados à internacionalização. Até onde se sabe, não há registros na literatura de estudos que tenham aplicado a TRI para mensurar o processo de IE brasileiras. A presente pesquisa se destaca por inovar ao utilizar a TRI para transformar respostas afirmativas relacionadas à internacionalização em um escore contínuo, oferecendo uma mensuração robusta e precisa desse comportamento. A TRI considera os parâmetros de dificuldade e discriminação de cada item, permitindo capturar nuances relevantes do processo, como a intenção de internacionalizar, a velocidade da internacionalização e o papel da rede de relacionamentos, posicionando-se como uma abordagem pioneira nesse campo de estudo.

Além disso, Souza e Tezza (2024) ressaltam que, embora a TRI tenha ganhado espaço em diversas áreas do conhecimento, sua aplicação ainda é pouco explorada na área de administração, o que reforça a originalidade e a contribuição desta pesquisa. Dessa forma, a utilização da TRI amplia a compreensão sobre o processo de internacionalização, ao identificar a contribuição específica de cada item, gerando uma mensuração contínua e detalhada do comportamento das empresas no contexto internacional.

Ao utilizar os dois modelos, IIE e TRI-IE para explicar o processo de internacionalização sob perspectivas analíticas distintas, foi possível integrar indicadores latentes (captados pela TRI-IE) e indicadores observáveis (captados pelo IIE). Essa abordagem complementar fortalece a análise ao proporcionar uma compreensão mais abrangente e robusta do comportamento e do nível de internacionalização das empresas.

O Quadro 8 a seguir apresenta as principais **variáveis de controle** utilizadas neste estudo, juntamente com sua definição e operacionalização. Essas variáveis foram selecionadas com base em evidências da literatura, destacando-se por sua relevância em contextos empresariais e estratégicos. O objetivo de incluí-las no modelo foi garantir uma análise abrangente e confiável, isolando os efeitos das variáveis independentes sobre a TRI-IE e o IIE e minimizando potenciais vieses decorrentes de fatores contextuais.

As variáveis de controle deste estudo foram operacionalizadas com base em critérios amplamente reconhecidos na literatura, visando assegurar uma análise robusta e consistente. O **porte da empresa** foi categorizado de acordo com o número de funcionários, utilizando a classificação proposta pelo Sebrae e Dieese (2013), ajustada para contemplar distinções entre os setores de atuação. As empresas de comércio e serviços foram classificadas como microempresas e empresas de pequeno porte (MEPs), com até 49 empregados; empresas de

médio porte (MED), com 50 a 99 empregados; e grandes empresas (GR), com 100 ou mais empregados.

Quadro 8 - Operacionalização das variáveis de controle da pesquisa

Variáveis	Definição	Operacionalização
Porte de empresa	Tamanho da empresa.	Classificado conforme o número de funcionários, com base no Sebrae e Dieese (2013), distinguindo entre comércio/serviços e indústria.
Sector de atuação	Ramo ou segmento econômico ao qual a empresa pertence.	Segmentado em dois grandes grupos: comércio e serviços; indústria.
Idade da empresa	A idade da empresa refere-se ao tempo, em anos, desde a sua fundação até o momento da pesquisa, (HANNAN; FREEMAN, 1984).	A idade foi mensurada a partir de uma pergunta direta aos respondentes, solicitando o ano de fundação da empresa. O valor foi calculado subtraindo o ano de fundação do ano de referência da pesquisa (2024), resultando no número de anos de existência da empresa.
Gênero	Sexo dos executivos.	Identificado por meio das opções: feminino, masculino, prefiro não me identificar, ou outro.
Idade	Faixa etária dos executivos.	Agrupada em faixas etárias: 18 a 20 anos, 21 a 25 anos, 26 a 30 anos, 31 a 40 anos, 41 a 50 anos e mais de 50 anos.
Escolaridade	Nível educacional dos executivos.	Classificada em Ensino Médio, Graduação, Especialização/MBA e Pós-Graduação Stricto Sensu (PGSS) (Mestrado e Doutorado).

Fonte: elaborado pelo autor

No setor industrial, microempresas e empresas de pequeno porte foram definidas como aquelas com até 99 empregados (MEP(S)); empresas de médio porte (MED), com 100 a 499 empregados; e grandes empresas (GR), com 500 ou mais empregados. Essa categorização reflete a estrutura organizacional predominante no Brasil e é amplamente utilizada em estudos de gestão e economia, permitindo análises comparativas entre empresas de diferentes portes e setores, exemplificado no Quadro 9.

Quadro 9 - Classificação de empresas segundo porte

Porte	Comércio e serviços	Indústria
Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (MEPs)	Até 49 empregados	Até 99 empregados
Empresa de Médio Porte (MED)	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas (GR)	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Adaptado do Sebrae e Dieese (2013)

O **setor de atuação** foi dividido em dois grandes segmentos econômicos: comércio e serviços e indústria. Essa segmentação considera as especificidades de cada setor, como a intensidade de capital, a dinâmica de mercado e os processos produtivos, que podem influenciar diretamente as estratégias empresariais e os resultados no processo de internacionalização. A inclusão dessa variável no modelo analítico foi essencial para captar a influência de fatores contextuais e garantir maior precisão na análise dos resultados.

A **idade da empresa** foi definida como o tempo, em anos, desde sua fundação até o momento da pesquisa, sendo um indicador importante para analisar o grau de maturidade organizacional e a experiência acumulada ao longo do tempo (HANNAN; FREEMAN, 1984). Sua operacionalização foi realizada por meio de uma pergunta direta aos respondentes, solicitando o ano de fundação da empresa. O cálculo foi obtido subtraindo o ano de fundação do ano de referência da pesquisa (2024), resultando no número total de anos de existência da empresa.

A **variável gênero** foi operacionalizada por meio de uma pergunta direta no instrumento de coleta de dados. Os respondentes puderam indicar sua identidade de gênero escolhendo entre as opções: feminino, masculino, prefiro não me identificar ou outro. Essa categorização amplia a representatividade e garante maior inclusão no estudo, permitindo captar a diversidade de identidades dos executivos participantes. Além disso, a variável foi incorporada ao modelo analítico como controle, dada sua relevância na literatura por influenciar diferenças na formação de rede de relacionamentos e nas estratégias de gestão.

A **variável idade** foi operacionalizada com base em faixas etárias predefinidas, facilitando uma análise mais detalhada de sua influência no modelo analítico. Os respondentes foram agrupados nas categorias: 18 a 20 anos, 21 a 25 anos, 26 a 30 anos, 31 a 40 anos, 41 a 50 anos e mais de 50 anos. Essa segmentação foi escolhida para refletir diferentes estágios de maturidade e experiência profissional, considerando que a idade pode impactar tanto as decisões estratégicas quanto a formação de rede de relacionamentos no contexto de internacionalização empresarial.

Por fim, a **variável escolaridade** foi operacionalizada com base nos níveis de formação acadêmica, possibilitando uma análise aprofundada de seu impacto nas decisões de gestão e internacionalização. Os níveis considerados foram: Ensino Médio, Graduação, Especialização ou MBA e Pós-Graduação *Stricto Sensu* (Mestrado e Doutorado), sendo esta última agrupada em uma única categoria para a análise. Essa classificação abrange diferentes níveis de qualificação e competências, refletindo como o grau de instrução dos executivos influencia a construção de rede de relacionamentos, o acesso a recursos estratégicos e a adoção de práticas empresariais voltadas para mercados internacionais.

3.6 TÉCNICAS EMPREGADAS NA ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa, foram empregadas diferentes técnicas estatísticas para a análise dos dados, detalhadas no **Apêndice B**. Nesse apêndice, são descritas as metodologias estatísticas

aplicadas, incluindo a regressão linear múltipla, que foi utilizada para examinar a relação entre o Índice de Internacionalização Executiva (IIE), o Triângulo de Relações Internacionais-Internacionalização Empresarial (TRI-IE) e variáveis contextuais. A aplicação da regressão linear múltipla permitiu avaliar o impacto de múltiplos fatores, de forma simultânea, sobre o grau de internacionalização das empresas. Além disso, o Apêndice B detalha a utilização do Modelo Politômico da Teoria de Resposta ao Item (TRI), empregado para avaliar os constructos subjacentes ao IIE e ao TRI-IE, garantindo maior robustez na mensuração desses índices.

O **Apêndice C** apresenta um maior detalhamento da amostra, incluindo informações específicas sobre suas características e representatividade. Além disso, esse apêndice fornece uma descrição aprofundada do Índice de Internacionalização Executiva (IIE) e do Triângulo de Relações Internacionais-Internacionalização Empresarial (TRI-IE).

A análise principal utilizou a regressão linear múltipla, uma técnica amplamente empregada para examinar, de forma simultânea, a relação entre uma variável dependente e múltiplas variáveis independentes. Essa abordagem permitiu avaliar o impacto das características dos executivos, como experiência internacional e fluência em idiomas, e dos fatores contextuais, como redes de relacionamento, sobre o grau de internacionalização das empresas, conforme será analisado na seção 4.

Adicionalmente, o **Apêndice D** apresenta os dados brutos gerados pelo software Jamovi, incluindo tabelas e gráficos que fornecem um detalhamento estatístico mais abrangente. A inclusão dessas informações visa assegurar maior transparência nas análises realizadas e contribuir para a reprodutibilidade dos resultados apresentados.

Além disso, foi aplicada a Teoria de Resposta ao Item (TRI) para mensurar traços latentes relacionados ao processo de internacionalização empresarial. A análise seguiu o Modelo de Crédito Parcial, apropriado para itens com múltiplas categorias ordenadas, como as respostas estruturadas em escala Likert. Essa técnica possibilitou avaliar dimensões latentes, como a intenção e a velocidade de internacionalização, a partir de parâmetros de dificuldade e discriminação dos itens.

Para garantir maior robustez às análises, foram incluídas variáveis de controle, como porte e setor das empresas, além de características dos executivos, como idade e escolaridade. Essa inclusão visou reduzir potenciais vieses e aumentar a confiabilidade dos resultados, garantindo interpretações mais precisas sobre o impacto das variáveis independentes.

As análises foram realizadas com o auxílio dos softwares Jamovi e R, que possibilitaram a estimativa de parâmetros, geração de gráficos e construção do mapa pessoa-item. Representações gráficas das moderações foram utilizadas para complementar os

resultados, facilitando a identificação de tendências e padrões ao longo das interações entre variáveis.

Por fim, as medidas de ajustamento do modelo foram rigorosamente avaliadas, considerando indicadores como R^2 ajustado, multicolinearidade e resíduos. Esses procedimentos asseguraram a adequação dos modelos empregados e a confiabilidade dos achados, os quais serão discutidos em maior profundidade nas próximas seções.

3.7 ASPECTOS ÉTICOS

A elaboração e coleta dos dados obedeceram a critérios éticos, seguindo a Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, que estabelece diretrizes para a realização de pesquisas científicas no Brasil, visando proteger os direitos, a dignidade e o bem-estar dos participantes. Entre os principais aspectos abordados pela resolução estão a necessidade de assegurar que as pesquisas sejam conduzidas com respeito à autonomia dos participantes, garantindo que eles sejam informados adequadamente sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios envolvidos na pesquisa.

O convite de participação na pesquisa foi acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual o(a) participante foi convidado(a) a colaborar com a pesquisa de doutorado (Apêndice A). A participação, no entanto, só era efetivada após o(a) participante ler e concordar com os termos apresentados no documento, reforçando a natureza voluntária e esclarecida de participação do respondente.

Embora tenha havido desistências durante o preenchimento do questionário, é importante ressaltar que todos os 273 executivos que inicialmente participaram da pesquisa concordaram em assinar o TCLE. Isso significa que, antes de iniciar o questionário, todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos, procedimentos, possíveis riscos e benefícios da pesquisa, e deram seu consentimento formal para participar. Mesmo que alguns não tenham completado o questionário, o fato de todos terem aceitado o TCLE assegura que as etapas iniciais da pesquisa foram conduzidas de acordo com os padrões éticos exigidos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seção de estatística descritiva apresenta uma visão abrangente sobre o perfil dos executivos, as características organizacionais das empresas participantes e os padrões de internacionalização observados. Essa análise busca descrever, de maneira objetiva, os principais aspectos estruturais e contextuais da amostra, incluindo a qualificação dos executivos, a composição setorial e o porte das empresas, além de dados sobre o IIE e a Teoria de Resposta ao Item aplicada a Internacionalização (TRI-IE), permitindo uma visão geral da amostra. Informações complementares e detalhadas sobre os dados analisados podem ser consultadas no Apêndice C.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA

A análise do perfil dos executivos participantes revelou que 54,3% (75 executivos) identificam-se como do gênero masculino, enquanto 45,7% (63 executivos) são do gênero feminino. A maior concentração etária encontra-se entre 31 e 40 anos (37,0%), seguida pela faixa de 41 a 50 anos (28,3%), com menor representatividade de participantes acima de 50 anos e entre 26 e 30 anos (12,3% em cada grupo). Em termos de escolaridade, 65,2% possuem especialização ou MBA, 19,6% têm graduação, e 15,2% concluíram pós-graduação stricto sensu (mestrado ou doutorado). Adicionalmente, 61,6% dos executivos relataram experiência internacional, com tempo médio de vivência de 1,57 anos, apresentando alta dispersão nos dados. As experiências internacionais predominantes combinaram estudo e trabalho (44,7%), enquanto 31,7% foram exclusivamente acadêmicas e 23,5% relacionadas apenas ao trabalho. No que se refere à fluência em idiomas, 89,1% dos executivos dominam ao menos um idioma estrangeiro, com destaque para o inglês (81,2%), seguido por espanhol (7,2%), francês (6,2%) e alemão (5,4%). A maior parte é fluente em dois idiomas (34,1%), enquanto poucos apresentam proficiência em até sete línguas.

O perfil das empresas também foi analisado, destacando o setor industrial como predominante (67,4%), enquanto os setores de comércio e serviços representam 32,6%. Empresas de grande porte são maioria (46,4%), seguidas por micro, pequenas e médias empresas (31,9%) e médias empresas (21,7%). A idade média das organizações é de 32,4 anos, com desvio-padrão de 28,6 anos, indicando uma amostra heterogênea. Em termos de internacionalização, 58% possuem operações internacionais, com exportações e acordos contratuais sendo o modo de entrada predominante (50%), enquanto apenas 8% utilizam

investimento direto no exterior (IDE). Empresas de grande porte apresentam maior propensão à internacionalização, especialmente no setor industrial.

Os padrões de internacionalização mostram que 34,1% das empresas seguem uma abordagem gradual, 15,2% adotam internacionalização rápida (característica de BGs), e 8,7% seguem uma abordagem intermediária. Empresas industriais, especialmente de grande porte, demonstram maior capacidade de acessar mercados globais, enquanto MEP(s) e empresas de comércio/serviços enfrentam desafios estruturais. Esses dados reforçam a necessidade de políticas públicas que ampliem a competitividade de empresas menores e do setor de serviços.

A análise do IIE, que varia de 0 a 1, revelou uma média de 0,14 e uma mediana de 0,15, indicando que a maioria das empresas apresenta um baixo grau de internacionalização. A distribuição dos resultados mostra que 58 empresas não possuem atividades internacionais, 64 apresentam um grau baixo de internacionalização, 15 estão em um nível intermediário e apenas 1 empresa alcança um alto grau de internacionalização. Esses dados reforçam o predomínio de empresas com pouca ou média presença internacional e apontam para desafios e oportunidades específicas para o avanço da internacionalização.

As dimensões do IIE mostram que o faturamento internacional médio é de 15,05%, com metade das empresas apresentando 1,67% ou menos. Apenas 5,53% dos funcionários, em média, estão alocados no exterior, e 7,03% dos ativos estão fora do país. A duração da internacionalização é limitada, com média de 13 anos, concentrada em empresas industriais. A velocidade média corresponde a aproximadamente 53 anos, considerando o valor máximo observado na amostra, e a diversidade geográfica, em média, abrange oito países, com predominância na América do Sul (30,36%), América do Norte (19,31%) e Ásia (18,63%).

Os dados refletem que, embora algumas empresas brasileiras tenham atingido maior internacionalização, a maioria permanece em estágios iniciais ou intermediários, com estratégias seletivas e proximidade geográfica. Para mais detalhes sobre as análises, consultar o Apêndice C.

A análise descritiva com base na Teoria de Resposta ao Item (TRI-IE) identificou que as motivações associadas ao esgotamento do mercado interno (Inter1) e à internacionalização acelerada (Inter2) são pouco prevalentes. Rede de relacionamentos, tanto nacionais (Inter3) quanto internacionais (Inter4), apresentam influência moderada, enquanto a entrada inicial em mercados externos frequentemente é impulsionada por rede de relacionamentos (Inter5). O ajuste do modelo TRI-IE foi adequado (confiabilidade de 0,74, MADaQ3 de 0,15 e valor-p significativo), sugerindo que a maioria das empresas segue estratégias graduais, priorizando mercados próximos e utilizando relacionamentos de maneira complementar. As análises futuras

avaliarão o impacto de competências executivas na construção de rede e na expansão internacional.

4.6 ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Nas próximas seções, são apresentados e discutidos os resultados das análises de regressão linear múltipla realizadas em dois modelos distintos, cada uma abordando aspectos específicos do processo de internacionalização empresarial. A seção 4.6.1 analisa os efeitos da fluência em língua estrangeira e da experiência internacional dos executivos sobre a rede de relacionamentos internacionais, investigando como essas competências influenciam diretamente o desenvolvimento de laços comerciais e institucionais internacionais e, indiretamente, o processo de internacionalização. O modelo avalia os efeitos diretos e mediadores dessas variáveis, destacando o papel estratégico dos executivos na construção e fortalecimento desses relacionamentos.

A seção 4.6.2 apresenta os resultados da análise de regressão linear múltipla com base no IIE, variável dependente no Modelo 1. Nesse modelo, também são explorados os constructos relacionados à força e à quantidade de laços fracos comerciais e institucionais internacionais, além dos efeitos moderadores, com o objetivo de identificar as relações entre esses indicadores estratégicos e o nível de internacionalização das empresas.

A seção 4.6.3 apresenta a aplicação da TRI-IE, considerando o traço latente de internacionalização como variável dependente no Modelo 2. São analisados constructos relacionados à força e quantidade dos laços comerciais e institucionais internacionais e os efeitos moderadores dessas variáveis no processo de internacionalização. Segundo Pasquali (2017), o traço latente é uma variável não observável que reflete características subjacentes, como habilidades ou atitudes, inferidas por indicadores mensuráveis. No contexto da TRI-IE, o traço latente de internacionalização representa uma predisposição estratégica dos executivos ou da organização, influenciando decisões e comportamentos no avanço internacional.

4.6.1 Efeitos da experiência internacional e fluência em língua estrangeira na quantidade de laços fracos e força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais

Neste estudo, os níveis de significância estatística foram representados por asteriscos para indicar a robustez das evidências encontradas. Valores de $p \leq 0,05$, assinalados com um asterisco (*), indicam um alto grau de confiabilidade, com uma probabilidade de erro de até 5%

ao rejeitar a hipótese nula, evidenciando uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis. Valores de $0,05 < p \leq 0,10$, marcados com dois asteriscos (**), indicam significância marginal, com uma probabilidade de erro entre 5% e 10%, sugerindo uma possível associação, embora com menor grau de confiança. Apesar da menor robustez estatística, os efeitos marginalmente significativos foram considerados relevantes para a análise, especialmente em cenários onde o contexto teórico sustenta a interpretação de tais relações, reforçando sua utilidade na compreensão das dinâmicas investigadas.

Os resultados apresentados (Quadro 10) confirmaram e refinaram várias das hipóteses propostas. A **H1a foi confirmada**, com efeito significativo ($\beta = 0,18$, $p = 0,01$), indicando que a experiência internacional dos executivos favorece a ampliação de laços fracos no contexto comercial internacional. Esse resultado está alinhado à teoria de Granovetter (1973), que ressalta a importância dos laços fracos para a expansão de redes, uma vez que esses permitem o acesso a novos mercados, informações e recursos estratégicos. A vivência internacional, ao aumentar a capacidade dos gestores de se engajarem em contextos culturais diversos, facilita a formação de laços fracos comerciais internacionais.

A **H1b também foi validada** ($\beta = 0,08$, $p = 0,01$), demonstrando que a experiência internacional contribui para o fortalecimento de laços fortes nos relacionamentos comerciais. Esse achado evidencia que a vivência internacional não apenas amplia as conexões, mas também fomenta maior confiança, comprometimento e cooperação entre as partes envolvidas. Os laços fortes são essenciais para consolidar relações comerciais de longo prazo, fundamentais em processos de internacionalização que exigem altos níveis de interdependência e coordenação estratégica. Portanto, a validação das hipóteses H1a e H1b reforça que a experiência internacional dos executivos beneficia tanto a formação de laços fracos, que expandem as redes, quanto o fortalecimento de laços fortes, que tornam as relações mais resilientes e confiáveis.

A **H2a não foi confirmada** ($\beta = 0,0$, $p = 0,16$), indicando que a experiência internacional não influencia significativamente a quantidade de laços fracos institucionais internacionais. Em contrapartida, a **H2b foi confirmada** ($\beta = 0,08$, $p = 0,02$), demonstrando que a experiência internacional impacta positivamente a força dos laços fortes institucionais, reforçando a importância desses laços no contexto de negociações regulatórias e com governos. Laços fortes institucionais são especialmente críticos no contexto de negociações regulatórias e acordos governamentais, onde a confiança mútua e o alinhamento estratégico são fundamentais para garantir acesso a mercados, suporte institucional e estabilidade nas operações internacionais.

Quadro 10 - Efeitos da experiência internacional e fluência da língua na quantidade e força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais

Constructos	Quantidade dos Laços				Força dos laços fortes			
	Comerciais Internacionais		Institucionais Internacionais		Comerciais Internacionais		Institucionais Internacionais	
	β	p	β	p	β	p	β	p
Variáveis de controle	β	p	β	p	β	p	β	p
Gênero: M. – F.	-0.64	0.21	-0.03	0.71	-0.53	0.02*	-0.44	0.07**
Faixa etária:								
21-25 – mais de 50 anos	0.16	0.88	-0.01	0.96	-0.01	0.97	-0.07	0.89
26-30 – mais de 50 anos	1.49	0.12	0.12	0.42	0.77	0.09**	0.35	0.44
31-40 – mais de 50 anos	0.56	0.47	0.06	0.63	0.38	0.30	0.21	0.57
41-50 – mais de 50 anos	-0.48	0.56	-0.05	0.68	-0.19	0.63	-0.38	0.35
Escolaridade:								
Esp. ou MBA – PGSS	1.23	0.08**	0.14	0.21	0.74	0.02*	0.38	0.26
Graduação – PGSS	0.24	0.78	0.09	0.53	0.20	0.63	0.14	0.74
Idade da empresa	0.01	0.14	0	0.44	0.01	0.27	0	0.74
Sector: Indústria – Serviço	1.61	0.00*	0.01	0.85	0.8	0.00*	0.28	0.29
Porte:								
MED – GR	0.19	0.76	-0.1	0.37	-0.04	0.88	-0.42	0.18
MEP(S) – GR	-1.33	0.07**	-0.06	0.6	-0.76	0.03*	-0.28	0.43
Efeito de primeira ordem	β	p	β	p	β	p	β	p
Experiência internacional	0.18	0.01* (H1a)	0.0	0.16 (H2a)	0.08	0.01* (H1b)	0.08	0.02* (H2b)
Score fluência língua	0.49	0.05* (H3a)	0.01	0.71 (H4a)	0.21	0.08** (H3b)	0.08	0.50 (H4b)
Moderação dupla	β	p	β	p	β	p	β	p
Experiência internacional * Score fluência língua	0.05	0.34	0.01	0.12	0.03	0.28	0.05	0.07**
Medidas de ajustamento do modelo								
R ² Ajustado	0.227		-0.033		0.250		0.032	
VIF (maior)	1.36		1.36		1.36		1.36	
F (modelo)	3.74		0.69		4.10		3.19	

Valores de $p \leq 0,05$ são indicados com um asterisco (*), representando resultados estatisticamente significativos. Valores de $0,05 < p \leq 0,10$ são indicados com dois asteriscos (**), representando resultados marginalmente significativos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

A **validação da H3a**, com um beta significativo ($\beta = 0,49$, $p = 0,05$), demonstra que a fluência em idiomas estrangeiros é um fator crítico para a formação de uma rede com grande quantidade de laços fracos comerciais. Esse resultado indica que a capacidade de se comunicar em diferentes idiomas facilita a interação em ambientes multiculturais e a superação de barreiras linguísticas, que muitas vezes limitam o alcance de relacionamentos comerciais. Além disso, a fluência permite que os executivos participem ativamente de eventos internacionais, negociem diretamente com parceiros estrangeiros e acessem informações exclusivas, fatores essenciais para ampliar a quantidade de laços fracos comerciais. Este achado corrobora a teoria

de Granovetter (1973), que aponta a importância dos laços fracos como pontes para o acesso a novas oportunidades.

O **suporte marginal** obtido para **H3b** ($\beta = 0,21$, $p = 0,08$) sugere que a fluência em idiomas estrangeiros, apesar de importante, não é suficiente por si só para fortalecer laços fortes comerciais internacionais. Na visão de Hambrick e Mason (1984), características como experiência internacional podem ter um papel mais preponderante no fortalecimento de laços profundos, que exigem confiança e comprometimento. Laços fortes, ao contrário dos laços fracos, demandam interações contínuas e a construção de relacionamentos baseados em trocas significativas (GRANOVETTER, 1973). Embora a fluência linguística contribua para o início dessas interações, a consolidação de laços fortes parece depender mais da profundidade das experiências internacionais acumuladas pelos executivos, conforme sugerido pelos resultados de H1b.

Os resultados das hipóteses **H4a** ($\beta = 0,01$, $p = 0,71$) e **H4b** ($\beta = 0,08$, $p = 0,50$) indicam que **a fluência em língua estrangeira dos executivos não influencia significativamente a formação de laços institucionais internacionais**, sejam eles fracos ou fortes. Esses achados sugerem que a construção de laços institucionais depende menos das habilidades linguísticas dos gestores e mais de fatores contextuais e estruturais, como a posição da empresa em redes institucionais, a reputação organizacional e o alinhamento estratégico com instituições governamentais ou reguladoras. Laços fracos institucionais tendem a emergir de interações formais e protocolos já estabelecidos, enquanto laços fortes requerem interações colaborativas e confiança construída ao longo do tempo, geralmente associadas à experiência prática dos executivos e à conformidade com regulações locais. Assim, o fortalecimento de laços institucionais parece estar mais relacionado ao contexto organizacional e à dinâmica institucional do que às características pessoais dos líderes.

A interação entre a experiência internacional e a fluência em língua estrangeira na força dos laços fortes institucionais internacionais (Figura 7) proporciona contribuições significativas para a análise das hipóteses H2b e H4b do estudo. Esses resultados ampliam a compreensão sobre como as características individuais dos executivos influenciam a formação e o fortalecimento de laços institucionais em contextos internacionais, destacando a importância de habilidades complementares para a construção de relações confiáveis e comprometidas com organizações e reguladores estrangeiros.

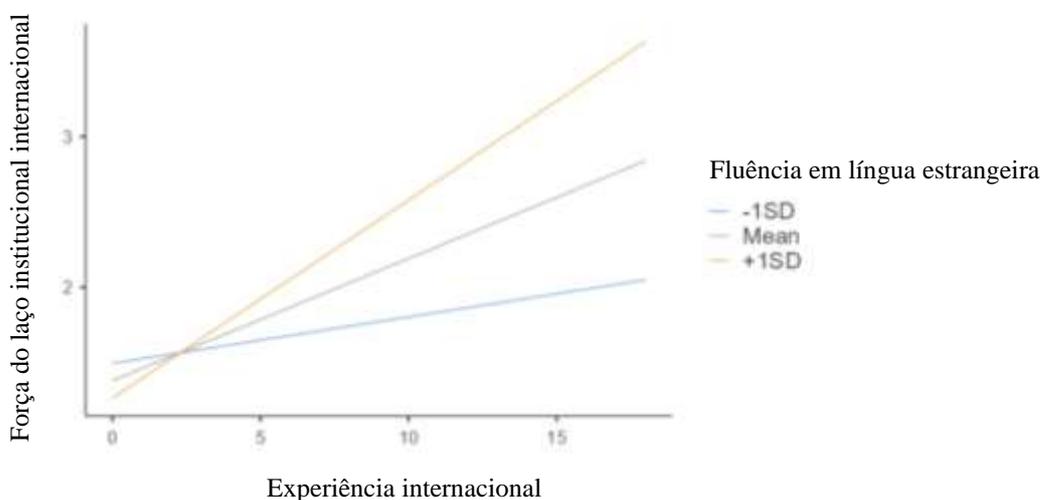
Embora a H4b, que propõe que **"a fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente a força dos laços fortes institucionais internacionais"**, não tenha sido confirmada como um efeito direto, os resultados revelaram um **efeito moderador**

marginalmente significativo na interação entre fluência em língua estrangeira e experiência internacional ($\beta = 0,05$, $p = 0,07$). Esse achado sugere que, embora a fluência isoladamente não exerça um impacto direto, ela potencializa o efeito positivo da experiência internacional na força dos laços fortes institucionais, destacando seu papel complementar na construção de relações institucionais mais frequentes, confiáveis e recíprocas.

Esse resultado conecta as teorias de Granovetter (1973), da TAE e a internacionalização das empresas, ao evidenciar que a fluência em língua estrangeira, embora não tenha efeito direto, potencializa o impacto da experiência internacional na construção de laços fortes institucionais. Conforme Granovetter (1973), esses laços são essenciais para confiança e comprometimento, e a fluência facilita sua formação ao eliminar barreiras culturais e comunicativas. Sob a ótica da TAE, essa interação reflete como características individuais dos executivos, combinadas, influenciam estratégias organizacionais, destacando sua importância para o fortalecimento de relações institucionais e resultados de internacionalização.

A Figura 8 ilustra a interação, ao demonstrar que a relação entre a experiência internacional e a força dos laços fortes institucionais é moderada pela fluência em língua estrangeira, apresentando diferenças claras em três níveis de fluência: baixa, média e alta. Quando a fluência é baixa (-1 desvio padrão), o impacto da experiência internacional na força dos laços fortes institucionais é limitado, indicando que dificuldades de comunicação restringem o aproveitamento pleno da vivência internacional. Em níveis médios de fluência (média), a experiência internacional começa a ter um efeito mais relevante, sugerindo que uma comunicação mais eficiente melhora a capacidade de manejar laços institucionais.

Figura 8 - Interação entre duração da experiência internacional e a fluência em língua estrangeira na força dos laços fortes institucionais



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Contudo, o efeito mais acentuado ocorre quando a fluência é alta (+1 desvio padrão), demonstrando que a combinação de alta fluência com experiência internacional potencializa a formação de laços institucionais mais robustos. Essa interação evidencia que executivos com ambas as competências têm maior capacidade de fortalecer relações institucionais, como aquelas com governos, associações e outras entidades reguladoras, o que é essencial para o processo de internacionalização.

O Quadro 11 sintetiza os efeitos da fluência da língua estrangeira e da experiência internacional sobre os laços internacionais, considerando tanto a quantidade de laços fracos quanto a intensidade de laços fortes, em contextos comerciais e institucionais. Também é possível observar como a fluência da língua estrangeira interage com a experiência internacional.

Quadro 11 - Comparativos dos efeitos da fluência na língua e experiência internacional nos laços comerciais e institucionais internacionais

Categoria	Fluência língua	Experiência internacional
Quantidade de Laços fracos comerciais	$\beta=0,49$, $p=0,05$	$\beta=0,18$, $p=0,01$
Quantidade de Laços fracos institucionais	$\beta=0,05$, $p=0,71$	$\beta=0,01$, $p=0,16$
Intensidade de Laços fortes comerciais	$\beta=0,08$, $p=0,08$	$\beta=0,16$, $p=0,01$
Intensidade de Laços fortes institucionais	$\beta=0,08$, $p=0,50$	$\beta=0,08$, $p=0,02$
Moderação	$\beta=0,05$, $p=0,07$, executivos com maior fluência em língua estrangeira aproveita melhor sua experiência internacional para construir laços fortes institucionais internacionais	
Efeito geral	Evidência de maior impacto em quantidade de laços fracos comerciais ; importância mais clara como moderadora e variável principal.	Impacto mais significativo na força dos laços fortes institucionais e comerciais internacionais .

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

A análise revela que a fluência na língua desempenha um papel mais relevante na ampliação da quantidade de laços comerciais, enquanto a experiência internacional se destaca por fortalecer a intensidade dos laços, principalmente em contextos institucionais. Além disso, a interação entre fluência e experiência indica que a habilidade linguística potencializa os efeitos da experiência na construção de relações mais robustas. Esses resultados reforçam a importância complementar dessas variáveis para o desenvolvimento e a consolidação de redes internacionais.

O Quadro 12 apresenta um resumo dos resultados das hipóteses formuladas no estudo, com foco nos efeitos significativos e marginais da experiência internacional e da fluência em

língua estrangeira sobre a quantidade e a força dos laços comerciais e institucionais internacionais.

Quadro 12 - Resumo dos efeitos significativos, marginais e indiretos da experiência internacional e da fluência em língua estrangeira sobre a quantidade e a força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais

Hipótese	Descrição	Resultado
H1a	A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos comerciais internacionais.	Confirmada
H1b	A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a força de laços fortes comerciais internacionais.	Confirmada
H2a	A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos institucionais internacionais.	Rejeitada
H2b	A experiência internacional dos executivos influencia positivamente a força dos laços fortes institucionais internacionais.	Confirmada
H3a	A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos comerciais internacionais.	Confirmada
H3b	A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente a força de laços fortes comerciais internacionais.	Parcialmente Confirmada
H4a	A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente a quantidade de laços fracos institucionais internacionais.	Rejeitada
H4b	A fluência em língua estrangeira dos executivos influencia positivamente a força dos laços fortes institucionais internacionais.	
Moderação	A fluência em línguas modera positivamente a relação entre a duração da experiência e a força dos laços institucionais internacionais.	Efeito indireto e marginal

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

Conforme Granovetter (1973; 1985), os laços fracos ampliam o acesso a informações e recursos, enquanto os laços fortes garantem confiança e comprometimento. Os resultados mostram que os laços comerciais dependem de ambos os tipos, enquanto os institucionais são mais influenciados por laços fortes, especialmente por meio da experiência internacional. Esses achados dialogam com o modelo M-U, onde laços fortes ajudam a reduzir incertezas e sustentar a entrada em mercados (JOHANSON; VAHLNE, 2009), e com as BG(s), que priorizam a rápida formação de laços fracos para identificar oportunidades internacionais (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Assim, a internacionalização requer tanto quantidade de laços quanto intensidade nas redes.

Entre as **variáveis de controle**, o **gênero** apresentou efeitos significativos nos laços comerciais e institucionais internacionais. Na força dos laços fortes comerciais, o efeito foi significativo ($\beta = -0,53$, $p = 0,02$), indicando que homens, em média, apresentam laços menos fortes em comparação às mulheres, grupo de referência no modelo, sugerindo que as mulheres constroem relações comerciais mais robustas, baseadas em confiança e reciprocidade, características cruciais para parcerias estratégicas internacionais. Um efeito marginal também

foi identificado na força dos laços fortes institucionais ($\beta = -0,44$, $p = 0,07$), apontando que homens tendem a apresentar laços institucionais menos fortes. Esses resultados destacam a relevância do gênero na construção e no fortalecimento de redes de relacionamentos internacionais, evidenciando sua influência tanto em laços comerciais quanto institucionais.

Adicionalmente, a **faixa etária** também apresentou relevância marginal, especialmente para executivos com idade entre 26 e 30 anos, que impactaram positivamente a força dos laços fortes comerciais ($\beta = 0,77$, $p = 0,09$). Esse resultado sugere que executivos mais jovens, dentro dessa faixa etária, podem trazer uma combinação de dinamismo, adaptabilidade e maior disposição para construir e fortalecer relações comerciais em ambientes internacionais.

A **especialização ou *Master of Business Administration* (MBA)** demonstrou impacto significativo na quantidade de laços fracos comerciais ($\beta = 1,23$, $p = 0,08$) e na força desses laços ($\beta = 0,74$, $p = 0,02$), além de um efeito marginalmente significativo na força dos laços fortes institucionais ($\beta = 0,38$, $p = 0,07$). Esses resultados indicam que executivos com formação avançada possuem habilidades estratégicas, analíticas e interpessoais aprimoradas, que favorecem tanto a ampliação quanto o fortalecimento de relacionamentos internacionais. Em contraste, a Pós-graduação *Stricto Sensu* (PGSS) não apresentou significância estatística ($p > 0,10$), sugerindo que sua natureza mais acadêmica e teórica pode limitar o impacto direto no desenvolvimento de rede em ambiente internacional.

Os resultados mostram que o **setor de atuação** influencia significativamente os laços comerciais internacionais, mas não os institucionais. Empresas industriais, em comparação às de serviços, apresentam maior quantidade de laços fracos comerciais ($\beta = 1,61$, $p = 0,00$) e maior força de laços fortes comerciais ($\beta = 0,8$, $p = 0,00$). Isso reflete a dependência do setor industrial de grande quantidade de laços fracos e confiáveis, características essenciais em cadeias globais de suprimentos. Por outro lado, os laços institucionais não foram significativamente afetados pelo setor ($p > 0,05$), indicando que essas relações são mais influenciadas por fatores regulatórios e contextuais do que pela natureza da atividade econômica.

O **porte da empresa**, representado pelo grupo "MEP(S) – GR", apresentou um efeito negativo significativo na quantidade de laços fracos comerciais ($\beta = -1,33$, $p = 0,07$), indicando que empresas menores ou em mercados emergentes enfrentam desafios maiores para estabelecer rede comercial ampla, possivelmente devido aos recursos limitados.

Esses achados reforçam que características individuais, como idade e escolaridade, combinadas com aspectos organizacionais, como o porte da empresa, influenciam

significativamente a capacidade de executivos e organizações de construir relacionamentos internacionais, com implicações diretas para o processo de internacionalização.

O Quadro 13 apresenta um resumo dos efeitos das variáveis de controle sobre a quantidade e a força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais.

Quadro 13 - Resumo dos efeitos significativos e marginais das variáveis de controle sobre os laços comerciais e institucionais internacionais

Constructo/interação	Variável dependente	Interpretação
Gênero (Masculino – Feminino)	Força de laços fortes Comerciais e Institucionais	Com efeito marginal, homens apresentam laços menos fortes em comparação às mulheres, sugerindo que estilos de relacionamento mais frequentes, confiáveis e baseados em reciprocidade, característicos das mulheres, contribuem para o fortalecimento tanto dos laços fortes comerciais quanto dos laços fortes institucionais.
Faixa Etária (26-30 anos)	Força de laços fortes Comerciais	A faixa etária de 26 a 30 anos está associada, de maneira marginal, a laços comerciais mais fortes.
Escolaridade (Esp. ou MBA – PGSS)	Quantidade e Força de laços fortes Comerciais	A Especialização ou MBA mostrou-se mais eficaz na promoção de laços comerciais internacionais em comparação à PGSS.
Setor (Indústria – Serviço)	Quantidade e Força de laços Comerciais	O setor industrial está associado a uma maior quantidade e força de laços comerciais internacionais, destacando a necessidade de quantidade de laços e confiáveis em cadeias globais de suprimentos, enquanto o setor de serviços não apresenta esse impacto significativo.
Porte (MEP(S) – GR)	Quantidade de laços fracos Comerciais	Empresas de menor porte apresentam impacto significativo negativo na quantidade de laços fracos comerciais, indicando que recursos limitados dificultam a formação de conexões comerciais.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

As medidas de ajustamento variam conforme a variável dependente analisada. Para a quantidade de laços fracos comerciais internacionais, o R^2 ajustado foi de 0,250, indicando que 25% da variância é explicada pelo modelo, enquanto a estatística $F = 3,74$ confirma que o modelo é globalmente significativo. Além disso, o VIF máximo de 1,36 garante que não há problemas de multicolinearidade. Já para a quantidade de laços fracos institucionais internacionais, o R^2 ajustado foi negativo (-0,0339), indicando baixa capacidade explicativa, com estatística $F = 0,69$, o que sugere que as variáveis independentes não contribuem significativamente para explicar a variância.

Quanto à força dos laços fortes comerciais internacionais, o R^2 ajustado foi de 0,250, o que demonstra que 25% da variância é explicada pelas variáveis do modelo. A estatística $F = 4,10$ reforça a significância global do modelo, enquanto o VIF máximo de 1,36 novamente indica ausência de multicolinearidade. Por outro lado, para a força dos laços fortes institucionais internacionais, o R^2 ajustado foi de 0,032, com uma estatística $F = 3,19$, sugerindo um ajuste global fraco, ainda que com alguma contribuição das variáveis independentes.

De modo geral, o modelo apresenta melhor capacidade explicativa para as variáveis relacionadas aos laços comerciais, tanto em quantidade quanto em força, enquanto demonstra limitações claras em relação aos laços institucionais, com R^2 ajustado e estatísticas F mais baixos, sugerindo que podem existir outros fatores relevantes não considerados no modelo que influenciem essas relações.

4.6.2 Impacto da quantidade de laços fracos e força dos laços fortes comerciais e institucionais no Índice de Internacionalização Estratégica (IIE), variável dependente referente ao Modelo 1.

O Quadro 14 apresenta os resultados da análise de regressão linear múltipla sobre os efeitos da quantidade e força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais no IIE. Os coeficientes (β) e os valores de p indicam os impactos das variáveis no modelo, abrangendo tanto os efeitos diretos quanto as interações e as variáveis de controle, avaliados em dois níveis analíticos: o Modelo A, que examina os efeitos diretos, e o Modelo B, que incorpora interações entre as variáveis. O Modelo A oferece uma análise linear das relações isoladas, considerando a influência direta da quantidade e força dos laços, bem como das variáveis de controle. Já o Modelo B amplia a análise ao explorar interações, como a moderação entre quantidade e força dos laços, permitindo identificar dinâmicas mais complexas e contextuais que afetam o IIE. Essa abordagem mais abrangente do Modelo B resulta em um maior ajuste explicativo (R^2 ajustado de 0,73 no Modelo B contra 0,68 no Modelo A), proporcionando uma compreensão mais detalhada dos fatores que influenciam o processo de internacionalização das empresas. Valores de $p \leq 0,05$ são considerados significativos (*) e valores entre $0,05 < p \leq 0,10$ são classificados como marginalmente significativos (**), ressaltando a relevância estatística dos achados.

Em relação à **quantidade de laços fracos comerciais internacionais (H5a)**, observa-se um efeito positivo e estatisticamente significativo no Modelo A ($\beta = 0,04$, $p < 0,001$). Esse achado reforça a importância da ampliação da rede de conexões comerciais para o processo de internacionalização, permitindo às empresas explorar novas oportunidades, acessar mercados e expandir sua atuação global.

Já a **quantidade de laços fracos institucionais internacionais (H6a)** não apresentou efeito significativo no Modelo A ($\beta = -0,00$, $p = 0,95$), sugerindo que, ao menos isoladamente, esse tipo de laço não exerce impacto direto na internacionalização das empresas analisadas.

Esse resultado indica que as conexões institucionais, quando não analisadas em interações mais complexas, podem não contribuir diretamente para a expansão internacional.

Quadro 14 - Efeitos da quantidade e força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais no modelo de internacionalização baseado no IIE

Constructos	Modelo A		Modelo B	
	β	p	β	p
Variáveis de controle	β	p	β	p
Gênero: M. – F.	- 0.00	0.83	0.00	0.92
Idade:				
Idade (21 a 25 anos – Mais de 50 anos)	- 0.01	0.74	- 0.01	0.74
Idade (26 a 30 anos – Mais de 50 anos)	- 0.04	0.16	- 0.05	0.08
Idade (31 a 40 anos – Mais de 50 anos)	0.01	0.80	- 0.00	0.86
Idade (41 a 50 anos – Mais de 50 anos)	0.03	0.28	0.02	0.54
Escolaridade				
Especialização ou MBA – PGSS	0.05	0.04*	0.02	0.25
Graduação – PGSS	0.07	0.02*	0.04	0.09
Idade da empresa	0.00	0.40	0.00	0.16
Setor: Indústria – Comércio/serviços	0.02	0.22	0.02	0.31
Porte:				
MED – GR	- 0.01	0.68	- 0.00	0.90
MEP(S) – GR	- 0.02	0.33	- 0.01	0.68
Efeitos de primeira ordem	β	p	β	p
Quantidade laços fracos comerciais internacionais	0.04	< .001* (H5a)	0.07	< .001
Quantidade laços fracos institucionais internacionais	- 0.00	0.95 (H6a)	- 0.33	0.05
Força dos laços fortes comerciais internacionais	- 0.01	0.64 (H5b)	0.11	0.00
Força dos laços fortes institucionais internacionais	- 0.01	0.32 (H6b)	0.01	0.77
Moderação dupla	β	p	β	p
Quantidade de laços fracos comerciais internacionais * Força dos laços fortes comerciais internacionais			- 0.02	< .001*
Quantidade de laços fracos institucionais internacionais * Força dos laços fortes institucionais internacionais			0.05	0.13
Quantidade de laços fracos comerciais internacionais * Quantidade de laços fracos institucionais internacionais			0.04	0.04*
Força dos laços fortes institucionais internacionais * Força dos laços fortes comerciais internacionais			- 0.01	0.27
Medidas de ajustamento do modelo	Modelo A		Modelo B	
R ² Ajustado	0.68		0.73	
VIF (médio)	1.96		5.44	
F (modelo)	18.1		17.3	

Valores de $p \leq 0,05$ são indicados com um asterisco (*), representando resultados estatisticamente significativos. Valores de $0,05 < p \leq 0,10$ são indicados com dois asteriscos (**), representando resultados marginalmente significativos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

No que se refere à **força dos laços fortes comerciais internacionais (H5b)**, os resultados indicam ausência de efeito significativo no Modelo A ($\beta = -0,01$, $p = 0,64$). Isso sugere que a simples existência de laços comerciais fortes, caracterizados por alta confiança e compromisso, pode não ser suficiente para impulsionar diretamente a internacionalização, sendo necessário considerar outros fatores, como a natureza dos mercados-alvo e o grau de dependência das empresas em relações comerciais consolidadas.

Por fim, a **força dos laços fortes institucionais internacionais (H6b)** também não apresentou significância estatística no Modelo A ($\beta = -0,01$, $p = 0,32$). Esse resultado indica que, no contexto da análise isolada, a robustez dos laços institucionais não influencia diretamente a internacionalização das empresas. Uma possível explicação para essa ausência de efeito significativo pode estar na natureza formal e estruturada desses laços, que podem depender mais de fatores regulatórios e políticos do que da intensidade das relações entre as empresas e as instituições.

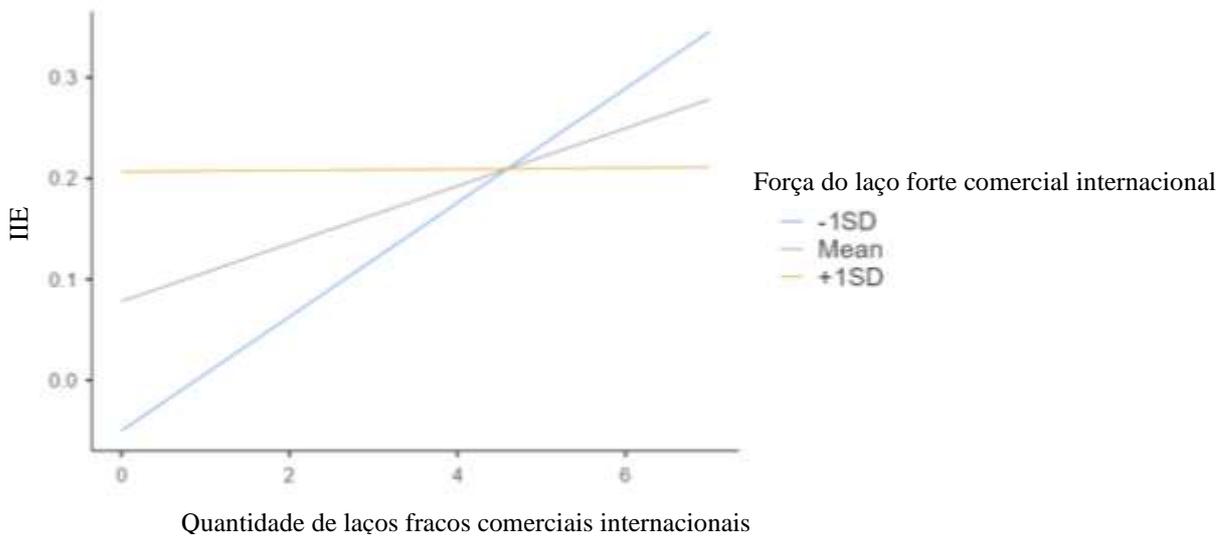
Em termos de qualidade do ajuste do modelo, o R^2 Ajustado do Modelo A foi de 0,68, indicando que 68% da variância do IIE é explicada pelas variáveis incluídas no modelo. O VIF médio, que mede a multicolinearidade entre as variáveis, apresentou um valor de 1,96, sugerindo que não há problemas de correlação excessiva entre os preditores. Por fim, a estatística F do modelo, que avalia a significância global da regressão, foi de 18,1, indicando que o modelo como um todo é estatisticamente significativo.

Os resultados do Modelo A evidenciam que a quantidade de laços fracos comerciais internacionais exerce um impacto direto positivo e significativo na internacionalização, enquanto a quantidade de laços fracos institucionais e a força dos laços fortes, tanto comerciais quanto institucionais, não demonstraram efeitos relevantes nessa fase da análise. Isso sugere que, para empresas em processo de internacionalização, a ampliação de laços comerciais fracos pode ser uma estratégia mais eficaz do que a simples intensificação das relações existentes, destacando a importância das redes de contatos para a expansão global.

No eixo horizontal da Figura 9, está representada a quantidade de laços fracos comerciais internacionais, enquanto o eixo vertical exibe os valores do índice de internacionalização empresarial (IIE). As linhas ilustram diferentes níveis de força dos laços fortes comerciais internacionais: a linha azul (-1 SD) indica que, para uma força de laços fortes mais baixa, o aumento na quantidade de laços fracos está associado a um crescimento significativo no IIE. A linha cinza (Mean) demonstra um crescimento moderado do IIE

conforme a quantidade de laços fracos aumenta. Já a linha amarela (+1 SD) revela que, quando os laços fortes possuem alta intensidade, a quantidade de laços fracos exerce pouco ou nenhum impacto sobre o IIE, evidenciando uma relação praticamente constante.

Figura 9 - Interação entre a quantidade de laços fracos e a força dos laços fortes comerciais internacionais no IIE



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Essa interação sugere que a força dos laços fortes comerciais modera o impacto da quantidade de laços fracos sobre o IIE. O coeficiente de interação $\beta = -0.02$ indica que, para cada unidade adicional de interação entre a quantidade de laços fracos e a força dos laços fortes, o impacto positivo dos laços fracos sobre o IIE é reduzido em 0.02 unidades. A significância estatística do efeito ($p < 0.001$) reforça a robustez desse achado, confirmando que a relação observada não ocorre por acaso.

Os resultados confirmam a hipótese H5a, indicando que a quantidade de laços fracos comerciais internacionais exerce um impacto positivo direto sobre o IIE, especialmente em contextos onde a força dos laços fortes é baixa (-1 SD). Nesses casos, rede com grande quantidade de laços fracos oferecem maior alcance e acesso a informações e recursos essenciais ao processo de internacionalização, reforçando a importância dos laços fracos na exploração de oportunidades internacionais.

Adicionalmente, a análise destaca um efeito moderador negativo da força dos laços fortes comerciais sobre a relação entre a quantidade de laços fracos e o IIE. Esse achado, alinhado à hipótese H5b, sugere que, à medida que a força dos laços fortes aumenta (+1 SD), o impacto positivo da quantidade de laços fracos é reduzido, como evidenciado pelo coeficiente

negativo de interação ($\beta = -0.02$) e pela sua significância ($p < 0.001$). Embora os laços fortes sejam cruciais para proporcionar confiança e suporte estratégico em determinados contextos, sua predominância pode restringir a flexibilidade e a capacidade de adaptação que rede de laços fracos podem oferecer. Assim, esse efeito moderador ressalta um *trade-off* estratégico entre a quantidade e a força dos laços, onde o equilíbrio entre ambos é essencial para maximizar os benefícios das redes comerciais no processo de internacionalização empresarial.

A interpretação do coeficiente β e do valor p sublinha a relevância da interação entre a quantidade de laços fracos e a força dos laços fortes, evidenciando que a construção de redes comerciais eficazes requer uma abordagem estratégica que equilibre os diferentes tipos de laços para alcançar maior grau de internacionalização.

A **H5a** foi confirmada, demonstrando que a quantidade de laços fracos comerciais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas. Esse resultado está alinhado com a Figura 9, que mostra que o aumento na quantidade de laços fracos comerciais está associado a um crescimento do IIE em todos os níveis de quantidade de laços fortes institucionais, com maior impacto em cenários onde a quantidade de laços institucionais é alta (+1 SD). Isso reforça a importância da rede com grande quantidade de laços fracos para o alcance e a exploração de oportunidades internacionais.

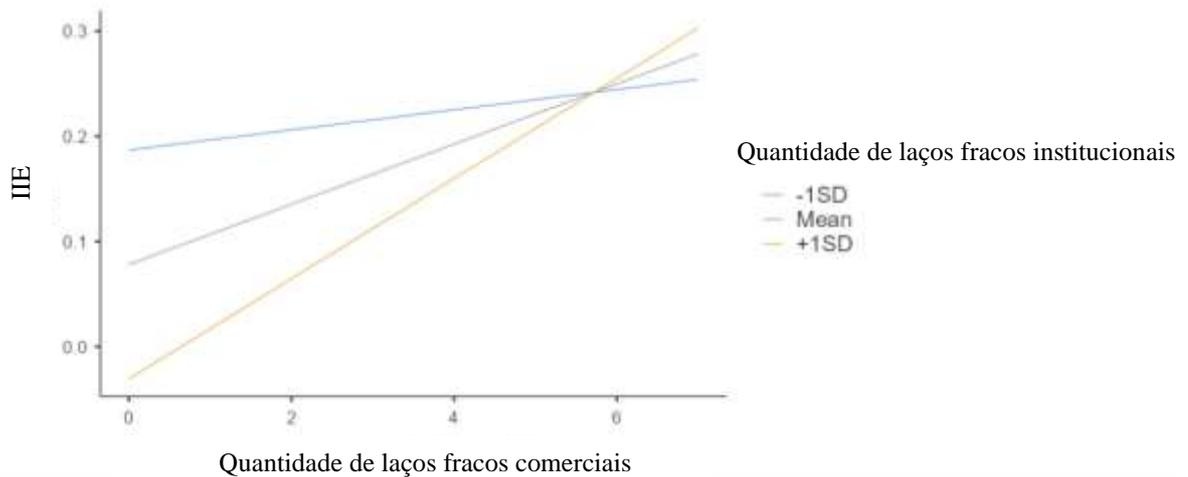
A **H5b** também foi confirmada, indicando que a força dos laços fortes comerciais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas. Embora a Figura 18 não trate diretamente dos laços fortes comerciais, o contexto geral das interações entre laços fracos e fortes respalda essa relação, sugerindo que laços fortes comerciais podem complementar o impacto positivo dos laços fracos, especialmente em interações complexas.

A **H6a**, que propõe que a quantidade de laços fracos institucionais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas, foi rejeitada. A Figura 10, no entanto, mostra que a interação entre laços fracos comerciais e laços fortes institucionais é significativa, com $\beta = 0.04$ ($p = 0.04$), sugerindo que a moderação exercida pelos laços institucionais robustos amplifica os benefícios dos laços fracos comerciais. Apesar da rejeição da hipótese H6a, a análise destaca a relevância de laços institucionais como moderadores, mas não como influenciadores diretos.

Por fim, a **H6b** foi rejeitada, indicando que a força dos laços fortes institucionais internacionais não influencia positivamente a internacionalização de empresas de forma direta. No entanto, a interação apresentada na Figura 9 sugere que a força dos laços institucionais exerce um papel relevante como moderador, amplificando o impacto dos laços fracos

comerciais no IIE. Isso indica que, apesar da rejeição da hipótese em relação a um impacto direto, há uma contribuição indireta por meio da moderação.

Figura 10 - Interação entre a quantidade de laços fracos comerciais internacionais e a quantidade dos laços fortes institucionais internacionais no IIE



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Em síntese, os resultados reforçam que as hipóteses confirmadas (H5a e H5b) destacam o papel central dos laços comerciais, enquanto as rejeitadas (H6a e H6b) sugerem que os laços institucionais não exercem influência direta sobre a internacionalização, mas desempenham um papel importante como amplificadores das redes comerciais. Esses achados apontam para a necessidade de estratégias que combinem efetivamente laços comerciais e institucionais no processo de internacionalização empresarial.

O Quadro 15 apresenta uma síntese dos efeitos significativos, marginais e indiretos relacionados à quantidade de laços fracos e à força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais sobre o IIE. Os resultados destacam a confirmação de diversas hipóteses formuladas, bem como a identificação de interações moderadoras que ampliam o entendimento sobre a dinâmica dos laços no contexto da internacionalização de empresas.

Além disso, demonstram que a quantidade de laços fracos comerciais internacionais tem um impacto direto e positivo sobre a internacionalização de empresas (H5a confirmada), enquanto a força dos laços fortes comerciais também exerce influência direta positiva (H5b confirmada). Por outro lado, a quantidade de laços fracos institucionais internacionais não apresentou impacto significativo direto no IIE, resultando na rejeição da H6a, enquanto a força dos laços fortes institucionais ainda não teve um resultado diretamente indicado (H6b).

Quadro 15 - Resumo dos efeitos significativos, marginais e indiretos da quantidade de laços fracos e da força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais sobre o IIE

Hipótese	Descrição	Resultado
H5a	A quantidade de laços fracos comerciais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.	Confirmada
H5b	A força dos laços fortes comerciais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.	Confirmada
H6a	A quantidade de laços fracos institucionais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.	Rejeitada
H6b	A força dos laços fortes institucionais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.	
Moderação	A força dos laços fortes comerciais modera negativamente o impacto da quantidade de laços fracos comerciais no IIE, indicando um <i>trade-off</i> estratégico entre profundidade e amplitude da rede comercial internacional.	Efeito indireto e significativo
Moderação	A interação entre as quantidades de laços fracos comerciais e quantidade de laços fracos institucionais mostra um efeito positivo no IIE, sugerindo que a combinação entre ambos amplifica o grau de internacionalização.	Efeito indireto e significativo

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

As moderações analisadas revelam efeitos indiretos significativos: a força dos laços fortes comerciais moderou negativamente o impacto da quantidade de laços fracos comerciais no IIE, evidenciando um *trade-off* estratégico entre a profundidade e a amplitude das redes comerciais internacionais; além disso, a interação entre a quantidade de laços fracos comerciais e institucionais mostrou um efeito positivo no IIE, sugerindo que a combinação entre esses tipos de laços amplifica o grau de internacionalização empresarial. Esses achados reforçam a relevância das interações estratégicas entre diferentes tipos de redes na promoção da internacionalização.

A análise dos efeitos diretos das **variáveis de controle** no Modelo A revelou que a escolaridade foi a única variável com impacto significativo sobre o Índice de Internacionalização Estratégica (IIE). Executivos com especialização ou MBA – PGSS apresentaram um efeito positivo e estatisticamente significativo ($\beta = 0,05$, $p = 0,04$), sugerindo que uma formação acadêmica avançada contribui para a capacidade de gerenciar processos de internacionalização. Esse achado indica que profissionais com qualificação mais elevada possuem maior preparo para lidar com desafios globais e adotar estratégias eficazes de expansão internacional.

Além disso, a formação em graduação – PGSS também demonstrou um impacto positivo significativo ($\beta = 0,07$, $p = 0,02$), reforçando a ideia de que a base educacional dos executivos influencia positivamente o grau de internacionalização das empresas. Esse resultado

sugere que uma formação acadêmica sólida pode fornecer conhecimentos estratégicos e habilidades analíticas essenciais para a inserção em mercados internacionais.

Dessa forma, os resultados evidenciam que a escolaridade dos executivos é um fator determinante para o processo de internacionalização, enquanto outras variáveis de controle, como gênero, idade, setor e porte da empresa, não apresentaram efeitos diretos significativos no Modelo A. Esses achados reforçam a importância do investimento em qualificação profissional como um elemento estratégico para ampliar a presença internacional das empresas.

As **medidas de ajustamento** indicaram bom desempenho dos modelos. O Modelo A apresentou R^2 ajustado de 0,68 e estatística $F=18,1$, enquanto o Modelo B alcançou R^2 ajustado de 0,73, com $F=17,3$ e $p >.001$ em ambos os modelos. Embora o Modelo B tenha mostrado maior capacidade explicativa, o aumento no VIF médio de 1,96 no Modelo A para 5,44 no Modelo B permaneceu dentro do limite considerado aceitável para multicolinearidade, conforme preconizado por Field (2020). Em síntese, os resultados destacam que a quantidade de laços fracos comerciais é o principal determinante do IIE, com interações específicas e variáveis de controle como escolaridade reforçando a importância de fatores individuais e organizacionais no processo de internacionalização estratégica.

4.6.3 Teoria de Resposta ao Item aplicado à Internacionalização de Empresas (TRI-IE), variável dependente referente ao Modelo 2.

Os Modelos A e B apresentados no Quadro 16 avaliam diferentes dimensões das relações entre os constructos e a TRI-IE, permitindo uma análise mais abrangente. O Modelo A foca nos efeitos diretos das variáveis independentes, como quantidade e força dos laços comerciais e institucionais, sobre o TRI-IE, destacando as relações lineares básicas. Já o Modelo B expande a análise ao incluir interações entre as variáveis, como a moderação entre quantidade e força dos laços comerciais e institucionais, para capturar dinâmicas mais complexas que influenciam o grau de internacionalização das empresas. A inclusão dessas interações no Modelo B reflete um aumento no poder explicativo do modelo (R^2 ajustado de 0,87 para 0,93) e evidencia como a combinação de variáveis, além de seus efeitos isolados, pode oferecer uma visão mais precisa e detalhada das influências sobre a internacionalização. Os coeficientes (β beta) e valores de p indicam a magnitude e significância dos efeitos, com valores de $p \leq 0,05$ considerados significativos (*) e valores entre $0,05 < p \leq 0,10$ considerados marginalmente significativos (**).

Quadro 16 - Efeitos da quantidade e força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais baseado na TRI-IE

Constructos	Modelo A		Modelo B	
	β	p	β	p
Variáveis de controle	β	p	β	p
Gênero: M. – F.	25.02	0.46	-0.00	0.10
Idade:				
Idade (21 a 25 anos – Mais de 50 anos)	-11.07	0.87	0.35	0.09
Idade (26 a 30 anos – Mais de 50 anos)	-112.63	0.07**	0.20	0.28
Idade (31 a 40 anos – Mais de 50 anos)	19.95	0.69	0.11	0.47
Idade (41 a 50 anos – Mais de 50 anos)	0.76	0.88	0.17	0.28
Escolaridade				
Especialização ou MBA – PGSS	72.31	0.10	-0.11	0.43
Graduação – PGSS	117.90	0.03*	-0.11	0.49
Idade da empresa	-0.05	0.42	0.00	0.00
Setor: Indústria – Comércio/serviços	-0.8503	0.81	-0.04	0.70
Porte:				
MED – GR	-64.46	0.11	0.19	0.12
MEP(S) – GR	49.05	0.24	0.20	0.12
Efeitos de primeira ordem	β	p	β	p
Quantidade laços comerciais internacionais	0.32	<0.001* (H5a)	0.88	< .001
Quantidade laços institucionais internacionais	0.07	0.84 (H6a)	-162.44	0.13
Força laços comerciais internacionais	0.56	0.002* (H5b)	206.37	< .001
Força laços institucionais internacionais	-0.01	0.92 (H6b)	-0.34	0.27
Moderação dupla	β	p	β	p
Quantidade de laços fracos comerciais internacionais * Força dos laços fortes comerciais internacionais			-0.32	<0.001*
Quantidade de laços fracos institucionais internacionais * Força dos laços fortes institucionais internacionais			0.44	0.02*
Quantidade de laços fracos comerciais internacionais * Quantidade de laços fracos institucionais internacionais			0.19	0.16
Força dos laços fortes institucionais internacionais * Força dos laços fortes comerciais internacionais			0.02	0.73
Medidas de ajustamento do modelo	Modelo A		Modelo B	
R ² Ajustado	0.87		0.93	
VIF (médio)	1.96		5.44	
F (modelo)	54.5		94.1	

Valores de $p \leq 0,05$ são indicados com um asterisco (*), representando resultados estatisticamente significativos. Valores de $0,05 < p \leq 0,10$ são indicados com dois asteriscos (**), representando resultados marginalmente significativos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

A hipótese **H5a**, que propõe um efeito positivo da quantidade de laços fracos comerciais internacionais sobre a TRI-IE, foi confirmada, apresentando um coeficiente

positivo e altamente significativo ($\beta = 0,32$, $p < 0,001$). Esse resultado reforça a importância dos laços fracos para o processo de internacionalização, permitindo que as empresas acessem novas oportunidades de mercado, obtenham informações estratégicas e estabeleçam parcerias iniciais em mercados externos. A relevância desse efeito está alinhada com a teoria da rede de relacionamentos de Granovetter (1973), que enfatiza o papel dos laços fracos na disseminação de informações e na ampliação do alcance global das conexões empresariais.

Além disso, a hipótese **H5b, que avalia a influência da força dos laços fortes comerciais internacionais**, também foi confirmada no Modelo A, com um coeficiente positivo e significativo ($\beta = 0,56$, $p = 0,002$). Esse achado destaca que laços fortes desempenham um papel essencial na internacionalização, proporcionando confiança e comprometimento nas relações comerciais. Esses fatores são fundamentais para a construção de parcerias estratégicas e para a mitigação de incertezas em mercados globais, favorecendo a consolidação das empresas no ambiente internacional.

Por outro lado, a hipótese **H6a, referente à influência da quantidade de laços fracos institucionais internacionais sobre a TRI-IE**, não apresentou efeito significativo no Modelo A ($\beta = 0,07$, $p = 0,84$). Da mesma forma, a hipótese H6b, que previa um impacto positivo da força dos laços fortes institucionais, também não foi confirmada ($\beta = -0,01$, $p = 0,92$). Esses resultados sugerem que os laços institucionais, ao contrário dos comerciais, não demonstram influência direta na internacionalização das empresas no contexto analisado. A ausência de efeitos significativos pode estar associada à natureza mais formal e regulamentada desses laços, que podem depender mais de fatores políticos e estruturais do que de relações empresariais diretas.

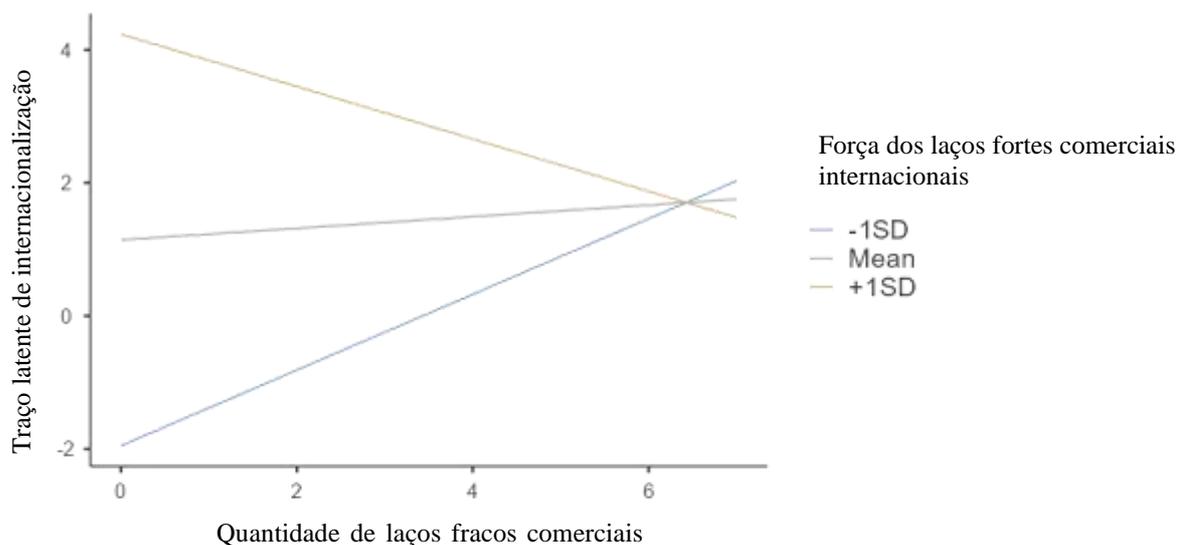
Em termos de ajuste do modelo, o R^2 Ajustado do Modelo A foi de 0,87, indicando que 87% da variância da TRI-IE é explicada pelas variáveis incluídas na análise. O VIF médio, com valor de 1,96, aponta a ausência de problemas de multicolinearidade. Além disso, a estatística F do modelo, que avalia a significância global da regressão, apresentou um valor de 54,5, confirmando que o modelo é estatisticamente significativo e bem ajustado aos dados.

Dessa forma, os resultados do Modelo A demonstram que a quantidade de laços fracos comerciais internacionais e a força dos laços fortes comerciais internacionais são os principais determinantes diretos da TRI-IE. Em contrapartida, as variáveis institucionais não apresentaram efeitos diretos sobre a internacionalização das empresas brasileiras. Esses achados sugerem que, para expandir suas operações internacionais, as empresas devem priorizar a ampliação de sua rede de laços fracos comerciais e o fortalecimento de suas conexões comerciais estratégicas.

As interações no Modelo B revelaram relações significativas entre variáveis. A interação entre a **quantidade de laços fracos e a força dos laços fortes comerciais internacionais** teve um efeito negativo significativo ($\beta = -0,32$, $p < 0,001$) e os seus efeitos moderadores sobre a TRI-IE podem ser visualizados na Figura 11.

A Figura 11 revela que, em contextos onde a força dos laços fortes comerciais é baixa (-1 SD, linha azul), o aumento na quantidade de laços fracos está positivamente associado a TRI-IE, indicando que, nesses cenários, os laços fracos desempenham um papel crucial na internacionalização. Já em níveis médios de força dos laços fortes comerciais (linha cinza), o impacto da quantidade de laços fracos comerciais sobre a TRI-IE é positivo, mas menos pronunciado, refletindo uma relação moderada. Por outro lado, quando a força dos laços fortes comerciais é alta (+1 SD, linha amarela), observa-se que o impacto inicial da quantidade de laços fracos é positivo, mas se torna negativo em níveis mais elevados, sugerindo um efeito de "diminuição de retornos" ou um trade-off entre laços fortes e fracos.

Figura 11 - Interação entre força dos laços fortes comerciais e quantidade de laços fracos comerciais internacionais na TRI-IE



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Estatisticamente, o coeficiente de interação $\beta = -0.32$ ($p < 0.001$) indica que a força dos laços fortes comerciais modera negativamente a relação entre a quantidade de laços fracos comerciais e a TRI-IE. Esse coeficiente negativo significa que, à medida que a força dos laços fortes aumenta, o impacto positivo da quantidade de laços fracos sobre a TRI-IE diminui,

evidenciando um efeito moderador significativo. A significância estatística ($p < 0.001$) confirma que esse efeito é robusto e relevante.

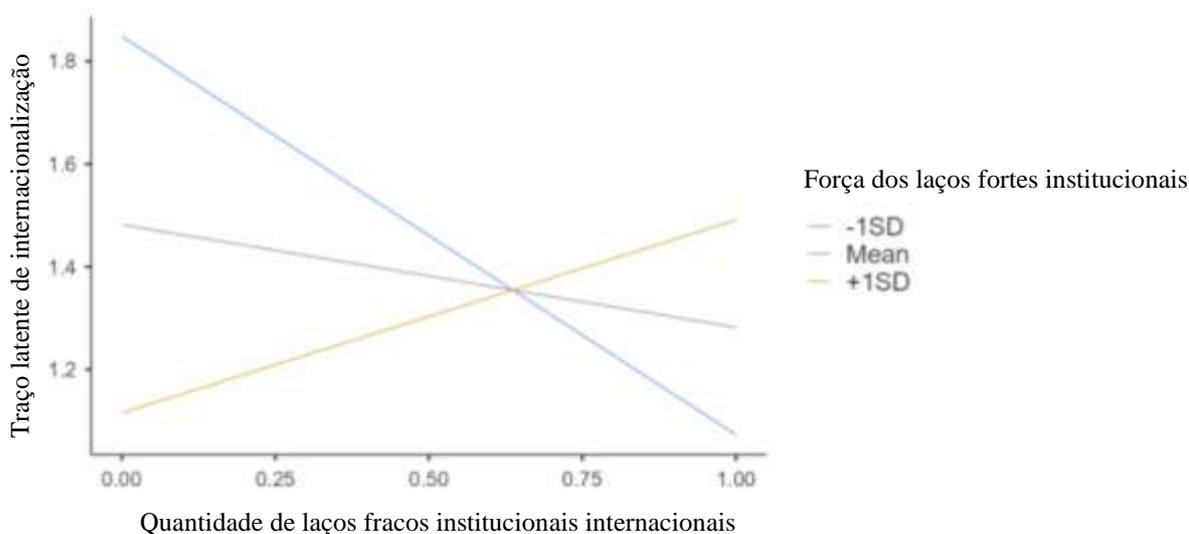
Esses resultados estão diretamente relacionados às hipóteses formuladas. A H5a, que propõe que a quantidade de laços fracos comerciais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas, é confirmada em contextos de baixa força de laços fortes comerciais (-1 SD), onde a quantidade de laços fracos comerciais tem um impacto relevante sobre o TRI-IE. Por outro lado, a H5b, que sugere que a força dos laços fortes comerciais influencia positivamente a internacionalização de empresas, é parcialmente confirmada, pois embora a força dos laços fortes contribua positivamente de forma direta, o efeito moderador negativo ($\beta = -0.32$) sugere que, em níveis elevados, a robustez dos laços fortes pode restringir o impacto positivo dos laços fracos.

Portanto, os resultados indicam que a internacionalização empresarial depende de um equilíbrio estratégico entre a quantidade de laços fracos e a força dos laços fortes comerciais. Embora os laços fracos sejam fundamentais para o acesso a informações diversificadas e novas oportunidades, seu impacto positivo é limitado em contextos onde os laços fortes são excessivamente robustos. Isso reforça a importância de uma abordagem equilibrada na gestão de redes comerciais internacionais para maximizar o grau de internacionalização empresarial.

Na Figura 12, a interação entre a quantidade de laços fracos institucionais e a força dos laços fortes institucionais ilustra claramente essa dinâmica. A quantidade de laços fracos institucionais, quando combinada com uma alta força de laços fortes institucionais (+1 SD), apresenta um impacto positivo significativo no traço latente de internacionalização empresarial (TRI-IE). Isso reforça a perspectiva de Granovetter (1985) de que os laços fracos atuam como pontes para redes mais amplas, proporcionando acesso a oportunidades globais e informações exclusivas que não estão disponíveis em redes fechadas. Em outras palavras, a presença de laços fracos institucionais permite às empresas acessar mercados externos de forma mais eficaz, explorando novos recursos e informações.

Adicionalmente, a força dos laços fortes institucionais exerce um papel moderador positivo, amplificando os benefícios dos laços fracos institucionais sobre o TRI-IE. Esse resultado também está alinhado com a teoria de Granovetter (1973), que destaca o papel dos laços fortes na criação de confiança, estabilidade e legitimidade. Esses elementos são fundamentais para que as empresas possam aproveitar plenamente as oportunidades proporcionadas por laços fracos, sem comprometer sua capacidade de atuação no mercado internacional.

Figura 12 - Interação entre quantidade de laços fracos institucionais e força de laços fortes institucionais internacionais na TRI-IE



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Por outro lado, a redução do TRI-IE em contextos de baixa força dos laços fortes institucionais (-1 SD, linha azul) indica que, na ausência de suporte institucional robusto, os laços fracos institucionais isoladamente não são suficientes para promover a internacionalização. Isso evidencia a necessidade de um equilíbrio estratégico entre laços fortes e fracos, como proposto por Granovetter (1985), no qual ambos os tipos de laços desempenham papéis complementares e essenciais para maximizar os benefícios das redes sociais.

Portanto, os resultados da Figura 11 corroboram a teoria de Granovetter (1985) ao demonstrar que os laços fracos institucionais fornecem alcance e diversidade de informações, enquanto os laços fortes institucionais oferecem suporte e estabilidade. Essa complementaridade entre laços fortes e fracos é crucial para entender como as redes institucionais podem influenciar positivamente o processo de internacionalização empresarial.

Os resultados apresentados no Quadro 17 evidenciam uma dinâmica complexa no impacto dos diferentes tipos de laços sobre o traço latente de internacionalização de empresas (TRI-IE). Embora nenhuma das hipóteses referentes aos efeitos diretos dos laços institucionais internacionais (H6a e H6b) tenha sido confirmada, as análises de moderação destacam a relevância de efeitos indiretos e complementares.

Em particular, observa-se que a interação entre quantidade e força de laços institucionais internacionais tem um papel estratégico. Os resultados indicam que, em níveis elevados de força dos laços institucionais, a quantidade de laços fracos institucionais exerce um impacto positivo sobre o TRI-IE. Por outro lado, quando a força desses laços é baixa, o efeito da quantidade de

laços fracos institucionais é negativo, reforçando a necessidade de alinhar a quantidade e a qualidade dos relacionamentos institucionais para maximizar os benefícios na internacionalização.

Quadro 17 - Resumo dos efeitos significativos, marginais e indiretos da quantidade de laços fracos e da força dos laços fortes comerciais e institucionais internacionais sobre o traço latente de internacionalização de empresas

Hipótese	Descrição	Resultado
H5a	A quantidade de laços fracos comerciais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.	Confirmada
H5b	A força dos laços fortes comerciais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.	Confirmada
H6a	A quantidade de laços fracos institucionais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.	Rejeitada
H6b	A força dos laços fortes institucionais internacionais influencia positivamente a internacionalização de empresas.	
Moderação	A força dos laços fortes comerciais modera negativamente o impacto da quantidade de laços fracos comerciais no TRI-IE. Esse efeito demonstra que, em níveis altos de força, o impacto positivo da quantidade de laços fracos comerciais é reduzido, destacando um <i>trade-off</i> entre quantidade e força no fortalecimento do traço latente de internacionalização.	Efeito indireto e significativo
Moderação	A interação entre a quantidade e a força de laços fortes institucionais no TRI-IE revela que, em níveis elevados de força dos laços fortes institucionais, a quantidade de laços fracos institucionais impacta positivamente o TRI-IE. Por outro lado, em níveis baixos de força, a relação entre quantidade de laços fracos institucionais e TRI-IE é negativa, evidenciando a importância de alinhar quantidade e qualidade de relacionamentos institucionais	Efeito indireto e significativo

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

Adicionalmente, o *trade-off* observado na moderação envolvendo laços comerciais destaca que, apesar do impacto positivo da quantidade de laços fracos comerciais, sua eficácia é reduzida quando combinada com níveis altos de força de laços fortes comerciais. Esse resultado reforça a importância de equilibrar quantidade e força nos relacionamentos internacionais, otimizando os benefícios para a internacionalização das empresas.

Assim, embora os laços institucionais internacionais não apresentem efeitos diretos significativos, eles desempenham um papel complementar valioso. Sua associação estratégica com os laços comerciais pode amplificar os efeitos positivos destes últimos, contribuindo para o fortalecimento do processo de internacionalização em contextos específicos.

As **variáveis de controle** que apresentaram efeitos significativos ou marginalmente significativos no modelo fornecem insights relevantes sobre fatores que influenciam a TRI-IE. Os efeitos das variáveis de controle no **Modelo A** revelam insights sobre fatores que podem influenciar a TRI-IE. A análise sugere que algumas variáveis demográficas e organizacionais possuem impacto marginalmente significativo na internacionalização das empresas.

Em relação à idade dos gestores, a categoria de 26 a 30 anos, em comparação com gestores com mais de 50 anos, apresentou um efeito marginalmente significativo e negativo ($\beta = -112,63$, $p = 0,07$). Esse resultado pode indicar que profissionais nessa faixa etária ainda estão em processo de consolidação de suas competências gerenciais e de desenvolvimento de redes internacionais, o que pode limitar sua influência na internacionalização das empresas.

No que se refere à escolaridade, os gestores com graduação demonstraram um efeito positivo e significativo sobre a TRI-IE ($\beta = 117,90$, $p = 0,03$). Isso sugere que a formação acadêmica de nível superior pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades estratégicas, facilitando a inserção das empresas em mercados internacionais. Já a categoria especialização ou MBA não apresentou significância estatística ($\beta = 72,31$, $p = 0,10$), o que pode indicar que, embora um nível avançado de formação seja benéfico, ele não necessariamente impacta de forma direta a internacionalização das empresas analisadas.

A idade da empresa não demonstrou efeitos significativos no Modelo A ($\beta = -0,05$, $p = 0,42$), sugerindo que o tempo de atuação da organização não influencia diretamente seu grau de internacionalização. Da mesma forma, o setor de atuação (indústria versus comércio/serviços) não apresentou efeito estatisticamente relevante ($\beta = -0,85$, $p = 0,81$), indicando que a internacionalização pode depender mais de fatores estratégicos e relacionais do que do segmento econômico em que a empresa opera.

Por fim, em relação ao porte da empresa, as categorias Média versus Grande ($\beta = -64,46$, $p = 0,11$) e Micro e Pequena Empresa versus Grande ($\beta = 49,05$, $p = 0,24$) não apresentaram efeitos estatisticamente significativos. Esses resultados sugerem que o tamanho organizacional, por si só, não é um fator determinante direto para a TRI-IE, possivelmente porque a internacionalização pode ser impulsionada por estratégias específicas, independentemente do porte da empresa.

Dessa forma, os achados indicam que, no Modelo A, apenas a escolaridade dos gestores (graduação) apresentou um efeito positivo significativo sobre a TRI-IE, enquanto a idade dos gestores entre 26 e 30 anos teve um efeito marginalmente significativo negativo. As demais variáveis de controle não demonstraram impacto estatisticamente relevante na internacionalização das empresas analisadas.

A análise desta seção evidenciou a complexidade das relações entre quantidade e força dos laços fortes comerciais internacionais no fortalecimento do traço latente de internacionalização (TRI-IE). Embora a quantidade de laços fracos comerciais tenha um efeito direto positivo significativo no TRI-IE, a força desses laços atua como um moderador negativo, reduzindo o impacto positivo da quantidade em níveis mais elevados de força. Esse *trade-off*

sugere que rede ampla, caracterizadas por laços fracos, são essenciais para ampliar o alcance das oportunidades internacionais, enquanto laços fortes oferecem suporte estratégico em contextos mais restritos. No entanto, uma superimersão pode limitar o benefício da quantidade, ressaltando a necessidade de um equilíbrio estratégico no gerenciamento de relacionamentos internacionais (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1997). Esses resultados reforçam a importância de planejar cuidadosamente a interação entre quantidade e força, otimizando o impacto dos relacionamentos comerciais nas estratégias de internacionalização empresarial.

4.6.4 Análise comparativa dos modelos de internacionalização: IIE e TRI-IE

A presente seção compara os efeitos diretos entre os modelos de internacionalização IIE e TRI-IE, considerando os coeficientes de regressão (β) e os valores de significância (p). Além disso, são analisadas as medidas de ajuste dos modelos para avaliar sua capacidade explicativa.

No que se refere aos efeitos diretos, a quantidade de laços fracos comerciais internacionais (H5a) apresenta um coeficiente positivo e estatisticamente significativo em ambos os modelos. No modelo IIE, o coeficiente é $\beta = 0.04$ com $p < 0.001$, enquanto no TRI-IE esse efeito é mais pronunciado, com $\beta = 0.32$ e $p < 0.001$. Esse resultado sugere que a relação entre laços fracos comerciais internacionais e o fenômeno estudado se torna mais robusta no modelo TRI-IE.

Por outro lado, a quantidade de laços fracos institucionais internacionais (H6a) não apresenta significância estatística no modelo IIE, com $\beta = -0.00$ e $p = 0.95$. No modelo TRI-IE, o coeficiente aumenta para $\beta = 0.07$, mas ainda sem significância estatística ($p = 0.84$), indicando que esse efeito pode não ter um impacto relevante na internacionalização das empresas analisadas.

Em relação à força de laços fortes comerciais internacionais (H5b), o modelo IIE apresenta um coeficiente muito baixo e não significativo ($\beta = -0.01$, $p = 0.64$). No entanto, no modelo TRI-IE, esse efeito se torna substancialmente mais expressivo e significativo ($\beta = 0.56$, $p < 0.002$), sugerindo que a força desses laços desempenha um papel mais relevante quando considerada no contexto do modelo TRI-IE.

A força de laços fortes institucionais internacionais (H6b), por sua vez, não apresenta significância estatística em nenhum dos modelos. No IIE, o coeficiente é $\beta = -0.01$ com $p = 0.32$, e no TRI-IE, $\beta = -0.01$ com $p = 0.92$. Esses resultados indicam que esse tipo de laço não exerce influência significativa na internacionalização das empresas no contexto analisado.

Quadro 18 - Comparação dos Efeitos Diretos entre os Modelos IIE e TRI-IE

Efeitos diretos	IIE	TRI-IE
	Modelo A β/p	Modelo A β/p
Quantidade de laços fracos comerciais internacionais (H5a)	0.04 / <0.001	0.32 / <0.001
Quantidade de laços fracos institucionais internacionais (H6a)	-0.00 / 0.95	0.07 / 0.84
Força de laços fortes comerciais internacionais (H5b)	-0.01 / 0.64	0.56 / <0.002
Força de laços fortes institucionais internacionais (H6b)	-0.01 / 0.32	-0.01 / 0.92
Medidas de ajustamento do modelo		
R² Ajustado	0.68	0.87
VIF (médio)	1.96	1.96
F (modelo)	18.1	54.5

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

Além da análise dos efeitos diretos, as medidas de ajuste dos modelos apontam diferenças significativas. O R² Ajustado do TRI-IE (0.87) é superior ao do IIE (0.68), indicando que o primeiro modelo explica uma proporção maior da variância dos dados. O VIF médio é idêntico nos dois modelos (1.96), sugerindo a ausência de problemas de multicolinearidade. Por fim, a estatística F do modelo, que indica a significância global da regressão, apresenta um valor significativamente maior no TRI-IE (54.5) do que no IIE (18.1), reforçando a maior capacidade explicativa desse modelo.

Em síntese, os resultados demonstram que o modelo TRI-IE proporciona uma explicação mais robusta dos efeitos diretos analisados, especialmente no que diz respeito à quantidade de laços fracos comerciais internacionais e à força de laços fortes comerciais internacionais. Esses achados sugerem que a incorporação de novos elementos no modelo TRI-IE aprimora sua capacidade de capturar as dinâmicas da internacionalização das empresas.

O Quadro 19 destaca os efeitos indiretos e moderados observados nos modelos IIE e TRI-IE, revelando importantes *trade-offs* na dinâmica das redes comerciais e institucionais internacionais. No modelo IIE, a força dos laços fortes comerciais moderou negativamente a quantidade de laços fracos comerciais ($\beta = -0.02$, $p < 0.001$). Isso sugere que, embora a quantidade de laços fracos ofereça maior alcance, podem perder eficiência em contextos de alta intensidade relacional. Esse fenômeno é explicado, em parte, pelos elevados custos de manutenção, pela diluição do foco estratégico e pela redução de benefícios da internacionalização em redes onde predominam laços fortes. Como apontado por Verdu (2010), enquanto a imersão social em redes interorganizacionais facilita o acesso a recursos estratégicos, a superimersão pode limitar a capacidade de inovação e adaptação ao restringir o fluxo de informações externas à rede.

Quadro 19 - Comparação das Moderações e Efeitos Indiretos nos Modelos IIE e TRI-IE

Modelo	Moderação	Descrição	Efeito (β , p)
IIE	Laços fortes comerciais internacionais modera negativamente a quantidade de laços fracos comerciais internacionais.	O aumento da força reduz o impacto positivo da quantidade de laços fracos comerciais no IIE, indicando um <i>trade-off</i> entre laços fortes e quantidade de laços fracos da rede.	-0.02, p < 0.001*)
	Interação entre quantidade de laços fracos comerciais e quantidade de laços fracos institucionais	A quantidade de laços fortes institucionais modera positivamente a relação entre a quantidade de laços fracos comerciais e o IIE, amplificando o impacto dos laços fracos quando os laços institucionais são mais numerosos.	0.04, (p = 0.04*)
TRI-IE	Força dos laços fortes comerciais modera negativamente a quantidade de laços fracos comerciais	O impacto positivo da quantidade de laços fracos comerciais é reduzido em níveis altos de força, destacando um <i>trade-off</i> entre laços fracos e laços fortes na rede comercial.	-0.32, (p < 0.001*)
	Interação entre a quantidade de laços fracos institucionais e a força de laços fortes institucionais	A força dos laços fortes institucionais amplifica o impacto da quantidade de laços fracos em níveis altos na internacionalização, mas reduz o impacto em níveis baixos, evidenciando a necessidade de alinhamento estratégico.	0.44, (p = 0.02*)

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

Por outro lado, a interação entre laços comerciais e institucionais no modelo IIE demonstrou uma complementaridade entre redes heterogêneas, com a quantidade de laços fortes institucionais moderando positivamente a relação entre laços fracos comerciais e o IIE ($\beta = 0.04$, $p = 0.04$). Essa moderação evidencia que redes institucionais robustas amplificam os efeitos positivos dos laços fracos comerciais, corroborando os argumentos de Zaheer e Bell (2005) de que empresas que equilibram a profundidade e a amplitude de suas conexões institucionais conseguem maximizar seu potencial de internacionalização.

No modelo TRI-IE, a força dos laços fortes comerciais também apresentou uma moderação negativa sobre a quantidade de laços fracos comerciais ($\beta = -0.32$, $p < 0.001$). Esse resultado reforça o *trade-off* entre profundidade e amplitude das redes, conforme discutido por Prashantham e Birkinshaw (2015). Esses autores destacam que redes locais robustas, embora úteis para o mercado doméstico, podem criar dependências estruturais que dificultam a formação de laços internacionais. Esse efeito negativo no TRI-IE sugere que grande quantidade de laços fortes pode comprometer a agilidade organizacional necessária para explorar novas oportunidades globais. Como observado por Granovetter (1973), laços fortes promovem confiança e cooperação, mas podem limitar o acesso a novas informações e oportunidades, mais frequentemente acessadas por meio de laços fracos.

Finalmente, a interação entre a quantidade de laços fracos institucionais e a força dos laços fortes institucionais no TRI-IE revelou uma moderação positiva em contextos de alta força

($\beta = 0.44$, $p = 0.02$), mas uma redução em contextos de baixa força. Esses resultados refletem a necessidade de um alinhamento estratégico entre qualidade e quantidade nas redes institucionais. Battisti, Scott-Kennel e Deakins (2021) apontam que um equilíbrio entre a exploração de laços fortes para confiança e estabilidade e o uso de laços fracos para diversificação e inovação é essencial para o sucesso da internacionalização. Além disso, Rintala (2024) sugere que a diversificação geográfica e relacional pode dispersar recursos e atenção estratégica, enfatizando a importância de planejar cuidadosamente o desenvolvimento de redes internacionais.

Esses achados destacam a importância de um planejamento relacional estratégico, que permita às empresas equilibrar força e quantidade de laços para maximizar os benefícios da internacionalização tanto no potencial (TRI-IE) quanto na prática (IIE). Redes com grande quantidade de laços fortes enfrentam desafios relacionados a custos de manutenção, perda de flexibilidade e possíveis reduções de eficiência, reforçando a necessidade de um equilíbrio estratégico entre profundidade e amplitude das conexões globais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como **objetivo geral analisar como as características pessoais dos executivos de empresas brasileiras e sua rede de relacionamentos influenciam o processo de internacionalização dessas empresas**. Para atender a esse objetivo, foram definidos cinco objetivos específicos, cujos resultados permitiram identificar contribuições teóricas e práticas relevantes.

O **primeiro objetivo** foi identificar as características pessoais dos executivos de empresas brasileiras. Os resultados demonstraram que a experiência internacional e a fluência em línguas estrangeiras desempenham papéis distintos e complementares no processo de internacionalização. A experiência internacional apresentou efeitos diretos significativos sobre a força dos laços fortes comerciais (H1b, $\beta = 0,08$, $p = 0,01$) e institucionais (H2b, $\beta = 0,08$, $p = 0,02$), reforçando sua importância na construção de relações baseadas em confiança e comprometimento. Já a fluência em línguas estrangeiras teve impacto direto significativo na quantidade de laços fracos comerciais (H3a, $\beta = 0,49$, $p = 0,05$), favorecendo a formação da quantidade de laços fracos, enquanto o impacto sobre a força dos laços fortes comerciais foi marginal (H3b, $\beta = 0,21$, $p = 0,08$). No entanto, a fluência em línguas não apresentou efeitos diretos sobre os laços institucionais (H4a e H4b, $p > 0,05$), indicando que redes institucionais dependem mais de fatores contextuais do que das características pessoais dos executivos.

O **segundo objetivo** foi identificar as redes de relacionamentos dos executivos de empresas brasileiras. A análise revelou que a quantidade de laços fracos comerciais exerce um impacto direto positivo no IIE (H5a, $\beta = 0,04$, $p < 0,001$) e também confirmada no TRI-IE (H5a, $\beta = 0,32$, $p < 0,001$), confirmando que laços fracos são essenciais para acessar novos mercados e explorar oportunidades globais. A força dos laços fortes comerciais também apresentou impacto direto positivo no TRI-IE (H5b, $\beta = 0,56$, $p < 0,002$), evidenciando sua relevância para sustentar relações comerciais de longo prazo. No entanto, identificou-se um efeito moderador negativo da força dos laços fortes comerciais sobre a relação entre a quantidade de laços fracos e o IIE ($\beta = -0,02$, $p < 0,001$) e o TRI-IE ($\beta = -0,32$, $p < 0,001$), indicando que, embora laços fracos sejam úteis para diversificação, sua eficiência diminui em contextos de alta intensidade relacional. Já a força dos laços institucionais, embora não tenha apresentado significância direta (H6b, $p > 0,05$), desempenhou papel indireto relevante ao amplificar positivamente o impacto da quantidade de laços fracos institucionais sobre o TRI-IE ($\beta = 0,44$, $p = 0,02$), especialmente em contextos de grande número de laços institucionais.

O **terceiro objetivo** foi identificar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Constatou-se que o processo é predominantemente caracterizado por modos de entrada de menor comprometimento, como exportações e acordos contratuais, reflexo de características de economias emergentes, como aversão ao risco e restrições de recursos financeiros. Empresas de maior porte ou do setor industrial apresentaram maior inclinação para estratégias mais complexas, como investimentos diretos no exterior, apesar de enfrentarem barreiras institucionais e culturais significativas. Os resultados da regressão linear múltipla mostraram que laços comerciais possuem maior influência sobre o IIE e a TRI-IE do que os laços institucionais, sendo que o modelo TRI-IE apresentou maior capacidade explicativa (R^2 ajustado = 0,93 no Modelo B) em comparação ao IIE (R^2 ajustado = 0,73 no Modelo B). Isso evidencia que a interação entre quantidade e força de laços comerciais é mais preditiva do desempenho internacional em cenários complexos.

O **quarto objetivo** foi investigar como as características pessoais dos executivos influenciam suas redes de relacionamentos. Os resultados confirmaram que a experiência internacional é determinante para a consolidação de laços fortes comerciais e institucionais, enquanto a fluência em línguas estrangeiras favorece a expansão de laços fracos comerciais. Além disso, outras características pessoais, como escolaridade, faixa etária e gênero, também apresentaram impactos relevantes. Executivos com especialização ou MBA demonstraram maior capacidade de ampliar e fortalecer laços comerciais, indicando que a formação avançada contribui para o desenvolvimento de habilidades estratégicas e interpessoais. A faixa etária teve efeitos marginais, com executivos mais jovens (26-30 anos) apresentando maior inclinação para construir laços fortes comerciais, refletindo maior dinamismo e adaptabilidade. Essa interação entre características pessoais e redes de relacionamentos reforça a importância de competências individuais, combinadas com fatores como formação educacional, vivência prática e características demográficas, na formação de conexões estratégicas em ambientes globais.

Por fim, o **quinto objetivo** analisou como as redes de relacionamentos dos executivos influenciam o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Foi confirmado que a quantidade de laços fracos comerciais exerce impacto direto positivo no grau de internacionalização das empresas, enquanto a força dos laços fortes comerciais sustenta o desempenho internacional. Identificou-se um *trade-off* estratégico, no qual, em contextos de grande quantidade de laços fortes, o impacto positivo da quantidade de laços fracos é reduzido. No caso das redes institucionais, os laços fracos e fortes desempenharam papéis complementares, amplificando os efeitos das redes comerciais em cenários específicos, mas sem influência direta no IIE ou TRI-IE.

Esses resultados destacam que o sucesso da internacionalização de empresas brasileiras depende de um equilíbrio estratégico entre características pessoais dos executivos, a amplitude e a profundidade das redes de relacionamentos, e a capacidade de adaptar as estratégias às complexidades do ambiente internacional. Além disso, reforçam a necessidade de políticas empresariais que incentivem o desenvolvimento de competências individuais e a gestão estratégica de redes comerciais e institucionais.

A adaptação das tipologias clássicas de internacionalização ao contexto brasileiro destaca-se como **contribuição teórica** relevante desta tese. Observou-se que organizações brasileiras em mercados robustos levam mais de 15 anos para se internacionalizar, diferindo do padrão incremental de economias menores, evidenciando o impacto do mercado doméstico (JOHANSON; VAHLNE, 1977; SANTOS; VASCONCELOS; LUCA, 2013). Já no caso das BG(s), revisou-se o critério de até cinco anos tradicional em mercados desenvolvidos. No Brasil, o tempo médio de internacionalização varia entre 2,5 e 4,4 anos, indicando maior cautela (DIB; ROCHA; SILVA, 2010; NUNEZ; BARRIOS, 2023). Adicionalmente, propôs-se a categoria das internacionalizações intermediárias (I-Inter), abarcando empresas que se internacionalizam entre 9 e 14 anos após sua fundação, preenchendo lacunas ao considerar trajetórias mistas (MANOHAR et al., 2024; VENDRUSCOLO; GALINA, 2020).

O IIE trouxe avanços **metodológicos** ao integrar dimensões como velocidade de internacionalização, duração das operações internacionais e diversidade geográfica. Esse índice amplia as limitações do grau de internacionalização exportador (GIE), conforme Sullivan (1994), respondendo às críticas de Rugman e Verbeke (2004) e Rosa, Gugler e Verbeke (2020), que apontam o foco excessivo do GIE em indicadores financeiros. Ao incluir agilidade estratégica, resiliência e amplitude geográfica, o IIE enriquece análises de internacionalização, alinhando-se a Rennie (1993), Oviatt e McDougall (1994, 1997) e Chetty, Johanson e Martin (2014).

O uso da TRI-IE também representou inovação metodológica significativa, permitindo mensurar variáveis latentes complexas, como intenção e velocidade de entrada. Fundamentada em princípios estatísticos robustos (HAMBLETON; SWAMINATHAN; ROGERS, 1991), a TRI-IE integra dimensões qualitativas e comportamentais ao estudo da internacionalização, complementando métricas quantitativas. Estudos como Trierweiller et al. (2013) e Prando et al. (2024) reforçam a aplicabilidade da TRI em contextos organizacionais, mas seu uso no estudo da internacionalização empresarial ainda era inexplorado.

Os resultados desta tese oferecem contribuições relevantes para o entendimento dos fatores que impulsionam a internacionalização das empresas brasileiras, destacando os papéis

dos executivos e da rede de relacionamentos. As evidências obtidas dialogam com a Teoria do Alto Escalão (HAMBRICK; MASON, 1984), a Teoria de Rede de Granovetter (1973; 1985) e abordagens comportamentais de internacionalização.

A experiência internacional e a fluência em línguas estrangeiras dos gestores foram confirmadas como fatores críticos nesse processo. Esses achados estão alinhados com estudos como o de Zhang (2024), que associa a experiência internacional à inovação, e o de Silva e Takahashi (2021), que destacam a influência dessa experiência em decisões estratégicas, como a escolha de modos de entrada comprometidos.

Nos Modelos IIE e TRI-IE, essas características tiveram impacto direto na quantidade e na força dos laços fortes comerciais, reforçando a relevância dos laços fracos para acesso a oportunidades globais e dos laços fortes para sustentar relações estratégicas de longo prazo, conforme discutido por Granovetter (1973; 1985) e Johanson e Vahlne (2009). A interação entre rede comerciais e institucionais emergiu como um ponto central, indicando que a rede comercial é essencial para acessar mercados, enquanto a eficácia da rede institucionais depende de sua integração com rede comerciais, corroborando os achados de Kryeziu (2019).

A análise revelou também um equilíbrio estratégico necessário entre a quantidade e a força dos laços fortes comerciais. Foi identificado que laços excessivamente fortes podem limitar a flexibilidade estratégica, em linha com estudos como os de Marhaeni et al. (2024). Por outro lado, rede baseadas em laços fracos institucionais demonstraram limitações, conforme discutido por Shirokova e McDougall-Covin (2012).

Adicionalmente, os mercados latino-americanos, principais destinos observados, destacaram-se por sua proximidade geográfica e cultural, além de menores exigências de laços institucionais fortes. No entanto, em contextos de poucos laços institucionais, a dependência de estratégias informais, como rede comerciais e pessoais, foi evidenciada como fundamental para superar barreiras e aproveitar oportunidades, alinhando-se aos conceitos de Granovetter (1985).

Esses resultados reforçam a importância de estratégias equilibradas que combinem laços institucionais e comerciais para sustentar a internacionalização das empresas brasileiras em mercados globais. Além de contribuir para a ampliação das discussões teóricas, os achados fornecem insights sobre a interação entre rede e capacidades gerenciais no fortalecimento da presença internacional.

5.1 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Os resultados desta tese trazem contribuições relevantes para empresas brasileiras que buscam expandir sua presença internacional. Características gerenciais, como experiência internacional e fluência em línguas estrangeiras, foram identificadas como fatores críticos para o fortalecimento de rede comerciais e institucionais, destacando-se como elementos-chave no processo de internacionalização.

Estratégias empresariais devem priorizar o desenvolvimento de competências internacionais dos executivos por meio de treinamentos em idiomas, experiências interculturais e programas de intercâmbio. Esses investimentos ampliam as habilidades gerenciais, promovendo a formação de redes estratégicas e diversificadas com parceiros globais.

Além disso, políticas de incentivo à participação em feiras internacionais, eventos de networking e programas de mentoria com líderes experientes são recomendadas para ampliar a capacidade de acessar recursos, identificar oportunidades e estabelecer parcerias. A força da rede comerciais, associada à experiência dos executivos, mostrou-se crucial para criar conexões estratégicas e duradouras com stakeholders nos mercados-alvo.

Embora secundárias, laços institucionais desempenham papel importante ao fornecer suporte formal, como informações regulatórias e acesso a incentivos governamentais. No entanto, isoladamente, esses laços não garantem o sucesso da internacionalização. A combinação de laços comerciais e institucionais demonstrou amplificar o impacto estratégico, especialmente quando ambas são bem desenvolvidas.

Um dos principais aprendizados é a importância de cultivar laços fracos, como contatos ocasionais com distribuidores, agentes e parceiros comerciais em mercados externos. Esses relacionamentos, mesmo que menos frequentes, desempenham um papel estratégico ao abrir portas para novas oportunidades, trazer informações diversificadas sobre mercados internacionais e conectar a empresa a redes globais que ampliam seu alcance. Ao mesmo tempo, os laços fortes são igualmente essenciais, especialmente em negociações mais complexas ou em situações que demandam confiança mútua e suporte contínuo. Relacionamentos próximos com clientes-chave, fornecedores estratégicos ou até instituições regulatórias podem oferecer a estabilidade e o comprometimento necessários para consolidar operações e superar barreiras nos mercados estrangeiros.

Manter o equilíbrio entre laços fracos e laços fortes é um desafio estratégico, mas essencial para o sucesso na internacionalização. Enquanto os laços fracos permitem à empresa explorar novas oportunidades e manter um fluxo constante de informações inovadoras e diversificadas, os laços fortes garantem profundidade e sustentação para relações confiáveis e estáveis, fundamentais para parcerias de longo prazo. Para administradores, a chave está em

saber quando investir na ampliação da rede com novos contatos e quando fortalecer relações existentes, garantindo que a empresa tenha tanto a flexibilidade para explorar novos mercados quanto a estabilidade necessária para consolidar operações e sustentar o crescimento a longo prazo no cenário internacional.

5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A presente investigação possui algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A restrição da coleta de dados à plataforma LinkedIn representa uma limitação importante, uma vez que a pesquisa alcançou apenas executivos ativos nessa rede social. Executivos que não utilizam o LinkedIn ou que não possuem perfil ativo podem estar sub-representados, comprometendo a abrangência da amostra.

Além disso, a pesquisa enfrentou uma taxa significativa de abandono, com 135 participantes excluídos devido a respostas incompletas ou desistências durante o preenchimento do questionário. Esse índice pode ser atribuído, em parte, à duração do questionário, estimada em 18 minutos. Questionários mais longos frequentemente desestimulam os respondentes, seja por cansaço, perda de interesse ou indisponibilidade de tempo.

No que diz respeito ao conteúdo abordado, a pesquisa focou em aspectos como experiência internacional e fluência em línguas estrangeiras, mas deixou de explorar outras características relevantes dos executivos, como habilidades de liderança, competências emocionais, características empreendedoras, capacidade de tomada de decisão e traços de personalidade, incluindo abertura a novas experiências e tolerância ao risco.

Com base nos resultados obtidos e nas limitações identificadas nesta tese, diversas oportunidades para pesquisas futuras emergem, oferecendo caminhos para aprofundar a compreensão sobre o papel das características pessoais dos executivos e da rede de relacionamentos no processo de internacionalização das empresas brasileiras. A seguir, são apresentadas algumas sugestões de pesquisas futuras que podem contribuir para o avanço desse campo de estudo:

1. Ampliar as variáveis estudadas: Expandir a análise para além de experiência internacional e fluência em idiomas estrangeiros, investigando características pessoais dos executivos como: Estilos de liderança; Traços de personalidade; Capacidade de resolução de conflitos; Orientação para resultados. Essas variáveis podem oferecer uma compreensão mais completa sobre como os executivos impactam a internacionalização das empresas.

2. Analisar rede em diferentes contextos culturais e econômicos: Investigar como laços fortes e fracos nacionais e internacionais operam em diferentes contextos econômicos e culturais. Exemplos incluem o estudo da rede de executivos brasileiros com seus pares em mercados desenvolvidos e emergentes, identificando variações nas dinâmicas de relacionamento.

3. Explorar o impacto de plataformas digitais e rede sociais: Avaliar como plataformas digitais, como LinkedIn, impactam a formação e manutenção de laços fortes e fracos entre executivos de diferentes países. Investigar se essas ferramentas facilitam ou substituem métodos tradicionais de networking no processo de internacionalização empresarial.

Essas sugestões buscam abordar as lacunas identificadas e contribuir para o avanço do conhecimento no campo da internacionalização de empresas em economias emergentes, oferecendo uma visão mais abrangente e detalhada sobre o papel dos executivos e sua rede de relacionamentos.

REFERÊNCIAS

- ABATECOLA, Gianpaolo; CRISTOFARO, Matteo. Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. **Journal of Management History**, v. 26, n. 1, p. 116-136, 2018. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMH-02-2018-0016/full/html?_ga=2.21022523.148713664.1638380897-1774156417.1638380897. Acesso em: 10 jan. 2024.
- ABORAMADAN, Mohammed. Top management teams characteristics and firms desempenho: literature review and avenues for future research. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 29, n. 3, p. 603-628, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-02-2020-2046/full/html>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- AGARWAL, Sanjeev; RAMASWAMI, Sridhar N. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International business studies**, v. 23, p. 1-27, 1992. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490257>. Acesso em: 10 jan. 2024.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS - APEX-BRASIL. **Benefícios da internacionalização no seu negócio**. p. online. Disponível em: <https://www.apexbrasil.com.br/beneficios-da-internacionalizacao-no-seu-negocio>. Acesso em: 13 jan. 2025.
- AGNIHOTRI, Arpita; BHATTACHARYA, Saurabh. TMT socio-demographic traits and employee satisfaction. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 9, p. 1719-1753, 2022. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2020.1783341?casa_token=n1a7T5Fy2GcAAAAA:MJy9b72sfQAQVcy4mYoOFzvMQHbQv0Rt6rJYqNHcrs-_e7IYGQG7yK1HFjUC4eWtjru3HSy79AC6lo. Acesso em: 10 jan. 2024.
- AGNIHOTRI, Arpita; BHATTACHARYA, Saurabh. Top management team regional diversity and internationalization. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 19, n. 3, p. 333-352, 2019. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2020.1783341?casa_token=n1a7T5Fy2GcAAAAA:MJy9b72sfQAQVcy4mYoOFzvMQHbQv0Rt6rJYqNHcrs-_e7IYGQG7yK1HFjUC4eWtjru3HSy79AC6lo. Acesso em: 10 jan. 2024.
- AKUNYUMU, Stephen; FUGAR, Frank; ADINYIRA, Emmanuel. Evaluation of risks affecting international construction joint venture (ICJV) projects in Ghana. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 22, n. 6, p. 1797-1824, 2024. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jedt-06-2022-0299/full/html?casa_token=68H1AtD_a0EAAAAA:ia4uS8vL0XCNGf9Mu2cxDCW-X3HJfJDQFHw4u3vxDcsh21NFi12d9w9YBjudDN_OlcZNQn_UiV3SIE01aANBQAZ3QPkAf-wQSA2I-mUDOkwRo8fHGYecg. Acesso em: 10 jan. 2024.
- ALAYO, Mikel. et al. Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. **International business review**, v. 28, n. 1, p. 48-59, 2019. Disponível em:

[vxGYAAAA:Ao6q4-Nmj-xZPrBxKYgdNdVYGabiZBnjmhO_ynAK3rDS7Dj3G7tpFDMjZJC4GFNWrfOJQ4Z4Mv4k](https://doi.org/10.1002/mde.3389). Acesso em: 10 jan. 2024.

ALI, Rizwan et al. CEO attributes, investment decisions, and firm desempenho: New insights from upper echelons theory. **Managerial and Decision Economics**, v. 43, n. 2, p. 398-417, 2022. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mde.3389>. Acesso em: 10 jan. 2024.

ALIMADADI, Siavash; BENGTON, Anna; HADJIKHANI, Amjad. How does uncertainty impact opportunity development in internationalization? **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 161-172, 2018. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593117304572?casa_token=6vQ_gryq_m8AAAAA:dbSsCkc8_nSg5B1Gx4pWK5MYcXdUeWHGltMBGLkZQ3VjffKv8ZjfZtfRM6nQN-zCBcDaQz3tVWUp. Acesso em: 10 jan. 2024.

AL-LAHAM, Andreas; SOUITARIS, Vangelis. Network embeddedness and new-venture internationalization: Analyzing international linkages in the German biotech industry. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 5, p. 567-586, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.09.001> Acesso em: 31 dez. 2024.

ALON, Ilan; APRILYANTI, Indri Dwi; HENRÍQUEZ PARODI, Massiel Carolina. A systematic review of international franchising. **Multinational Business Review**, v. 29, n. 1, p. 43-69, 2021. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593117304572?casa_token=6vQ_gryq_m8AAAAA:dbSsCkc8_nSg5B1Gx4pWK5MYcXdUeWHGltMBGLkZQ3VjffKv8ZjfZtfRM6nQN-zCBcDaQz3tVWUp. Acesso em: 15 jan. 2024.

ALVES, Ana Claudia Henn et al. O consórcio de exportação como suporte para as cooperativas do oeste do Paraná. **CAP Accounting and Management**, v. 10, n. 1, 2017. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article/view/2202>. Acesso em: 05 jan. 2025.

AMIN, Muhammad; WU, Jianfeng; TU, Rungting. Signaling value of top management team: Evidence from Chinese initial public offerings on US markets. **Chinese Management Studies**, v. 13, n. 3, p. 531-549, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0097>. Acesso em: 05 jan. 2025.

ANDERSÉN, Jim; JANSSON, Christian; LJUNGKVIST, Torbjörn. Can environmentally oriented CEOs and environmentally friendly suppliers boost the growth of small firms?. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, n. 2, p. 325-334, 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.2366>. Acesso em: 05 jan. 2025.

ANDERSEN, Otto; BUVIK, Arnt. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International business review**, v. 11, n. 3, p. 347-363, 2002. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593101000646?casa_token=8hwq70T9iWYAAAAA:-G-itA8Gx5AdxaXMkiRgjPIrmT2nDXXbyeJOZR-0AAjZvv0Wnp2_JtFme6PLL3OwdZy-oJNUBU5S. Acesso em: 05 jan. 2025.

ANDRADE, D. F.; TAVARES, H. R.; VALLE, R. C. Teoria da resposta ao item: conceitos e aplicações. In: Simpósio Nacional De Probabilidade E Estatística (SINAPE), 14., 2000, Caxambu. **Anais...** Caxambu: Associação Brasileira de Estatística, 2000.

<https://docs.ufpr.br/~niveam/micro%20da%20sala/bom/LivroTRI.pdf>

ANTTILA, Anja. **Challenges and obstacles faced by South Ostrobothnian SMEs in internationalization**. 2024. 84 f. Master's Thesis (Master of Business Administration, International Business Management) – Seinäjoki University of Applied Sciences, Seinäjoki, 2024. Disponível em: <https://www.theseus.fi/handle/10024/874772>. Acesso em: 16 jan. 2025.

ARAUJO, Paulo Henrique Furtado de. Notas Críticas sobre a Nova Sociologia Econômica de Granovetter. **Revista Economia Ensaios**, Uberlândia, Minas Gerais, Brasil, v. 30, n. 2, 2016. DOI: 10.14393/REE-v30n2a2016-6. Disponível em:

<https://seer.ufu.br/index.php/revistaeconomiaensaios/article/view/30474>. Acesso em: 18 jan. 2025.

ARSLAN, Okan et al. Minimum cost network design in strategic alliances. **Omega**, v. 96, p. 102079, 2020. Disponível em:

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048318310351?casa_token=r-qcAZaeflcAAAAA:QKl5GvmTil7E16or1p67v0zRqoIsTiW7eNXBU-N_EpTVccyFqNbworFMh_t21MnihV2PCZRb. Acesso em: 13 jan. 2025.

ARZA, Valeria; CARATTOLI, Mariela. Personal ties in university-industry linkages: A case-study from Argentina. **The journal of technology transfer**, v. 42, p. 814-840, 2017.

Disponível em:

https://idp.springer.com/authorize/casa?redirect_uri=https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-016-9544-x&casa_token=tnJvbBvwDzgAAAAA:IHYjerIso_bHuXjRTd7BZeUjbEBM66IebOyvFbNegD6eZOKvNVDbvW7xmolyQU-weae70TgkqVMB2OE. Acesso em: 13 jan. 2025.

AYMES, Juan Felipe López; HURTADO, Sadcidi Zerpa de. **Internationalization of Korean Companies as Multinational FDI Networks**. In: ZERPA DE HURTADO, S.; LICONA MICHEL, Á. (Eds.). *Corea del Sur en el contexto global*. Vol. 8. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia; Colima: Universidad de Colima, 2024. p. 174-211.

Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Juan-Lopez-Aymes/publication/385314616_Corea_del_sur_en_el_contexto_global/links/672c10caecbbde716b5c31ab/Corea-del-sur-en-el-contexto-global.pdf#page=175 Acesso em: 31 dez. 2024.

AZAM, Akbar et al. Top management team international experience, international information acquisition and international strategic decision rationality. **Review of International Business and Strategy**, v. 30, n. 3, p. 441-456, 2020. Disponível em:

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/RIBS-01-2020-0010/full/html?casa_token=VUv-oAqVRTwAAAAA:99A_34YYnFTozwysimARJTFWP7GjwMogvwsr3NzAwdYXtNzXCn_oCDXSQxfi_E-4z6YOv46wtBP4OrN8RZAiSiR5jdXyD_43e-R-NEBKJghg2UMqjw. Acesso em: 13 jan. 2025.

BACH, Seung; LEE, Jai Joon. Is the upper echelons perspective relevant outside the US? An empirical study of executives' impact on firm desempenho in the global context. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 18, n. 1, 2018. Disponível em:

<https://jbam.scholasticahq.com/article/3752.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BAI, Wensong et al. Where business networks and institutions meet: Internationalization decision-making under uncertainty. **Journal of International Management**, v. 28, n. 1, p. 100904, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100904>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BAI, Xue; KRISHNA, Kala; MA, Hong. How you export matters: Export mode, learning and productivity in China. **Journal of International Economics**, v. 104, p. 122-137, 2017. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199616301258?casa_token=KgubryEZHzcAAAAA:6TRfXGyLUceapHYi2D2yaEvQNK Tie3uSNGipRiQSy2P8YizPnvHRAoPOWrKTgaiYhnbGBQ46. Acesso em: 13 jan. 2025.

BATTISTI, Martina; SCOTT-KENNEL, Joanna; DEAKINS, David. A network perspective on foreign entry modes of small knowledge-intensive services firms. **European Journal of Marketing**, v. 55, n. 7, p. 1979-2011, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2018-0732>. Acesso em: 19 jan. 2025.

BEAMISH, Paul W. The characteristics of joint ventures in the People's Republic of China. **Journal of International marketing**, v. 1, n. 2, p. 29-48, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1069031X9300100203>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BEAZER, Quintin H.; BLAKE, Daniel J. The conditional nature of political risk: How home institutions influence the location of foreign direct investment. **American Journal of Political Science**, v. 62, n. 2, p. 470-485, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ajps.12344> Acesso em: 05 jan. 2024.

BEBER, Andriei José; RANGEL, Ronaldo Raemy; PALMISANO, Angelo. Um estudo sobre o impacto da internacionalização de empresas no local seu de origem: os caso-exemplos das catarinenses Hering e Weg. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, 9, n. 1, p. 95-112, 2022. Disponível em: <https://revista.fisul.edu.br/index.php/revista/article/view/118>. Acesso em: 05 jan. 2024.

BÉKÉS, Gábor; MURAKÖZY, Balázs. Measuring productivity premia with many modes of internationalization. **Economics Letters**, v. 139, p. 61-64, 2016. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016517651500525X?casa_token=UdkBtkiVBScAAAAA:iMZm52AYMvvY0_jLaoP9tJduI6H6-3iSzB4BZS9Zol1F4tZGc4TUu1FI4g4JBvA3cOLnxy6v. Acesso em: 05 jan. 2024.

BELLO, Daniel C.; WILLIAMSON, Nicholas C. Contractual arrangement and marketing practices in the indirect export channel. **Journal of International Business Studies**, v. 16, p. 65-82, 1985. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490451>. Acesso em: 05 jan. 2024.

BELLUCCI, Christiane Ferreira; LAVARDA, Rosalia Barbosa; ROCZANSKI, Carla Regina Magagnin. A prática estratégica de pesquisa de mercado no processo de internacionalização de uma pequena cervejaria do sul do Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p. 24-51, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.893>. Acesso em: 15 jan. 2025.

BELMUDE, Sandro Pizzatto Maronato. **Uma análise multinível da diversidade geográfica sobre o desempenho das firmas**. 2009. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração de

Empresas) – Centro Universitário da FEI, São Paulo, 2009. Orientador: Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes. Disponível em:

<https://repositorio.fei.edu.br/bitstream/FEI/385/1/fulltext.pdf> Acesso em: 29 dez. 2024.

BEMBOM, Michael; SCHWENS, Christian. The role of networks in early internationalizing firms: A systematic review and future research agenda. **European Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 679-694, 2018. Disponível em:

https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237318300306?casa_token=INIfB66wsUcAAAAA:DKcU6yTMJO80abD9j5yLxpvfrcbYZaHYXUMMY1jqKJwA6yEvp1XzdLFGcZnJ1TEm5fxmM9F. Acesso em: 05 jan. 2024.

BERISHA, Gentrit et al. Born to go far: analyzing how emerging economy born globals make strategic changes toward internationalization. **Journal of Organizational Change Management**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2024-0315> Acesso em: 27 dez. 2024.

BHANDARI, Krishna Raj et al. Digitalization, internationalization, and firm desempenho: A resource-orchestration perspective on new OLI advantages. *International Business Review*, v. 32, n. 4, p. 102135, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2023.102135>. Acesso em: 15 jan. 2025.

BHATTI, Waheed A.; GLOWIK, Mario; VAHLNE, Jan-Erik. 4.5 Delivery Hero: Instant Internationalization Through Digitalization. In: GLOWIK, M. (Ed.). **Market Entry Strategies: Internationalization Theories, Concepts and Cases**: De Gruyter Oldenbourg, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Mario-Glowik/publication/344593034_Market_Entry_Strategies_Internationalization_Theories_Concepts_and_Cases_3rd_edition/links/5f84212e92851c14bcc14bab/Market-Entry-Strategies-Internationalization-Theories-Concepts-and-Cases-3rd-edition.pdf Acesso em: 13 jan. 2025.

BIGGI, Larissa Meneguello; SILVA, Fernanda Reis da; VERDU, Fabiane Cortez. Processo de Internacionalização de uma média empresa exportadora de polpa de frutas do Paraná. In: SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 5., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2016. Disponível em: <https://www.singep.org.br/5singep/resultado/541.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2024.

BING, Li et al. Risk Management in International Construction Joint Ventures. **Journal of Construction Engineering and Management**, 125, n. 4, p. 277-284, 1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1999\)125:4\(277\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1999)125:4(277)). Acesso em: 13 jan. 2025.

BLOMQUIST, Kirsimarja et al. The role of trust and contracts in the internationalization of technology-intensive Born Globals. **Journal of Engineering and Technology Management**, 25, n. 1-2, p. 123-135, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2008.01.006>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BLONIGEN, Bruce A. A review of the empirical literature on FDI determinants. **Atlantic economic journal**, 33, n. 4, p. 383-403, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11293-005-2868-9>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BOAFO, Christopher; OWUSU, Richard Afriyie; GUIDERDONI-JOURDAIN, Karine. Understanding internationalisation of informal African firms through a network perspective.

International Small Business Journal, 40, n. 5, p. 618-649, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/02662426211054099>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BODDEWYN, Jean J. The domain of international management. **Journal of international Management**, 5, n. 1, p. 3-14, 1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(99\)00003-4](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(99)00003-4). Acesso em: 13 jan. 2025.

BODDEWYN, Jean J.; TOYNE, Brian; MARTINEZ, Zaida L. The meanings of "international management". **MIR: Management International Review**, p. 195-212, 2004. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40835986>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BODDEWYN, Jean. J. **The conceptual domain of international business inquiry**. In: BRIAN TOYNE, D. N. (Ed.). *International Business: An Emerging Vision*. Univ of South Carolina Press: Univ of South Carolina Press, 1997. v. 1, p. 27.

BOND, Trevor G.; FOX, Christine M. **Aplicação do Modelo de Rasch**. 1ª ed. Hogrefe, 2020.

BONFIM, Leandro Rodrigo Canto et al. Exploring risk perception and degree of internationalization of Brazilian small-and-medium enterprises. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 15, p. e170058, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018170058> Acesso em: 29 dez. 2024.

BORBA, Eduardo Henrique de. **Measurement of online flow conditions in shopping applications: a study using item response theory**. 2024. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Programa de Doutorado Acadêmico em Administração; Universitat Oberta de Catalunya, Programa de Doctorat en Dret, Política i Economia, Brazil & Spain, 2024. Orientador: Rafael Tezza. Coorientador: Antoni Meseguer-Artola. Disponível em: <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/151533/1/EDUARDO%27S%20THESIS.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRACHE, Jose; CALLAGHER, Lisa; HUSTED, Kenneth. The effects of interfirm cooperation purpose on export desempenho: Choosing between local and overseas partners. **Journal of Business Research**, v. 148, p. 12-22, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.035>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BREDTHAUER, Jeff; DOLINSKY, Max; TAYLOR, Brad. Top management teams and investment decisions: A study of executive experience and cultural diversity. **Corporate Ownership & Control**, 17, n. 4, p. 200-213, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.035>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRETAS, Vanessa. P. G. et al. International governance mode choice: Evidence from Brazilian franchisors. **Journal of International Management**, 27, n. 2, p. 100851, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100851>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRINKMAN, Ruben. **Network dynamics and resource outcomes throughout the internationalization process of SMEs**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas – Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo) – University of Twente, Enschede, em colaboração com FME, Zoetermeer, Países Baixos, 2018. Disponível em: <https://essay.utwente.nl/74761/>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BROUTHERS, Keith D.; BROUTHERS, Lance Eliot. Explaining the national cultural distance paradox. *Journal of international Business Studies*, v. 32, p. 177-189, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490944>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BROUTHERS, Keith D.; HENNART, Jean-Francois. Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of management*, v. 33, n. 3, p. 395-425, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206307300817>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BRUGGEMAN, Jeroen The strength of varying tie strength: comment on Aral and Van Alstynne. *American Journal of Sociology*, v. 121, n. 6, p. 1919-1930, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/686267>. Acesso em: 18 jan. 2025.

BRUGGEMAN, Jeroen. The Strength of Varying Tie Strength. **arXiv preprint arXiv:1212.5969**, 2021. Disponível em: <https://arxiv.org/pdf/1212.5969>. Acesso em: 18 jan. 2025.

BURKI, Umar et al. The moderating effect of market knowledge on contractual efficacy: evidence from Asian supplier–Western buyer relationships. *Asian Business & Management*, v. 22, n. 4, p. 1454-1484, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00214-1>. Acesso em: 13 jan. 2025.

BURT, Ronald S. **Structural holes: A new theory of competition**. Harvard, MA: Harvard University Press 1992.

CAHEN, Fernanda Ribeiro; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda; BORINI, Felipe Mendes. The internationalisation of new technology-based firms from emerging markets. *International Journal of Technology Management*, v. 74, n. 1-4, p. 23-44, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2017.083607>. Acesso em: 16 jan. 2025.

CAI, Yingdan; KAMASAK, Rifat; GORENER, Rifat. Closing the deal faster: the role of institutions and government involvement in cross-border M&A completions in Brazil. *Critical Perspectives on International Business*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/cpoib-08-2024-0088> Acesso em: 30 dez. 2024.

CAMPOS-GARCÍA, Irene et al. Do Employees boost opportunities to compete abroad? A longitudinal study of family and non-family firms. *European Management Journal*, v. 40, n. 5, p. 741-757, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.004>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CAO, Dongping et al. Relationship network structure and organizational competitiveness: Evidence from BIM implementation practices in the construction industry. *Journal of management in engineering*, v. 34, n. 3, p. 04018005, 2018. Disponível em: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000600](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000600). Acesso em: 13 jan. 2025.

CARDOSO, Antônio Augusto Brion; CURI, Maria Aparecida. O perfil das operações de fusões e aquisições no Brasil no período de 2007 a 2012. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v. 14, n. 2, p. 328-340, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5617121>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica*

de **Negócios Internacionais (Internext)**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5575/557557865002.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CARPENTER, Mason A.; GELETKANYCZ, Marta A.; SANDERS, Wm Gerard. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of management**, v. 30, n. 6, p. 749-778, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CARVALHO, Carlos Augusto Septímio; DIB, Luís Antônio da Rocha. Reconciliando o Modelo de Uppsala com a perspectiva de networks: revisão crítica e integrativa. **Revista de Administração FACES Journal**, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2013V12N2ART1183>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CARVALHO, Selma. **Idade de entrada internacional, velocidade de internacionalização e seus efeitos sobre o crescimento no exterior de pequenas e médias empresas**. Orientador: MARIOTTO, F. L. 2009. 111 f. (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas – FGV. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4562>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CASSOL, Cristina Anita et al. Intersecções entre capacidades de marketing, orientação estratégica e o grau de internacionalização de empresas multinacionais brasileira. **Internext**, v. 19, n. 3, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.18568/internext.v19i3.764>. Acesso em: 17 jan. 2025.

CAVUSGIL, S. Tamer.; KNIGHT, Gary.; RIESENBERGER, John R. **International business: the new realities, global edition**. Harlow, England: Pearson, 2020.

CAVUSGIL, S. Tamer.; KNIGHT, Gary.; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. Pearson Prentice Hall, 2010.

CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. **Cambridge Mass**, v. 5, n. 1, p. 12-48, 1962. Disponível em: https://www.academia.edu/download/57543425/Chandler_Strategy_and_Structure_Summary.pdf. Acesso em: 29 dez. 2024.

CHANG, Sea-Jin; ROSENZWEIG, Philip M. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. **Strategic management journal**, 22, n. 8, p. 747-776, 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.168>. Acesso em: 29 dez. 2024.

CHANG, Shuchih Ernest; LIU, Anne Yenching; SHEN, Wei Cheng. User trust in social networking services: A comparison of Facebook and LinkedIn. **Computers in Human Behavior**, v. 69, p. 207-217, 2017. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563216308330?casa_token=xeCU6RtABlkAAAAA:Kxzo-YBZofkiJxd4EtcM4vKg0a5Qx5jAoLNA48BPFmAKU7BD9Z3ilqBxreMgcRh8i4_yPu4I. Acesso em: 29 dez. 2024.

CHEBBI, Hela et al. Accelerated internationalization of SMEs and microfoundations of dynamic capabilities: towards an integrated conceptual framework. **Review of International Business and Strategy**, v. 33, n. 1, p. 35-54, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2021-0174>. Acesso em: 29 dez. 2024.

CHEN, Chuan; MESSNER, John. Entry Mode Taxonomy for International Construction Markets. **Journal of Management in Engineering**, 25, n. 1, p. 3-11, 2009. Disponível em: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2009\)25:1\(3\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2009)25:1(3)). Acesso em: 29 dez. 2024.

CHEN, Chuan; MESSNER, John. Taxonomy for International Construction Market Entry Mode Selection. *In: Construction Research Congress 2005*, 2005. p. 1-10. Disponível em: [https://doi.org/10.1061/40754\(183\)53](https://doi.org/10.1061/40754(183)53). Acesso em: 29 dez. 2024.

CHEN, Chuan; MESSNER, John. Characterizing entry modes for international construction markets. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 18, n. 6, p. 547-567, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09699981111180872>. Acesso em: 29 dez. 2024.

CHETTY, Sylvie; AGNDAL, Henrik. Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. **Journal of International Marketing**, 15, n. 1, p. 1-29, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jimk.15.1.001>. Acesso em: 29 dez. 2024.

CHETTY, Sylvie; CAMPBELL-HUNT, Colin. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a “born-global” approach. **Journal of International marketing**, 12, n. 1, p. 57-81, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jimk.12.1.57.25651>. Acesso em: 26 dez. 2024.

CHETTY, Sylvie; JOHANSON, Martin; MARTÍN, Oscar Martín. Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. **Journal of World Business**, v. 49, n. 4, p. 633-650, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.014>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CHEW, Tze Cheng. Micro-multinational enterprises in Malaysia: the role of entrepreneurial orientation and regulatory institutions. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 22, n. 1, p. 117-138, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10843-023-00344-3> Acesso em: 26 dez. 2024.

CHILD, John. Organizational structure, environment and desempenho: The role of strategic choice. **sociology**, 6, n. 1, p. 1-22, 1972. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CHILD, John. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. **Organization Studies**, 18, n. 1, p. 43-76, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/017084069701800104>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CHUEKE, Gabriel Vouga; BORINI, Felipe Mendes; MACLENNAN, Maria Laura Ferranty. Modelo cage e o modo de entrada das multinacionais brasileiras no exterior. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 1, p. 84-102, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194031553006.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CIEŚLIK, Andrzej; MICHAŁEK, Jan Jakub; SZCZYGIELSKI, Krzysztof. Direct versus indirect exports in post-communist europe and central asia: the role of innovation activities and internationalization. **Eastern European Economics**, v. 62, n. 1, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00128775.2022.2164510>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CIRAVEGNA, Luciano; MAJANO, Sara B.; ZHAN, Ge. The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and

networks. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1081-1089, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.002>. Acesso em: 13 jan. 2025.

COHEN, Jacob. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2. ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1988. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780203771587>. Acesso em: 13 jan. 2025.

COLETTI, Gabriel Furlan et al. A internacionalização das empresas frigoríficas brasileiras. **Blucher Engineering Proceedings**, v. 3, n. 4, p. 59-73, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gabriel-Coletti-2/publication/313492760_A_INTERNACIONALIZACAO_DAS_EMPRESAS_FRIGORIFICAS_BRASILEIRAS/links/5c14177a4585157ac1c2eae/A-INTERNACIONALIZACAO-DAS-EMPRESAS-FRIGORIFICAS-BRASILEIRAS.pdf. Acesso em: 13 jan. 2025.

COLOMBO, Massimo G.; PIVA, Evila. Knowledge misappropriation risks and contractual complexity in entrepreneurial ventures' non-equity alliances. **Small Business Economics**, 53, p. 107-127, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0062-0>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CONTRACTOR, Farok et al. Viewing global strategy through a microfoundations lens. **Global Strategy Journal**, v. 9, n. 1, p. 3-18, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/gsj.1329>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CORRÊA, Rúbia Oliveira; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Rede sociais empreendedoras para obtenção de recursos e legitimação organizacional: estudo de casos múltiplos com empreendedores sociais. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 16, p. 62-95, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n1p62-95>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CORRÊA, Victor Silva et al. O “problema da imersão” nos estudos do empreendedorismo: Uma proposição teórica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 3, p. 232-244, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190096>. Acesso em: 18 jan. 2025.

COSTA, Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da et al. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos Ebape. br**, v. 15, p. 960-973, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395154072>. Acesso em: 13 jan. 2025.

CRISTALDO, Rómulo Carvalho. Capital, State, and Diplomacy: The Early Internationalization of the Brazilian Construction Industry (1964-1979). **Fronteras**, n. 22, p. 203-226, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47428/22.1.12> Acesso em: 30 dez. 2024.

CUI, Shuangchang. Enterprise innovation, executive experience and internationalization strategy: evidence from high-carbon industrial enterprises versus low-carbon industrial Enterprises in China. **Frontiers in Energy Research**, v. 9, p. 821269, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fenrg.2021.821269>. Acesso em: 30 dez. 2024.

CUMBERLAND, Flemming. Theory development within international market entry mode-An assessment. **The Marketing Review**, 6, n. 4, p. 349-373, 2006. Disponível em: <https://www.ingentaconnect.com/content/westburn/tmr/2006/00000006/00000004/art00006>. Acesso em: 30 dez. 2024.

CURVELLO, Pedro Henrique Domingues; GOMES, Josir Simeone. O processo de internacionalização de empresas e o impacto nos sistemas de controle gerencial: um estudo de caso com organizações das áreas de construção civil e têxtil. **Revista iberoamericana de contabilidad de gestión**, v. 16, n. 31, p. 42-52, 2018. Disponível em:

http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/n_31/pedro-curvello_josir-simeone-gomes.pdf Acesso em: 29 dez. 2024.

CYERT, Richard M.; MARCH, James G. A behavioral theory of the firm. In: PRENTICE-HALL, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1963. 332 p. (1969). *Journal of Business Communication*, v. 6, n. 2, p. 64-67. Disponível em:

<https://doi.org/10.1177/002194366900600211>. Acesso em: 10 jan. 2024.

DANIELS, John D.; BRACKER, Jeffrey. Profit desempenho: do foreign operations make a difference?. **Management international review**, p. 46-56, 1989. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/40227914>. Acesso em: 10 jan. 2024.

DASZKIEWICZ, Nelly; WACH, Krzysztof. **Internationalization of SMEs: Context, models and implementation**. Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishers, 2012. Disponível em:

<https://ssrn.com/abstract=2198050>. Acesso em: 30 dez. 2024.

DEGENNE, Alain; FORSÉ, Michel. **Introducing social networks**. Sage, 1999.

DENG, Ziliang; LI, Tingting; LIESCH, Peter W. Desempenho shortfalls and outward foreign direct investment by MNE subsidiaries: Evidence from China. **International Business Review**, v. 31, n. 3, p. 101952, 2022. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101952>. Acesso em: 30 dez. 2024.

DHYNE, Emmanuel et al. Trade and domestic production networks. **The Review of Economic Studies**, v. 88, n. 2, p. 643-668, 2021. Disponível em:

<https://academic.oup.com/restud/article-abstract/88/2/643/5923304>. Acesso em: 30 dez. 2024.

DI CINTIO, Marco. Knowledge and Export Modes: Which Export Strategy Boosts Firms Knowledge Acquisition? **Review of Economic Analysis**, 12, n. 4, p. 461-483, 2020.

Disponível em: <https://doi.org/10.15353/rea.v12i4.1956>. Acesso em: 13 jan. 2025.

DIAS, Augusto Cesar Arenaro e Mello; ROCHA, Angela Maria Cavalcanti da; SILVA, J Jorge Ferreira da. Modos de Entrada no Investimento Direto no Exterior: Um Estudo da Literatura Empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, 18, n. 4, p. 416-445, 2014.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141110>. Acesso em: 13 jan. 2025.

DIAS, Manuela Cristina da Costa Ferreira. **A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso Adira**. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais – Especialização em Marketing) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2007. 332 f. Disponível em:

<https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/tese%20manuela%20dias.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2025.

DIB, Luis Antonio da Rocha. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno BORN GLOBAL: estudo do setor de software no Brasil**. 2008. 352 f. 2008. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em administração de empresas).

COPPEAD-Universidade Federal do Rio de Janeiro–UFRJ. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=146789 Acesso em: 13 jan. 2025.

DIB, Luis Antonio; ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of international entrepreneurship**, v. 8, p. 233-253, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0044-z>. Acesso em: 13 jan. 2025.

DO, Sy Tien et al. Risk assessment for international construction joint ventures in Vietnam. **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, v. 4, n. 6, p. 104-114, 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/download/92877369/15_202017-4-6-pp.104-114.pdf. Acesso em: 13 jan. 2025.

DONDOSSOLA, Amanda et al. Internacionalização de Empresas Brasileiras: o caso de uma exportadora de arroz. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 1-20, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Adriana-Vieira-10/publication/331134674_Internacionalizacao_de_Empresas_Brasileiras_O_Caso_de_uma_Exportadora_de_Arroz/links/5cd0a505299bf14d957cc988/Internacionalizacao-de-Empresas-Brasileiras-O-Caso-de-uma-Exportadora-de-Arroz.pdf. Acesso em: 13 jan. 2025.

DORNELAS, Bettysa Ferreira; CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira. A multi-perspective examination of export promotion programs: the case of peiex by APEX-Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 2, p. 50-61, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v17i2.2562>. Acesso em: 13 jan. 2025.

DOS REIS, André Daudt; MACHADO, Marcelo André. E-commerce in Emerging Markets: internationalization factors of Brazilian footwear in South America. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 116-140, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i1.1790>. Acesso em: 29 dez. 2024.

DOYLE, Peter. Setting business objectives and measuring desempenho. **European Management Journal**, 12, n. 2, p. 123-132, 1994. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(94\)90002-7](https://doi.org/10.1016/0263-2373(94)90002-7). Acesso em: 13 jan. 2025.

DRISCOLL, Angie M.; PALIWODA, Stanley J. Dimensionalizing international market entry mode choice. **Journal of Marketing Management**, v. 13, n. 1-3, p. 57-87, 1997. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.1997.9964459?casa_token=ckaxIxp5tsAAAAA:X8X4WqRkj5vtr8DYIS3I5XfHL-y9AFWx9G0vAQn9hz9eAUh9StvpAgO_fpmIfpI1jcLLnxRwG8k. Acesso em: 13 jan. 2025.

DU, Jian et al. The impact of home business network attributes on Chinese outward foreign direct investment. **International Business Review**, v. 30, n. 4, p. 101779, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101779>. Acesso em: 13 jan. 2025.

DU, Jian; ZHU, Shan; LI, Wen Helena. Innovation through internationalization: A systematic review and research agenda. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 40, n. 3, p. 1217-1251, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09814-z>. Acesso em: 13 jan. 2025.

DUNNING, John H. The determinants of international production. **Oxford economic papers**, 25, n. 3, p. 289-336, 1973. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a041261>. Acesso em: 14 jan. 2025.

DUNNING, John H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International journal of the economics of business**, 8, n. 2, p. 173-190, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13571510110051441>. Acesso em: 14 jan. 2025.

DUNNING, John H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of international business studies**, 11, n. 1, p. 9-31, 1980. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-1-137-54471-1_2. Acesso em: 14 jan. 2025.

DUNNING, John H; LUNDAN, S Sarianna M. **Multinational enterprises and the global economy**. Edward Elgar Publishing, 2008. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/a921/3b12d20efd3eeee76cbdb31e7d96662fc0fc.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2025.

DZENOPOLJAC, Vladimir et al. Managerial tacit knowledge transfer: A potential outcome of cross-border mergers and acquisitions in the GCC banking sector. **Ekonomski horizonti**, v. 24, n. 2, p. 211-224, 2022. Disponível em: https://www.horizonti.ekfak.kg.ac.rs/sites/default/files/Casopis/2022_2/EH_2022_2_rs_7_VD.pdf. Acesso em: 14 jan. 2025.

EBERT, Udo; WELSCH, Heinz. Meaningful environmental indices: a social choice approach. **Journal of Environmental Economics and Management**, v. 47, n. 2, p. 270-283, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2003.09.001>. Acesso em: 22 dez. 2024.

ELANGO, B.; PANGARKAR, Nitin. Home country institutional impact on the choice of direct vs indirect exports: an emerging markets perspective. **International Marketing Review**, v. 38, n. 2, p. 387-411, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2019-0231>. Acesso em: 22 dez. 2024.

ELBANNA, Said et al. Foreign market involvement, entry-mode learning potential and SME internationalization outcomes. **Management Decision**, v. 62, n. 1, p. 301-325, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-01-2023-0045>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ELMUTI, Dean; KATHAWALA, Yunus. An overview of strategic alliances. **Management decision**, v. 39, n. 3, p. 205-218, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005452>. Acesso em: 22 dez. 2024.

EVANGELISTA, Felicitas. Qualitative insights into the international new venture creation process. **Journal of international entrepreneurship**, v. 3, p. 179-198, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10843-005-4204-5>. Acesso em: 22 dez. 2024.

FALAHAT, Mohammad; KNIGHT, Gary; ALON, Ilan. Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets. **International Marketing Review**, v. 35, n. 6, p. 936-957, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2017-0021>. Acesso em: 22 dez. 2024.

FARIA, Rodrigo Braga; DOS SANTOS PORTUGAL, Nilton; GUEDES, Luiz Carlos Vieira. Desafios na exportação. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 24, n. 1, p. 47-58, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.33836/interacao.v24i1.665>. Acesso em: 22 dez. 2024.

FATH, Benjamin et al. International relationships and resilience of New Zealand SME exporters during COVID-19. **Critical perspectives on international business**, v. 17, n. 2, p.

359-379, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/cpoib-05-2020-0061>. Acesso em: 22 dez. 2024.

FELD, Mateus; SCHREIBER, Dusan. Análise reflexiva do processo de internacionalização das empresas de negócios digitais. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, p. 17-36, 2016. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/516>. Acesso em: 22 dez. 2024.

FERGUSON, Shon; HENREKSON, Magnus; JOHANNESON, Louise. Getting the facts right on born globals. **Small Business Economics**, v. 56, n. 1, p. 259-276, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-019-00216-y>. Acesso em: 22 dez. 2024.

FERNANDES, Luciana Costa et al. Challenges of the internationalization strategy of a technology-based international new venture. In: **Handbook of Research on Entrepreneurship, Innovation, and Internationalization**. IGI Global, 2019. p. 467-489. Disponível em: <https://www.igi-global.com/chapter/challenges-of-the-internationalization-strategy-of-a-technology-based-international-new-venture/230725>. Acesso em: 22 dez. 2024.

FERREIRA, Jonathan Dias; VERDU, Fabiane Cortez. C. A internacionalização de empresas do agronegócio brasileiro. In: 43ª SEMAD | Semana do Administrador/UEM, 2024, Maringá. ANAIS - 43ª SEMAD, 2024. p. 1-15. Disponível em: https://drive.google.com/drive/folders/11QxMyzc5_g44Ex7XtOAthbRIIavt-IhF Acesso em: 26 dez. 2024.

FERREIRA, Mônica Aparecida. **Perfil do controller e escolhas estratégicas: uma análise qualitativa à luz da Teoria dos Altos Escalões**. 2021. (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/31881/1/PerfilControllerEscolhas.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2025.

FIELD, Andy. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS** [recurso eletrônico]. Tradução: Lori Viali. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2020. Também publicado como livro impresso em 2020. ISBN 978-85-8429-201-1.

FINKELSTEIN, Sydney; HAMBRICK, Donald C. **Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations**. Citeseer, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/031289629702200205>. Acesso em: 15 jan. 2025.

FINKELSTEIN, Sydney; HAMBRICK, Donald C. Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. **Administrative science quarterly**, p. 484-503, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393314>. Acesso em: 15 jan. 2025.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Brazilian multinationals: competences for internationalization**. Cambridge University Press, 2011. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002183705>. Acesso em: 15 jan. 2025.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Editora FGV, 2021.

FONTANA, Ana Carolina; CAMARGO, Bruna Da Silva; NUNES, Maria Isabel Lopez. Diferentes nomenclaturas de português como língua não materna. **Revista de Estudos de Português Língua Internacional**, v. 2, n. 1, p. 2-10, 2022. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/repli/article/view/63298>. Acesso em: 26 dez. 2024.

FORSBERG, Paulina; HULSINK, Willem. Footloose and fancy-free in FinTech? Internationalization strategies of born regional and born global firms in the European financial service sector. **Journal of International Entrepreneurship**, p. 1-31, 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-024-00354-9>. Acesso em: 26 dez. 2024.

FOSCACHES, Caroline; SAES, Maria Sylvia Macchione. Economia dos custos de transação e teoria da identidade: um estudo bibliométrico. **Desafio online**, v. 5, n. 3, 2017. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/4658>. Acesso em: 18 jan. 2025.

FRAGOSO, Tiago de Miranda. **Modelos multidimensionais da teoria de resposta ao item**. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação e Matemática Computacional) – Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.55.2010.tde-21092010-113121>. Acesso em: 18 dez. 2024.

FRANKEL, Robert; SCHMITZ WHIPPLE, Judith; FRAYER, David J. Formal versus informal contracts: achieving alliance success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 3, p. 47-63, 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09600039610114992>. Acesso em: 18 dez. 2024.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3503105.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2025.

FRIEDMANN, Wolfgang G.; KALMANOFF, George. Joint international business ventures. **The International Executive**, v. 3, n. 3, p. 1-4, 1961. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.5060030301>. Acesso em: 18 dez. 2024.

FRIEL, D. **So Far but so Close: How the Institutional Differences Impact the Internationalization of EMNEs to Emerging Markets**. Preprint disponível em: <https://ssrn.com/abstract=5056705>. Acesso em: 18 jan. 2025.

FU, Yanan; WU, Xiaobo; WANG, Zhen. Internationalization rhythm and innovation desempenho: The effects of internationalization speed, organizational slack, and competitive intensity. **International Business Review**, p. 102274, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102274>. Acesso em: 15 jan. 2025.

FUJII, Daisuke; ONO, Yukako; SAITO, Yukiko Umeno. Indirect exports and wholesalers: Evidence from interfirm transaction network data. **Japan and the World Economy**, v. 44, p. 35-47, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2017.11.001>. Acesso em: 15 jan. 2025.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL – FDC. **Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras 13ª edição**. 2018. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-33712> Acesso em: 10 dez. 2022.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL – FDC. **Trajetórias FDC de internacionalização das empresas brasileiras: edição 2023. 2023.** Disponível em: https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/wp-content/uploads/2023/10/51369_Rel_TrajektoriasFDC_internacionalizacao_2023-Completo.pdf. Acesso em: 21 dez. 2024.

GARCIA, Ana E. Saggiaro. **A internacionalização de empresas brasileiras durante o governo Lula: uma análise crítica da relação entre capital e Estado no Brasil contemporâneo.** 2012. Tese (Doutorado em Relações Internacionais) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.20964>. Acesso em: 10 jan. 2025.

GARCIA, Sheila Farias Alves; LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi de. Rede interorganizacional de cooperação para a internacionalização. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 2, p. 209-224, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rege395>. Acesso em: 14 jan. 2025.

GAUR, Ajai; KUMAR, Vikas. Internationalization of emerging market firms: a case for theoretical extension. **The past, present and future of international business & management**, p. 603-627, 2010. Disponível em: [https://doi.org/10.1108/S1571-5027\(2010\)00000230031](https://doi.org/10.1108/S1571-5027(2010)00000230031) Acesso em: 27 dez. 2024.

GHELLER, Diego Ghedini. Queijo colonial do Sudoeste do Paraná: da produção aos desafios para a formalização. 2022. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2022. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/30356>. Acesso em: 18 jan. 2025.

GHOUSE, Suhail M. Export challenges to MSMEs: A case study of Indian handicraft industry. **International Journal of applied business and economic research**, v. 15, n. 6, p. 339-349, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Suhail-Ghouse/publication/316560696_Export_Challenges_to_MSMEs_A_Case_Study_of_Indian_Handicraft_Industry/links/59044da7aca272116d2fcf30/Export-Challenges-to-MSMEs-A-Case-Study-of-Indian-Handicraft-Industry.pdf. Acesso em: 27 dez. 2024.

GIACHETTI, Claudio; MANZI, Giancarlo; COLAPINTO, Cinzia. Entry mode degree of control, firm desempenho and host country institutional development: A meta-analysis. **Management International Review**, v. 59, p. 3-39, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0365-z>. Acesso em: 05 jan. 2025.

GODOY, Carlos Roberto de; SANTOS, Ariovaldo dos. Contabilidade para fusões e aquisições de empresas: soluções históricas para problemas contemporâneos. **Revista de Administração**, v. 41, n. 1, p. 29-42, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44372>. Acesso em: 05 jan. 2025.

GORAIEB, Marcelo Ribeiro; REINERT, Maurício; VERDU, Fabiane Cortez. Cultural influences on foreign direct investment. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 14, n. 2, p. 128-144, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7005562>. Acesso em: 05 jan. 2025.

GRANDINETTI, Roberto. Exploring the dark side of cooperative buyer-seller relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 2, p. 326-336, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2016-0066>. Acesso em: 18 jan. 2025.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/225469>. Acesso em: 05 jan. 2025.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE eletrônica**, v. 6, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/XPnDYztgpcR79zWtgkC3z7f/>. Acesso em: 05 jan. 2025.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American journal of sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/228311>. Acesso em: 05 jan. 2025.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties: A network theory revisited. **Sociological theory**, p. 201-233, 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/202051>. Acesso em: 05 jan. 2025.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41166664>. Acesso em: 05 jan. 2025.

GROSSO, Maria José dos Reis. Língua de acolhimento, língua de integração. **Revista Horizontes de linguística aplicada**, v. 9, n. 2, p. 61-61, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.26512/rhla.v9i2.886>. Acesso em: 05 jan. 2025.

GUARDIA, Andreia et al. Os Relacionamentos Oportunistas e o Client Following na Formação de uma Born Global: O Caso da Confase. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 4, n. 2, p. 102-121, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.18256/2359-3539.2017.v4i2.2436> Acesso em: 27 dez. 2024.

HAIR, JR., Joseph F. et al. **Multivariate data analysis**. 8. ed. Cengage Learning, 2019. Disponível em: https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Multivariate%20Data%20Analysis_Hair.pdf. Acesso em: 31 dez. 2024.

HAMBLETON Ronald K; SWAMINATHAN, Hariharan; ROGERS, H. Jane. **Fundamentals of item response theory**. Newbury Park: Sage, 1991. Disponível em: https://www.academia.edu/download/50936216/Ronald_K_Hambleton_Fundamentals_of_Item_ResponsBookZZ.org.pdf. Acesso: 15 jan. 2025.

HAMBRICK, Donald C. Guest editor's introduction: Putting top managers back in the strategy picture. **Strategic management journal**, p. 5-15, 1989.

HAMBRICK, Donald C. Upper Echelons Theory. In: AUGIER, Mie; TEECE, David J. (Ed.). **The Palgrave encyclopedia of strategic management**. London: Palgrave Macmillan, 2018, p. 1782-1785. Disponível em: <https://link.springer.com/referencework/10.1057/978-1-137-00772-8>. Acesso em: 15 jan. 2025.

HAMBRICK, Donald C. Upper Echelons Theory: An Update. **Academy of Management Review**, 32, n. 2, p. 334-343, 2007. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2007.24345254>. Acesso em: 15 jan. 2025.

HAMBRICK, Donald C; CHO, Theresa Seung; CHEN, Ming-Jer. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. **Administrative science quarterly**, p. 659-684, 1996. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393871>. Acesso em: 15 jan. 2025.

HAMBRICK, Donald C; MASON, Phyllis A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1984.4277628>. Acesso em: 15 jan. 2025.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. Structural inertia and organizational change. **American sociological review**, p. 149-164, 1984. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2095567>. Acesso em: 15 jan. 2025.

HANSEN, Morten T. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. **Administrative science quarterly**, v. 44, n. 1, p. 82-111, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/2667032>. Acesso em: 15 jan. 2025.

HARRIGAN, Kathryn Rudie. **Managing for joint venture success**. Simon and Schuster, 1986. Disponível em: <https://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=J6QbAwKnyj8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=HARRIGAN,+K.+R.+Managing+for+joint+venture+success.++Simon+and+Schuster,+1986.+&ots=ImJn-yONtM&sig=NqNlsZg7jqB4BryOOE-M7J8Y1tk> Acesso em: 15 jan. 2025.

HENNART, Jean-François; MAJOCCHI, Antonio; HAGEN, Birgit. What's so special about born globals, their entrepreneurs or their business model?. **Journal of International Business Studies**, v. 52, n. 9, p. 1665-1694, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00427-0>. Acesso em: 18 jan. 2025.

HENNART, Jean-François; VERBEKE, Alain. Actionable and enduring implications of Oliver Williamson's transaction cost theory. **Journal of International Business Studies**, v. 53, n. 8, p. 1557-1575, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-022-00558-y>. Acesso em: 15 jan. 2025.

HERGER, Nils; MCCORRISTON, Steve. Horizontal, vertical, and conglomerate cross-border acquisitions. **IMF Economic Review**, v. 64, n. 2, p. 319-353, 2016. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/imfer.2015.42>. Acesso em: 15 jan. 2025.

HILL, Charles W. L; HULT, G. Tomas M. **International Business: Competing in the Global Marketplace**. McGraw Hill, 2022.

HILL, Charles. International business: Competing in the global market place. **Strategic Direction**, v. 24, n. 9, 2008. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/imfer.2015.42>. Acesso em: 15 jan. 2025.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane. D; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização-conceitos**. Cengage Learning, 2022.

HITT, Michael A; LI, Dan; XU, Kai. International strategy: From local to global and beyond. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 58-73, 2016.

HODGKINSON, Gerard P. Cognitive Processes in Strategic Management: Some Emerging Trends and Future Directions. In: ANDERSON, Neil et al. (Ed.). **Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: Volume 2: Organizational Psychology**: SAGE Publications Ltd, 2001, p. 416-440. Disponível em: https://eprints.ulbi.ac.id/1779/1/Handbook_of_Industrial_Work_and_Organizational_Psychology_Vol_2_2005.pdf. Acesso em: 15 jan. 2025.

HOLLENSSEN, Svend. Glocalization: Companies search for the right balance between globalization and localization. In: ALON, Ilan et al. **Global marketing: strategy, practice, and cases**. Routledge, 2020, p. 20-36. Disponível em: <https://doi.org/10.4337/9781788978545.00009>. Acesso em:

HUANG, Qianqian; KIM, Ryoonee. Capital structure decisions along the supply chain: Evidence from import competition. **Journal of international business studies**, v. 50, p. 873-894, 2019.

HYMER, Stephen H. *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. 1960. Thesis (Ph.D. in Economics) – Massachusetts Institute of Technology, Department of Economics, 1960. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1721.1/27375>. Acesso em: 10 jan. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Radar: tecnologia, produção e comércio exterior**. nº 25, abril de 2013. Brasília: IPEA, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3489> Acesso em: 21 dez. 2024.

IPSMILLER, Edith; DIKOVA, Desislava; BROUTHERS, Keith D. Digital internationalization of traditional firms: Virtual presence and entrepreneurial orientation. **Journal of International Management**, v. 28, n. 4, p. 100940, 2022.

JAMOVI. The Jamovi Project (Versão 2.3.28) [Software], 2024. Disponível em: <https://www.jamovi.org>. Acesso em: 15 jun. 2024.

JIA, Yingya; TSUI, Anne S.; YU, Xiaoyu. Beyond bounded rationality: CEO reflective capacity and firm sustainability desempenho. **Management and Organization Review**, v. 17, n. 4, p. 777-814, 2021.

JIN, Huijun; HURD, Fiona. Exploring the impact of digital platforms on SME internationalization: New Zealand SMEs use of the Alibaba platform for Chinese market entry. **Journal of Asia-Pacific Business**, v. 19, n. 2, p. 72-95, 2018.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. Management of Internationalization. *In: Perspectives on strategic change*. Dordrecht: Springer Netherlands, 1993. p. 43-78.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, 8(1), 1977, p. 23-32. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/254397>. Acesso em: 15 jan. 2025.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In: **International business**. Routledge, 2017. p. 145-154. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490676.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2025.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **J Int Bus Stud** **40**, 2009, p. 1411–1431. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>. Acesso em: 15 jan. 2025.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. In: **Journal of International Business Studies** volume: Routledge, 2009. p. 1411-1431.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. **Journal of management studies**, 12, n. 3, p. 305-322, 1975. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>. Acesso em: 15 jan. 2025.

JOHANSON, Jon; MATTSSON, Lars-Gunnar. Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach. In: FORSGREN, Mats; HOLM, Ulf; JOHANSON, Jan. Knowledge, Networks and Power—The Uppsala School of International Business. In: **Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of International Business**. London: Palgrave Macmillan UK, 2015, p. 287-314. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Lars-Gunnar-Mattsson/publication/305002930_Internationalisation_in_Industrial_Systems_-_A_Network_Approach/links/6363c7a7431b1f53006895c8/Internationalisation-in-Industrial-Systems-A-Network-Approach.pdf. Acesso em: 15 jan. 2025.

JOHNSON, Matthew S. Marginal maximum likelihood estimation of item response models in R. **Journal of Statistical Software**, v. 20, p. 1-24, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.18637/jss.v020.i10> acesso em: 23 dez. 2024.

KABWE, Chitalu; OKORIE, Chukwunke. The efficacy of talent management in international business: The case of European multinationals. **Thunderbird International Business Review**, v. 61, n. 6, p. 857-872, 2019.

KAFUROS, Mario et al. Cycles of de-internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework. **Journal of World Business**, v. 57, n. 1, p. 101257, 2022

KALINIC, Igor; BROUTHERS, Keith D. Entrepreneurial orientation, export channel selection, and export desempenho of SMEs. **International Business Review**, v. 31, n. 1, p. 101901, 2022.

KATSIKEAS, Constantine; LEONIDOU, Leonidas; ZERITI, Athina. Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. **International Marketing Review**, v. 37, n. 3, p. 405-424, 2020.

KEDIA, Ben L.; BILGILI, Tsvetomira V. When history matters: The effect of historical ties on the relationship between institutional distance and shares acquired. **International Business Review**, v. 24, n. 6, p. 921-934, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.001>. Acesso em: 31 dez. 2024.

KELDERMAN, Henk. Loglinear multidimensional item response models for polytomously scored items. In: **Handbook of modern item response theory**. New York, NY: Springer New York, 1997. p. 287-304. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-1-4757-2691-6_17. Acesso em: 31 dez. 2024.

KELDERMAN, Henk; RIJKES, Carl P. M. Loglinear multidimensional IRT models for polytomously scored items. **Psychometrika**, v. 59, p. 149-176, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF02295181>. Acesso em: 31 dez. 2024.

KHALED, Dehane et al. The Role Of Enterprise Net Works In The Internationalization Of Smes With Referring To Some Networks In Algeria. **Journal of Namibian Studies: History Politics Culture**, v. 40, p. 810-828, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.59670/jb079h93>. Acesso em: 31 dez. 2024.

KHEMAKHEM, Romdhane. Explaining the entry mode choice among Tunisian exporting firms: Development and test of an integrated model. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 1/2, p. 223-244, 2010.

KIM, Minjae; FERNANDEZ, Roberto M. What makes weak ties strong?. **Annual Review of Sociology**, v. 49, n. 1, p. 177-193, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-030921-034152>. Acesso em: 18 jan. 2025.

KIM, W. Chan; HWANG, Peter. Global strategy and multinationals' entry mode choice. **Journal of international business studies**, v. 23, p. 29-53, 1992.

KLEIN, Maren; SICHTMANN, Christina. Foreign Entry Mode of Knowledge-Based Service Firms and International Desempenho—A Resource Based Perspective. In: CAMPBELL, Colin L. (Ed.). **Marketing in Transition: Scarcity, Globalism, & Sustainability: Proceedings of the 2009 World Marketing Congress**. Springer, 2015, p. 214-214.

KLERK, Jeremias J. de. Combining ethics and compliance: A systems psychodynamic inquiry into praxis and outcomes. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, v. 30, n. 3, p. 432-446, 2021.

KNIGHT, Gary A.; LIESCH, Peter W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of world business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.

KNIGHT, Gary A; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, 35, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, Gary A; CAVUSGIL, S. Tamar. The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. In: CAVUSGIL, S. Tamar; MADSEN, Tage Koed (Ed.). **Advances in international marketing**. Greenwich, CT: JAI Press, 1996. v. 8, p. 11–26. Disponível em: https://archive.org/details/advancesinintern0000unse_z5h3/page/n5/mode/2up. Acesso em: 15 jan. 2025.

KNIGHT, Gary A; CAVUSGIL, S. Tamar. The born global firm: Challenge to traditional internationalization theory. In: MADSEN, Tage Koed (Ed.). **Proceedings of the third symposium of the Consortium for International Marketing Research**. Odense: Odense University., 1995.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. **Journal of International Business Studies**, 24, n. 4, p. 625-645, 1993.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation: 2003 Decade Award Winning Article. **Journal of International Business Studies**, 34, n. 6, p. 516-529, 2003.

KOGUT, Clarice Secches; CARVALHO, João Vitor Fernandes. Buying your way in: Brazil's biggest football club internationalization strategy. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 21, n. 5, p. e2022-0249, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220249x> Acesso em: 29 dez. 2024.

KOGUT, Clarice; FONSECA, Luíza Neves Marques da; ROCHA, Angela da. **The Ju Bochner case: born, raised, and globalized on Instagram**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 22, n. 2, e2023-0091, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230091x> Acesso em: 30 dez. 2024.

KOR, Yasemin Y; TAN, Danchi. Interactive effects of CEOs' firm-specific experience and versatile experiences on pursuit of new growth opportunity. **Journal of Management**, v. 51, n. 2, p. 913-941, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/01492063231200820>. Acesso em: 18 jan. 2025.

KOTABE, Masaaki. **Administração de marketing global**. Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Pearson Prentice Hall, 2007.

KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. In: NOHRIA, Nitin; ECCLES, Robert G. (Ed.). **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 216-239. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/David-Krackhardt/publication/234021653_The_Strength_of_Strong_Ties_The_Importance_of_Philos_in_Organizations/links/5a4ff24e0f7e9bbc10526eea/The-Strength-of-Strong-Ties-The-Importance-of-Philos-in-Organizations.pdf. Acesso em: 18 jan. 2025.

KRYEZIU, Liridon. **The impact of institutions and social networks on firm internationalization process: The case of Kosovo**. 2019. Doctoral Thesis – Sakarya University, Graduate School of Business, Sakarya, 2019. Disponível em: <https://acikerisim.sakarya.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12619/68678/T08839.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 5 jan. 2025.

KUAZAQUI, Edmir; LISBOA, Teresinha Covas. Estratégias de entrada e operação em mercados internacionais: China. In: **5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009**. Atas do evento. Grenoble, 2009. Disponível em: https://ifbae.s3.eu-west-3.amazonaws.com/file/congres/2009_B0041.pdf. Acesso em: 15 jan. 2025.

KUMAR, Satish; CHAVAN, Meena; PANDEY, Nitesh. Journal of International Management: a 25-year review using bibliometric analysis. **Journal of International Management**, v. 29, n. 1, p. 100988, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100988>. Acesso em: 05 jan. 2025.

LAGERSTRÖM, Katarina; LINDHOLM, Cecilia. Outsidership vs insidership—internationalization of health-care SMEs. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 36, n. 11, p. 2025-2036, 2021.

LAHIRI, Somnath; MUKHERJEE, Debmalya; PENG, Mike W. Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis. **Global Strategy Journal**, v. 10, n. 4, p. 813-838, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/gsj.1376>. Acesso em: 15 jan. 2025.

LANA, Jaíne; MOURA, Stephanie Tonn Goulart; FALASTER, Christian Daniel. Políticas Públicas e o Investimento Direto Estrangeiro no Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 18, n. 2, p. 264-276, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riac.v18i2.15162>. Acesso em: 16 jan. 2025.

LE, Son; KROLL, Mark. CEO international experience: Effects on strategic change and firm desempenho. **Journal of International Business Studies**, v. 48, p. 573-595, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0080-1>. Acesso em: 16 jan. 2025.

LEE, Chol; BEAMISH, Paul W. The characteristics and desempenho of Korean joint ventures in LDCs. **Journal of international business studies**, v. 26, p. 637-654, 1995.

LEIBLEIN, Michael J. et al. When are global decisions strategic?. **Global Strategy Journal**, v. 12, n. 4, p. 714-737, 2022.

LEPPÄÄHO, Tanja; CHETTY, Sylvie; DIMITRATOS, Pavlos. Network embeddedness in the internationalization of biotechnology entrepreneurs. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 30, n. 5-6, p. 562-584, 2018.

LEVIN, Daniel Z.; CROSS, Rob. The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management science**, v. 50, n. 11, p. 1477-1490, 2004.

LI, Kun-Sha; XIONG, Yong-Qing. Host country's environmental uncertainty, technological capability, and foreign market entry mode: evidence from high-end equipment manufacturing MNEs in emerging markets. **International Business Review**, v. 31, n. 1, p. 101900, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101900>. Acesso em: 26 dez. 2024.

LIMBERGER, Silvia Cristina. O setor cervejeiro no Brasil: formação nacional, internacionalização e as novas demandas do mercado. **GEOGRAFIA**, v. 49, n. 1, p. 551-576, 2024. Disponível em: <https://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/ageteo/article/view/18306/13205>. Acesso em: 26 dez. 2024.

LIN, Wen-Ting. Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. **European Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 47-56, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.003>. Acesso em: 26 dez. 2024.

LIU, Feng; JARRETT, Michael; MAITLIS, Sally. Top management team constellations and their implications for strategic decision making. **The Leadership Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 101510, 2022.

LIU, Piper Liping; YEO, Tien Ee Dominic. Weak ties matter: Social network dynamics of mobile media multiplexity and their impact on the social support and psychological well-being experienced by migrant workers. **Mobile Media & Communication**, v. 10, n. 1, p. 76-96, 2022.

LIU, Yang; ZHANG, Fukang; ZHANG, Han. CEO foreign experience and corporate environmental, social, and governance (ESG) desempenho. **Business Strategy and the Environment**, v. 33, n. 4, p. 3331-3355, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/bse.3647>. Acesso em: 15 jan. 2025.

LOTF, Jalil Jabari; AZGOMI, Mohammad Abdollahi; DISHABI, Mohammad Reza Ebrahimi. An improved influence maximization method for social networks based on genetic algorithm. **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**, v. 586, p. 126480, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378437121007536>. Acesso em: 29 dez. 2024.

LU, Jiangyong et al. Intermediaries, firm heterogeneity and exporting behaviour. **The World Economy**, v. 40, n. 7, p. 1381-1404, 2017.

MA, Shenghui; KOR, Yasemin Y.; SEIDL, David. Top management team role structure: A vantage point for advancing upper echelons research. **Strategic Management Journal**, v. 43, n. 8, p. O1-O28, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.3368>. Acesso em: 29 dez. 2024.

MACHADO, Deborah Stocco; NASCIMENTO, Mauricio Reinert do. A utilização do termo imersão social nas pesquisas em administração. **Caderno de Administração**, 18, n. 2, p. 54-61, 2011. Disponível em: <https://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/16255>. Acesso em: 18 jan. 2025.

MACKAY, R. Bradley; CHIA, Robert. Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 208-230, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0734>. Acesso em: 29 dez. 2024.

MAGNUSSON, Peter; BOGGS, David J. International experience and CEO selection: An empirical study. **Journal of International Management**, v. 12, n. 1, p. 107-125, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2006.01.002>

MAIR, Patrick et al. eRm: Extended Rasch Modeling. Version 1.0.2, R package, 2021.

MAIS, Ilisangela et al. Importância das rede nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 7, n. 1, p. 41-61, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79158> Acesso em: 29 dez. 2024.

MALHOTRA, Naresh K. Marketing research: an applied orientation. 7th ed. Global Edition. Harlow, England: Pearson, 2020.

MAMMADOV, Avaz; WALD, Andreas. The Role of Cultural Intelligence and Emotional Intelligence in the Internationalization of SMEs: Does Global Mindset Matter?. **Management**

International Review, p. 1-30, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00561-5>. Acesso em: 18 jan. 2025.

MANNING, Stephan; LARSEN, Marcus M.; BHARATI, Pratyush. Global delivery models: The role of talent, speed and time zones in the global outsourcing industry. **Journal of International Business Studies**, v. 46, p. 850-877, 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2015.14> Acesso em: 30 dez. 2024.

MANNUCCI, Pier Vittorio; PERRY-SMITH, Jill E. “Who are you going to call?” Network activation in creative idea generation and elaboration. **Academy of Management Journal**, v. 65, n. 4, p. 1192-1217, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0333>. Acesso em: 18 jan. 2025.

MANOHAR, Amrita et al. Explaining differences in internationalization between emerging and developed economy born global firms: A systematic literature review and the way forward. **International Journal of Management Reviews**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12378> Acesso em: 27 dez. 2024.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. Organizations. Cambridge: Wiley Blackwell, 1958. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=FbBJEAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 15 jan. 2025.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO, Edgard Monforte; NAGANO, Marcelo Seido. Uma análise sobre internacionalização de franquias brasileiras. **REAd: revista eletrônica de administração**. Porto Alegre. Edição 62, Vol 15, n. 1,(jan-abr 2009), documento eletrônico, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/20751>. Acesso em: 27 dez. 2024.

MARTES, Ana Cristina Braga et al. Rede sociais e interorganizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 46, n. 3, p. 10–15, 2006. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37186>. Acesso em: 18 jan. 2025.

MARTIN, Silvia L.; JAVALGI, Rajshekhar Raj G. Explaining desempenho determinants: A knowledge based view of international new ventures. **Journal of Business Research**, v. 101, p. 615-626, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.041>. Acesso em: 27 dez. 2024.

MARTINAJ, Fitnete G. English-conflicting foreign languages and language management strategies in international business communication. **European Journal of Applied Linguistics Studies**, v. 6, n. 2, 2023.

MARTÍNEZ-ZARZOSO, Inmaculada; JOHANNSEN, Florian. What explains indirect exports of goods and services in Eastern Europe and Central Asia?. **Empirica**, v. 45, n. 2, p. 283-309, 2018.

MARTINKOVÁ, Patrícia; DRABINOVÁ, Adéla. ShinyItemAnalysis for teaching psychometrics and to enforce routine analysis of educational tests. **R Journal**, v. 10, n. 2, 2018. Disponível em: <https://svn.r-project.org/Rjournal/trunk/site/html/archive/2018/RJ-2018-074/RJ-2018-074.pdf> Acesso em: 23 dez. 2024.

MASIELLO, Barbara; IZZO, Francesco. Interpersonal Social Networks and Internationalization of Traditional SMEs. **Journal of Small Business Management**, 57, n.

sup2, p. 658-691, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12536>. Acesso em? 15 jan. 2025.

MASILI, Giorgia; CURINA, Ilaria. Global start-ups and born global spin-offs: a multiple case study. **International Journal of Economic Behavior (IJEB)**, v. 8, n. 1, p. 61-80, 2018.

MASTERS, Geoff N. A Rasch model for partial credit scoring. **Psychometrika**, v. 47, n. 2, p. 149-174, 1982. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF02296272> Acesso em: 23 dez. 2024.

MCCANN, Fergal. Indirect exporters. **Journal of Industry, Competition and Trade**, v. 13, n. 4, p. 519-535, 2013.

MCDANIEL JR, Carl; GATES, Roger. **Marketing research**. John Wiley & Sons, 2020.

MCDOUGALL, Patricia P. International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. **Journal of business venturing**, v. 4, n. 6, p. 387-400, 1989. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0883902689900098?casa_token=37dVMwWiGZQAAAAA:w8SbgwXMwm8GyeTFFfFOPUeqotMqlQSzGkao8h44MI0ySdW116a29WTS95LLMSxT0EI6xmo-. Acesso em: 23 dez. 2024.

MCDOUGALL, Patricia P.; OVIATT, Benjamin M.; SHRADER, Rodney C. A comparison of international and domestic new ventures. **Journal of international entrepreneurship**, v. 1, p. 59-82, 2003. Disponível em: https://idp.springer.com/authorize/casa?redirect_uri=https://link.springer.com/article/10.1023/A:1023246622972&casa_token=5RfXaZFFhkAAAAA:LO42E0Gc2MQwPT-edf1b6pFYb1YE8S_YEtHBdeGAb9Kp-ALUnea8NTMzBUV5FbG4e5KK_dsqHHQ4C3I. Acesso em: 23 dez. 2024.

MCGAUGHEY, Sara L. Reading as a method of inquiry: representations of the born global. **MIR: Management International Review**, p. 461-480, 2006

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic management journal**, 13, n. S2, p. 99-118, 1992. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF02296272>. Acesso em: 23 dez. 2024.

MELLO, Renato Cotta de; ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da. The long-term trajectory of international new ventures: A longitudinal study of software developers. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, p. 144-171, 2019. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40836098>. Acesso em: 23 dez. 2024.

MERELAS, María; SINGH, Vik; LÓPEZ-RODRÍGUEZ, Jose. A literature review of traditional and digital market entry strategies of SMEs. In: XXI Encuentro Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), Faro, 2024. Disponível em: <https://xxiencuentro.aeca.es/wp-content/uploads/2024/09/pdfs/7c.pdf> Acesso em: 26 dez. 2024.

MICHELON, Paula de Souza; LUNKES, Rogério João; BORNIA, Antonio Cezar. Trajetória científica da teoria dos escalões superiores: estudo das publicações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 4, p. 111-124, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.004.0008>. Acesso em: 17 jan. 2025.

MIN, SangKee. Korean Manufacturing FDI's. **Korean business management**. Seoul, Korea: **Hanwool Books**, 1985. Disponível em: <https://space.snu.ac.kr/bitstream/10371/54088/1/04%20foreign%20direct%20investment%20from%20korea.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2025.

MISCHEL, W.; MAGNUSSON, D.; ENDLER, N. S. Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology. **The interaction of person and situation**, p. 333-352, 1977.

MITTAL, Sanjiv; ARORA, Total. Dimensions of internationalization in apparel and clothing industry. **Management and Labour Studies**, v. 39, n. 3, p. 340-348, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0258042X15572426>. Acesso em: 29 dez. 2024.

MORAIS, Iara Dantas Cordeiro de; SOARES, Ana Maria. Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, p. 197-215, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140069>. Acesso em: 15 jan. 2025.

MOREIRA, Patrycia Olivo et al. A Relação entre os Componentes do Capital de Giro e o Grau de Internacionalização das Empresas Multinacionais Brasileiras/The Relationship Between the Components of Working Capital and the Degree of Internationalization of Brazilian Multinational. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 15, n. 8, p. 106-131, 2018. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1559>. Acesso em: 29 dez. 2024.

MORGAN, Neil A.; VORHIES, Douglas W.; SCHLEGELMILCH, Bodo B. Resource–desempenho relationships in industrial export ventures: The role of resource inimitability and substitutability. **Industrial marketing management**, v. 35, n. 5, p. 621-633, 2006. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850106000514?casa_token=OhXIVrmaAlgAAAAA:8sfVLOFrw16NUMVnAzfN9x8-d_SGxtA6-fE86ik0tuizstz73yhdKfGPuyrMRo7RHZogVidY. Acesso em: 29 dez. 2024.

MOTTNER, Sandra; JOHNSON, James P. Motivations and risks in international licensing: A review and implications for licensing to transitional and emerging economies. **Journal of World Business**, v. 35, n. 2, p. 171-188, 2000.

MUDAMBI, Ram; ZAHRA, Shaker A. **The survival of international new ventures**. Springer International Publishing, 2018. Disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=289832>. Acesso em: 15 jan. 2025.

MUSTEEN, Martina; FRANCIS, John; DATTA, Deepak K. The influence of international networks on internationalization speed and desempenho: A study of Czech SMEs. **Journal of world business**, v. 45, n. 3, p. 197-205, 2010.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>. Acesso em: 18 jan. 2025.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NARDO, M. et al. **Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide**. OECD Statistics Working Papers, n. 2005/03, 2005. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1787/533411815016>. Acesso em: 22 dez. 2024.

NAVE, Edgar; FERREIRA, João J.; VEIGA, Pedro Mota. International entrepreneurial culture as a booster of early and rapid internationalisation: A comparative study of Born Globals vs non-Born Globals. **Journal of International Entrepreneurship**, p. 1-35, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10843-024-00361-w>. Acesso em: 22 dez. 2024.

NEELY JR, Brett H. et al. Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research. **Journal of Management**, v. 46, n. 6, p. 1029-1062, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206320908640>. Acesso em: 22 dez. 2024.

NELAEVA, Alena; NILSSEN, Frode. Contrasting knowledge development for internationalization among emerging and advanced economy firms: A review and future research. **Journal of Business Research**, v. 139, p. 232-256, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321007049>. Acesso em: 22 dez. 2024.

NEWBURRY, William; ZEIRA, Yoram. Generic differences between equity international joint ventures (EIJVs), international acquisitions (IAs) and international greenfield investments (IGIs): Implications for parent companies. **Journal of World Business**, v. 32, n. 2, p. 87-102, 1997. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(97\)90001-8](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(97)90001-8). Acesso em: 22 dez. 2024.

NGUYEN, Ngoc Minh. The effect of FDI on domestic entrepreneurship: the case of greenfield investment and cross-border M&A activities. **Journal of Economics and Development**, v. 25, n. 1, p. 62-78, 2023.

NGUYEN, Tiep et al. Investigating critical risk factors of selecting joint venture contractors for infrastructure projects implementation in Vietnam. **International Journal of Construction Management**, v. 23, n. 14, p. 2438-2451, 2023.

NICKELS, William G.; MCHUGH, James M.; MCHUGH, Susan M. **Understanding business**. New York, NY: McGraw-Hill Education: ltc, 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/78925674/Understanding_Business_12E_2019. Acesso em: 15 jan. 2025.

NIPPA, Michael; REUER, Jeffrey J. On the future of international joint venture research. **Journal of International Business Studies**, v. 50, p. 555-597, 2019.

NUNEZ, Nicolas A.; BARRIOS, Marcelo. Do Technology Startups Replicate Internationalization Patterns From Big Companies? Evidence From Latin America. **TEM Journal**, v. 12, n. 4, 2023. Disponível em: https://www.temjournal.com/content/124/TEMJournalNovember2023_2350_2360.html. Acesso em: 27 dez. 2024.

ÖBERG, Christina. The role of business networks for innovation. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 124-128, 2019.

OLIVA, Fábio Lotti et al. Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic, and institutional analysis.

Technological Forecasting & Social Change, v. 175, p. 121346, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121346>. Acesso em: 27 dez. 2024.

OLIVEIRA, Renan Henrique; JINDRA, Björn; FIGUEIRA, Ariane Roder. Social network structure and firms' internationalization: New insights from a whole-network perspective. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 19, n. 1, p. 77-95, 2024. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9308197>. Acesso em: 18 jan. 2025.

OLIVER, Christine. Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. **Academy of management review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing intelligence & planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures. **MIR: Management International Review**, p. 85-99, 1997.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Perspectives**, v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.

OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. Toward a Theory of International New ventures. **Journal of International Business Studies**, 25, n. 1, p. 45-64, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>. Acesso em: 15 jan. 2025.

ØYNA, Stine; ALON, Ilan. A review of born globals. **International Studies of Management & Organization**, v. 48, n. 2, p. 157-180, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1443737>. Acesso em: 17 jan. 2025.

OZGEN, Sibel; MOONEY, Ann; ZHOU, Yuyang. CEO power: a review, critique, and future research directions. **Journal of Management**, v. 51, n. 1, p. 132-171, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/01492063241241302>. Acesso em: 18 jan. 2025.

PANSIRI, Jaloni. The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice. **Management Decision**, v. 43, n. 9, p. 1097-1113, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251740510626218>. Acesso em: 27 dez. 2024.

PARIETTI, Laura Vanoli. **Internationalization of firms: The role of institutional distance on location and entry mode**. Emerald Publishing Limited, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-78714-134-320171004/full/html>. Acesso em: 27 dez. 2024.

PARK, Yung-Hwal; LEHNERT, Kevin. A review of two decades of research on language in international management (1997-2022). **International Journal of Business Environment**, v. 16, n. 1, p. 99-131, 2025. Disponível em: https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=mkt_otherpubs. Acesso em: 18 jan. 2025.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação**. Editora Vozes Limitada, 2017.

- PATRÍCIO, Lurdes; FRANCO, Mário. A systematic literature review about team diversity and team desempenho: Future lines of investigation. **Administrative Sciences**, v. 12, n. 1, p. 31, 2022. Disponível: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/1/31>. Acesso em: 27 dez. 2024.
- PAUL, Justin. SCOPE framework for SMEs: A new theoretical lens for success and internationalization. **European Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 219-230, 2020. Disponível: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.001>. Acesso em: 27 dez. 2024.
- PENG, Michael Yao-Ping. The roles of dual networks and ties on absorptive capacity in SMEs: the complementary perspective. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 33, n. 5-6, p. 566-589, 2022. Disponível: <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1882842>. Acesso em: 27 dez. 2024.
- PEREIRA JÚNIOR, Aloisio; PEREIRA, Vinícius Silva. Visão baseada em recursos e perspectiva contingente na relação entre diversificação geográfica dos negócios e desempenho organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 20, p. 157-175, 2023. Disponível: <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.2.3.pt>. Acesso em: 27 dez. 2024.
- PEREIRA, Rodrigo Santos; MONTEIRO, Elisabeth Costa. Método Rasch para melhoria de sistemas de medição de desempenho em educação profissional. In: Congresso Brasileiro De Metrologia, 2023. **Anais [...]**. [306910]. Disponível em: https://metrologia2023.org.br/wp-content/uploads/2023/11/306910_metodo-rasch-para-melhoria-de-sistemas-de-medicao-de-desempenho-em-educacao-profissional.pdf. Acesso em: 31 dez. 2024.
- PERLIN, Marcelo et al. O Impacto da Titulação Acadêmica de Conselheiros e Diretores sobre a Desempenho de Empresas Negociadas na B3. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 18, p. 561-584, 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/93337>. Acesso em: 31 dez. 2024.
- PETRY, Jonas Fernando; AMAL, Mohamed; FLORIANI, Dinorá Eliete. Institutional distance, regional clusters and desempenho of foreign subsidiaries: Evidences from Brazil. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 15, n. 3, p. 302-316, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/NQPwghsdb6GcfgZX55w8yrM/?lang=en>. Acesso em: 31 dez. 2024.
- PICCHIAI, Djair; TEIXEIRA, Moacir José. As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. **Produto & Produção**, v. 20, n. 2, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/93337>. Acesso em: 31 dez. 2024.
- PICCHIAI, Djair; ZORZETTI, Julio Cezar. Internacionalização de empresas nascentes: análise do fenômeno born global. **Conhecimento Interativo**, v. 12, n. 1, p. 168-202, 2018. Disponível em: <http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/253>. Acesso em: 31 dez. 2024.
- PINHO, Maria Luiza CA; ROCHA, Angela da; PINHO, Celso RA. International licensing by emerging market SMEs in the audiovisual industry. **Creative Industries Journal**, v. 16, n. 3, p. 406-427, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/17510694.2022.2026058>. Acesso em: 31 dez. 2024.

PINTO, Joana Maria Cruz et al. **O Papel das Incubadoras na Dinâmica de Internacionalização das Global Startup**. 2021. (Dissertação de Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização), Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto, 2021. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/19935> Acesso em: 31 dez. 2024.

PIVETA, Maíra Nunes. **A influência de capacidades dinâmicas e incertezas ambientais na propensão para a internacionalização de empresas de base tecnológica em uma economia emergente**. 2022. 186 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Santa Maria, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/25688> Acesso em: 29 dez. 2024.

PRADO, Ana Raquel Mechlin; DE AZEVEDO, Ingrid Gomes; FERRO, Laura Bianco. Fatores críticos para a capacidade de expansão internacional de micro e pequenas empresas brasileiras: um estudo de casos múltiplos. **Revista Gestão em Análise**, v. 11, n. 1, p. 7-25, 2022. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/3937>. Acesso em: 15 jan. 2025.

PRANDO, Lidia Tiggemann et al. Entrepreneurial potential in digital transformation: scale development using item response theory. **European Journal of Innovation Management**, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2024-0727>. Acesso em: 15 jan. 2025.

PRASHANTHAM, Shameen; BIRKINSHAW, Julian. Choose your friends carefully: Home-country ties and new venture internationalization. **Management International Review**, v. 55, p. 207-234, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0244-9>. Acesso em: 19 jan. 2025.

PRIETO-SÁNCHEZ, Carlos-Javier; MERINO, Fernando. The role of the entrepreneur's characteristics to be a born global firm. **European Journal of International Management**, v. 17, n. 4, p. 536-563, 2022. Disponível em: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/EJIM.2022.123227>. Acesso em: 27 dez. 2024.

PRYSTUPA-RZĄDCA, Kaja; LUPINA-WEGENER, Anna; JOHANNOT, Claudia. Lessons learned from Swiss born globals entering Brazil. **Journal of entrepreneurship in emerging economies**, v. 12, n. 1, p. 125-143, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2018-0139>. Acesso em: 27 dez. 2024.

PURKAYASTHA, Anish; SHARMA, Sunil; KARNA, Amit. Theoretical foundations of antecedents of internationalization and moderators in multinationality–desempenho relationship: What is missing?. **Cross Cultural & Strategic Management**, v. 27, n. 2, p. 213-243, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2019-0055>. Acesso em: 27 dez. 2024.

QIN, Linghua et al. How a chairperson's international experience can affect the post-entry speed of international SMEs from emerging economies: the roles of functional variety and power. **International Journal of Emerging Markets**, v. 19, n. 2, p. 540-560, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2021-1913>. Acesso em: 15 jan. 2025.

QUINTON, Sarah; WILSON, Damien. Tensions and ties in social media networks: Towards a model of understanding business relationship development and business desempenho enhancement through the use of LinkedIn. **Industrial Marketing Management**, v. 54, p. 15-24, 2016.

RAJAN, Rishabh; DHIR, Sanjay; SUSHIL. Determinants of alliance productivity and desempenho: Evidence from the automobile industry. **International Journal of Productivity and Desempenho Management**, v. 72, n. 2, p. 281-305, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0079>. Acesso em: 15 jan. 2025.

RAJKUMAR, Karthik et al. A causal test of the strength of weak ties. **Science**, v. 377, n. 6612, p. 1304-1310, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1126/science.abl4476>. Acesso em: 18 jan. 2025.

RAMSAY, William. Business objectives and strategy. In: HILLEBRANDT, Patricia M.; CANNON, Jacqueline (Ed.). **The management of construction firms: Aspects of theory**. London: Palgrave Macmillan UK, 1989. p. 9-30. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-1-349-13626-1_2. Acesso em: 15 jan. 2025.

RAY, Pradeep; RAY, Sangeeta; KUMAR, Vikas. A knowledge-based view of emerging market firm internationalization: the case of the Indian IT industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 27, n. 4, p. 1086-1108, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0660> Acesso em: 27 dez. 2024.

REISE, Steven. P; BONIFAY, Wes E; HAVILAND, Mark G. Scoring and modeling psychological measures in the presence of multidimensionality. **Journal of Personality Assessment**, 95, 129-140, 2023. Disponível em: <http://doi.org/10.1080/00223891.2012.725437>. Acesso em: 17 jan. 2025.

RENNIE, Michael W. Born global. **The McKinsey Quarterly**, n. 4, p. 45-53, 1993. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0660> Acesso em: 27 dez. 2024.

REZENDE, Otávio; REIS, Hércules Kuster dos. Apoio à internacionalização de empresas: uma leitura das ações das agências de promoção de exportação a partir das teorias de internacionalização. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, p. 263-277, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20435/inter.v22i1.2129>. Acesso em: 15 jan. 2024.

RIALP, Alex et al. The born-global phenomenon: A comparative case study research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, p. 133-171, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10843-005-4202-7>. Acesso em: 15 jan. 2024.

RIBEIRO, Barbara Beato; DIIRR, Bruna. Mapeamento sistemático sobre conflitos, negociação e decisão em relacionamentos interorganizacionais. In: **Escola Regional de Sistemas de Informação do Rio de Janeiro (ERSI-RJ)**. SBC, 2021. p. 8-15. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/87250201/16811.pdf> Acesso em: 15 jan. 2024.

RIBEIRO, Marcos J.; NAKABASHI, Luciano. Investimento estrangeiro direto: Greenfield, por fusões e aquisições, volatilidade e seus efeitos no crescimento econômico brasileiro. **Revista Brasileira de Economia**, v. 76, p. 197-223, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbe/a/cpJSVNXQzPRnFVstTfDbnCP/>. Acesso em: 23 dez. 2024.

RINTALA, Ria. *Network embeddedness for the internationalization: lack of conceptual clarity and family SMEs under focus*. 2024. 51 f. Master's Thesis (Master's Programme in International Business and Entrepreneurship) – Lappeenranta–Lahti University of Technology, LUT School of Business and Management, Lappeenranta, 2024. Disponível em: https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/167934/Pro_Gradu_Rintala_Ria.pdf?sequence=3. Acesso em: 19 jan. 2025.

ROBITZSCH, Alexander; KIEFER, Thomas; WU, Margaret. Package ‘TAM’. **Test Analysis Modules–Version**, v. 3, p. 26, 2020. Disponível em: <https://cran.ma.imperial.ac.uk/web/packages/TAM/TAM.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2024.

ROCHA, Angela da; ALMEIDA, Vitor. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, Betania; DUARTE, Rroberto Gonzalez (Org.). **Gestão internacional**: Saraiva, 2006. v. 1, p. 7-38.

ROCHA, Marina; MARQUES, Susana. Internacionalização de PME: o papel da diversidade, da distância e da inteligência cultural. **ICIEMC Proceedings**, n. 1, p. 197-214, 2020. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/fqdrjgpyjcevlc2vrsmfovu4e/access/wayback/https://proa.ua.pt/index.php/iciemc/article/download/24151/17539>. Acesso em: 29 dez. 2024.

ROLL, Richard. Empirical evidence on takeover activity and shareholder wealth. **Knights, raiders and targets: The impact of the hostile takeover**, p. 241-252, 1988.

ROOT, Franklin R. **Entry strategies for international markets**. Nova Iorque: Lexington Book, 1994. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=8JKLBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR13&dq=ROOT,+F.+R.+Entry+strategies+for+international+markets,+Nova+Iorque:+Lexington+Book,+1994.&ots=Uwv_v6wQXA&sig=-53WI-r28dGNUXgrDU8a4F8VW-E&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 15 jan. 2025.

ROSA, Arthur AS; FORTI, Cristiano AB; DIAS, Vitor FMB. Impacto da internacionalização na necessidade de capital de giro das empresas brasileiras. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, p. eRAMF220017, 2022. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ram/a/ZL6XYgdh5ggMr4KNX49PnmP/?format=html&lang=pt&stop=next>. Acesso em: 15 jan. 2025.

ROSA, Benjamin; GUGLER, Philippe; VERBEKE, Alain. Regional and global strategies of MNEs: revisiting Rugman & Verbeke (2004). **Journal of International Business Studies**, v. 51, p. 1045-1053, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00347-5>. Acesso em: 15 jan. 2025.

ROSADO-SERRANO, Alexander. Franchising as strategy for internationalization of family firms: An exploratory study. **Rosado-Serrano, Alexander. Franchising as Strategy for Internationalization of Family Firms: An exploratory study. Newmann Business Review**, v. 3, n. 1, p. 145-165, 2017. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3120671. Acesso em: 15 jan. 2025.

ROSADO-SERRANO, Alexander; NAVARRO-GARCÍA, Antonio. Alternative modes of entry in franchising. **Journal of Business Research**, v. 157, p. 113599, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113599>. Acesso em: 15 jan. 2025.

ROSADO-SERRANO, Alexander; PAUL, Justin; DIKOVA, Desislava. International franchising: A literature review and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 85, p. 238-257, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.049>. Acesso em: 15 jan. 2025.

RUGMAN, Alan M.; VERBEKE, Alain. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. **Journal of international business studies**, v. 35, p. 3-18, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073>. Acesso em: 15 jan. 2025.

RUMYANTSEVA, Maria; WELCH, Catherine. The born global and international new venture revisited: An alternative explanation for early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 54, n. 7, p. 1193-1221, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00613-2>. Acesso em: 04 jan. 2025.

RYAN, Louise; EVE, Michael; KESKINER, Elif. Introduction: Revisiting networks: Setting the conceptual and methodological scene. In: KESKINER, Elif; EVE, Michael; RYAN, Louise. (eds). **Revisiting Migrant Networks: Migrants and Their Descendants in Labour Markets**. Cham: Springer International Publishing, 2022. p. 1-22. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-030-94972-3_1. Acesso em: 18 jan. 2025.

SAAD, Rosmary Cardoso et al. Internacionalização de Rede de Franquias Brasileiras e o Ambiente Institucional: A Expansão da Chilli Beans Para o Kuwait. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 17, n. 2, p. 194-224, 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8475741>. Acesso em: 5 jan. 2025.

SAMBHARYA, Rakesh B. Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of US multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 9, p. 739-746, 1996. Disponível em [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199611\)17:9%3C739::AID-SMJ846%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199611)17:9%3C739::AID-SMJ846%3E3.0.CO;2-K). Acesso em: 29 dez. 2024.

SAN EMETERIO, Mónica Clavel; JUANEDA-AYENSA, Emma; FERNÁNDEZ-ORTIZ, Rubén. Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global. **Heliyon**, v. 6, n. 1, 2020. Disponível em: [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(19\)36807-0](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(19)36807-0). Acesso em: 29 dez. 2024.

SÁNCHEZ MARÍN, Sergio Arturo. **Internationalization case: Havaianas Brazil**. 2023. Dissertação (Mestrado em Gerencia Internacional) – Universidad de La Sabana, Chía, Colômbia, 2023. Disponível em: <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/60396>. Acesso em: 29 dez. 2024.

SANTANA, Vitoria Nery et al. Conhecimento e Rede de relacionamentos na Internacionalização: um estudo de caso na empresa Brazilian Kimberlite Clay. **International Journal of Business and Marketing**, v. 5, n. 1, p. 85-103, 2020.

SANTOS JHUNIOR, Ronaldo de Oliveira; STOCKER, Fabrício; ABIB, Gustavo. Internacionalização de empresas: uma análise da pesquisa científica no brasil. **Revista Thêma et Scientia**, 11, n. 1, p. 08-30, 2021. Disponível em: <https://themaetscientia.fag.edu.br/index.php/RTES/article/view/1272>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SANTOS, José Glauber Cavalcante dos; VASCONCELOS, Alessandra Carvalho de; LUCA, Márcia Martins Mendes de. Perfil da inovação e da internacionalização de empresas

transnacionais. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 189-211, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.5773/rai.v1i1.1103> Acesso em: 27 dez. 2024.

SARMENTO, Caroline Fabricia Bonk; CARVALHO, Carlos Augusto Septimio de; DIB, Luis Antonio da Rocha. Effectuation e a influência das rede sociais em internacionalização de startups em aceleradoras. **Internext**, v. 11, n. 1, p. 63-76, 2016. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/322>. Acesso em: 21 dez. 2024.

SCARTEZINI, Daniela. **Internationalization of a SME: Grupo Fogo de Chão Europa**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Católica Portuguesa, Porto, 2023. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/46402>. Acesso em: 30 dez. 2024.

SCHLEDER, Marcus Vinicius Nascimento. **Recursos intangíveis de uma empresa de tecnologia sob a perspectiva da Análise de Rede Organizacionais**. 2023. 190 f. (Dissertação de Mestrado) - Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/29488/DIS_PPGADMINISTRACAO_2023_SCHLEDER_MARCUS.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 15 jan. 2025.

SCHWEIZER, Roger; VAHLNE, Jan-Erik. Non-linear internationalization and the Uppsala model—On the importance of individuals. **Journal of business research**, v. 140, p. 583-592, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321008328>. Acesso em: 05 jan. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2013. 284 p. ISSN 1983-2095. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 05 jan. 2025.

SETH, Anju; SONG, Kean P.; PETTIT, R. Richardson. Value creation and destruction in cross-border acquisitions: an empirical analysis of foreign acquisitions of US firms. **Strategic management journal**, v. 23, n. 10, p. 921-940, 2002.

SHENKAR, Oded. Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of International Business Studies**, 43, n. 1, p. 1-11, 2012.

SHIROKOVA, Galina; MCDUGALL-COVIN, Patricia. The role of social networks and institutions in the internationalization of Russian entrepreneurial firms: Do they matter?. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, p. 177-199, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0091-8> Acesso em: 05 jan. 2024.

SILVA, Gabrielle Ribeiro Rodrigues da; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. A influência do Executivo e sua Ação Frente ao Risco no Processo de Internacionalização: Uma Meta-Síntese. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, n. 2, p. 277-300, 2021. Disponível em: <http://revistafuture.org/FSRJ/article/view/422> Acesso em: 04 jan. 2025.

SILVESTRI, Raffaele et al. Interorganizational R&D projects in clustering contexts: A resource interaction perspective. **Journal of Business Research**, v. 148, p. 343-355, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.067>. Acesso em: 19 dez. 2024.

SIMON, Herbert Alexander. **Administrative Behavior: Study of Decision-making Process**. Macmillan, 1970.

SINGH, Rashmeet et al. Network cooperation and economic desempenho of SMEs: Direct and mediating impacts of innovation and internationalisation. **Journal of Business Research**, v. 148, p. 116-130, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322003721>. Acesso em: 19 dez. 2024.

SMET, Leon J. H. **Language & internationalization: behavior of SMEs**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Rotterdam School of Management, Erasmus University, Department of Strategic Growth & Corporate Development, The Hague, 2018. Disponível em: <https://thesis.eur.nl/pub/45578/LeonSmet.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2024.

SOLARINO, Angelo M.; BUCKLEY, Peter J. Equivalence in international business research: A three-step approach. **Journal of International Business Studies**, v. 54, n. 3, p. 550-567, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-022-00562-2>. Acesso em: 05 jan. 2025.

SOLOMON, Esther; HUSE, Morten. Corporate governance and paradoxical tensions: Leadership dynamics through Facet theory. In: **Facet Theory in Organizational Research**. Routledge, 2021. p. 88-107. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003172154-6/corporate-governance-paradoxical-tensions-leadership-dynamics-facet-theory-esther-solomon-morten-huse>. Acesso em: 05 jan. 2025.

SOUZA, Eda Castro Lucas de et al. Atitude empreendedora: validação de um instrumento de medida com base no modelo de resposta gradual da teoria da resposta ao item. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 230-251, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000500009>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SOUZA, Larissa Cristina Ribeiro e; ALCÂNTARA, Juciara Nunes de; CALEGARIO, Cristina Lelis Leal. Direitos de propriedade intelectual e propriedade estatal: uma análise do grau de propriedade acionária nas subsidiárias de multinacionais emergentes. In: Encontro da ANPAD – ENANPAD, XLVI, 2022, On-line, 21-23 set. 2022. **Anais [...]**. ISSN 2177-2576. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/90f4760fcc9b69c13da7368c5c2917f3.pdf>.

SOUZA, Monique Wagner de; TEZZA, Rafael. Percepção de privacidade e confiabilidade no uso dos serviços de m-banking: desenvolvimento de uma escala de mensuração utilizando teoria da resposta do item multidimensional. **Revista Alcance**, v. 31, n. 2 (Mai/Ago), p. 52-66, 2024. Disponível em: [https://doi.org/10.14210/alcance.v31n2\(Mai/Ago\).p52-66](https://doi.org/10.14210/alcance.v31n2(Mai/Ago).p52-66). Acesso em: 15 jan. 2025.

SPENGLER, Isabella; FLORIANI, Dinorá Eliete. Percepção de Risco na Internacionalização de Empresas Familiares. **Internext**, v. 17, n. 1, p. 22-45, 2022. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/630>. Acesso em: 31 dez. 2024.

STEINBRUCH, Fernanda Kalil et al. As variáveis relacionadas à escolha do modo de entrada em mercados internacionais. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 6, n. 1, p. 245-270, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5609271>. Acesso em: 31 dez. 2024.

STOCKER, Fabricio; JHUNIOR, Ronaldo de Oliveira Santos. Teorias de Internacionalização e Rede Organizacionais: Uma Análise Sobre a Complementaridade Teórica. **Revista Luceu On-Line**, v. 8, n. 1, p. 6-26, 2018. Disponível em: https://luceu.emnuvens.com.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1781. Acesso em: 31 dez. 2024.

STOPFORD, John M.; DUNNING, John H. The world directory of the multinational enterprises 1982-83. **Detroit: Gale Research Company**, 1983.

STOPFORD, John M.; WELLS, Louis T. **Managing the multinational enterprise**. New York: Basic Books, 1972. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/tie.5060150206>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SU, Yiyi; FAN, Di; RAO-NICHOLSON, Rekha. Internationalization of Chinese banking and financial institutions: a fuzzy-set analysis of the leader-TMT dynamics. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 14, p. 2137-2165, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1359793>. Acesso em: 15 jan. 2025.

SUEN, Alberto Sanyuan; KIMURA, Herbert. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 2, n. 5, p. 53-60, 1997. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Suen/publication/228699058_Fusao_e_aquisicao_como_estrategia_de_entrada_entre_mode_no_mercado_brasileiro/links/55317cbc0cf20ea0a071ac79/Fusao-e-aquisicao-como-estrategia-de-entrada-entre-mode-no-mercado-brasileiro.pdf. Acesso em: 15 jan. 2025.

SULLIVAN, Daniel. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of international business studies**, v. 25, p. 325-342, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490203>. Acesso em: 17 jan. 2025.

SUN, Kai et al. CEO's with global experience and outward foreign direct investment: a contextualized analysis of Chinese firms. **Chinese Management Studies**, v. 15, n. 1, p. 1-23, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CMS-11-2019-0405>. Acesso em: 17 jan. 2025.

SURDU, Irina; GREVE, Henrich R.; BENITO, Gabriel RG. Back to basics: Behavioral theory and internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 52, n. 6, p. 1047-1068, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593124000040>. Acesso em: 10 jan. 2025.

SWEDBERG, Richard; GRANOVETTER, Mark S. (Ed.). **The sociology of economic life**. Westview press, 1992.

TALUKDER, Sazzad; BARNER-RASMUSSEN, Wilhelm. Exploring the language choice dilemma of international small firms: A social exchange perspective on English-only versus multilingualism. **International Business Review**, v. 33, n. 3, p. 102257, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593124000040>. Acesso em: 10 jan. 2025.

TEERIKANGAS, Satu; HASSETT, Melanie. Cultural dynamics in acquisitions. **Acquisitions and Corporate Strategy**, p. 225-250, 2022. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003188308-14/cultural-dynamics-acquisitions-satu-teerikangas-melanie-hassett>. Acesso em: 10 jan. 2025.

TEIXEIRA, Diana Sofia Ribeiro. **A Importância das Rede para a Internacionalização: estudo de caso**. (Mestrado em Economia e Gestão Internacional) Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2020. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/129934/2/428102.pdf>. Acesso em: 31 dez. 2024.

TETTEH, Mershack Opoku et al. Key drivers for implementing international construction joint ventures (ICJVs): global insights for sustainable growth. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 29, n. 9, p. 3363-3393, 2022. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ECAM-07-2020-0512/full/html>. Acesso em: 31 dez. 2024.

THAKUR, P. **Expansion of a business into the Egyptian market**. 2022. (Master's degree in international business management), Tampere University of Applied Sciences, Tampere, 2022. Disponível em: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/784546/Thakur_Priyanka.pdf?sequence=3. Acesso em: 16 jan. 2025.

TIBREWAL, Ankita et al. Language Operative Capacity in Small and Medium-sized Enterprises. **Management International Review**, p. 1-35, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11575-024-00556-2>. Acesso em: 04 jan. 2025.

TIWARI, Santosh Kumar; SEN, Sudipta; SHAIK, Rihana. Internationalization: A study of small firms from emerging markets. **The Journal of Developing Areas**, v. 50, n. 6, p. 355-364, 2016. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/26415672>. Acesso em: 27 dez. 2024.

TOBIASSEN, Anita Ellen; PETTERSEN, Inger Beate. Understanding networking dynamics in born global firms' internationalization: balancing the mix of physical and virtual networking in B2B markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 38, n. 3, p. 494-506, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2020-0534>. Acesso em: 05 jan. 2024.

TRAPANESE, Francesco et al. **Analysis of cluster relations focusing on the internationalization of garment cluster in the North-Central region of Paraná-Brazil**. *InterSciencePlace - Revista Científica Internacional*, v. 10, n. 1, p. 1-256, jan./mar. 2015. Disponível em <http://dx.doi.org/10.6020/1679-9844/v10n1a1> Acesso em: 29 dez. 2024.

TRIERWEILLER, Andréa Cristina et al. Measuring environmental management disclosure in industries in Brazil with item response theory. **Journal of Cleaner Production**, v. 47, p. 298-305, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.10.025>. Acesso em: 14 jan. 2025.

TRINDADE, N. R. **A influência das orientações estratégicas e dos fatores institucionais na propensão para internacionalização de empresas de base tecnológica em uma economia emergente**. 2022. 183 f. (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2022. Disponível em:

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/24521/TES_PPGADMINISTRACAO_2022_T RINDADE_NATHALIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 14 jan. 2025.

TRUNINA, Anna; ASHOURIZADEH, Shayegheh. Business model-network interactions: Comparative case studies from Zhongguancun and Silicon Valley. **Technology in Society**, v. 65, p. 101600, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101600>. Acesso em: 27 dez. 2024.

TUOMINEN, Sasu et al. Customer-centric strategy driving innovativeness and business growth in international markets. **International Marketing Review**, v. 40, n. 3, p. 479-496, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2020-0215>. Acesso em: 27 dez. 2024.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT – UNCTAD. **World investment report 1995: transnational corporations and competitiveness**. Genebra: United Nations, 1995. Disponível em: <https://unctad.org/>. Acesso em: 10 jan. 2025.

UZZI, Brian. Social structure and competition in interfirm networks.. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 37-69, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393808?origin=crossref>. Acesso em: 19 jan. 2025.

VAHLNE, Jan-Erik; BHATTI, Waheed Akbar. Relationship development: A micro-foundation for the internationalization process of the multinational business enterprise. **Management International Review**, v. 59, p. 203-228, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0373-z>. Acesso em: 27 dez. 2024.

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. Coping with complexity by making trust an important dimension in governance and coordination. **International Business Review**, v. 30, n. 2, p. 101798, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101798>. Acesso em: 27 dez. 2024.

VAHLNE, Jan-Erik; JOHANSON, Jan. From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. **Journal of international business studies**, v. 48, p. 1087-1102, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>. Acesso em: 27 dez. 2024.

VENDRUSCOLO, Luisa Tondo; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro. A internacionalização no processo de inovação das startups brasileiras de tecnologia da informação e comunicação (TIC). **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 123-157, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1577>. Acesso em: 27 dez. 2024.

VERDU, Fabiane Cortez. **Rede de relacionamentos interorganizacionais, recursos e internacionalização: um estudo na cidade de Maringá (PR)**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/24454>. Acesso em: 10 jan. 2022.

VERDU, Fabiane Cortez; BULGACOV, Sergio. A internacionalização de uma pequena empresa. **REBRAE**, v. 5, n. 2, p. 179-190, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.7213/rebrae.7349>. Acesso em: 14 jan. 2025.

VERDU, Fabiane Cortez; REINERT, Mauricio. Interorganizational relationships networks in internationalization process of exporting companies. **Revista de Negócios**, v. 20, n. 3, p. 7-15,

2015. Disponível em: <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2015v20n3p7-15> . Acesso em: 14 jan. 2025.

VIEIRA, Josy; MORANDI, Carine Leticia. Os caminhos da internacionalização de uma empresa paraguaia: o caso da Agrícola Tierra Nova. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 139-149, 2021. Disponível em: [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1\(jan/abr\).p139-149](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1(jan/abr).p139-149) . Acesso em: 14 jan. 2025.

VIEIRA, Rui; BRENDA, Zélia; BRANDÃO, Filipa. Determinants and Entry Modes in the Internationalisation of Tourism Companies: The Case Study of Two Portuguese Hotel Groups. In: **Advances in Tourism, Technology and Systems: Selected Papers from ICOTTS 2021, Volume 2**. Singapore: Springer Nature Singapore, 2022. p. 295-309. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-981-16-9701-2_24. Acesso em: 14 jan. 2025.

VIRTA, Johanna. **The Role of International Professionals in Firm Internationalization: A Case Study of Finnish SMEs**. 2020. 155 f. Master's Thesis (M.Sc. in Economics and Business Administration) – Aalto University School of Business, Global Management, Fall 2020. Disponível em: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/fc2847d9-e138-4715-85ef-59370672a394/content>. Acesso em: 19 dez. 2024.

WAN, Chenxi et al. Entry mode choice: a meta-analysis of antecedents and outcomes. **Management International Review**, v. 63, n. 2, p. 193-246, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00499-6>. Acesso em: 19 dez. 2024.

WANG, Kai. **Xiaomi in the internationalization process: failures and lessons**. 2021. (Master in International Management) -, Escola de Administração de Empresas de São Paulo of Fundação Getúlio Vargas, 2021, 55p. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/30300> Acesso em: 19 dez. 2024.

WEST, M. W. Thinking ahead: The jointly owned subsidiary. **Harvard Business Review**, 37, n. 4, p. 31-172, 1959.

WILLIAMSON, Oliver E. The economics of organization: The transaction cost approach. **American journal of sociology**, v. 87, n. 3, p. 548-577, 1981. Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/227496>. Acesso em: 19 dez. 2024.

WOLFFENBUTTEL, Rodrigo Foresta. Weber e o conceito de mercado: contribuições para uma interpretação da atualidade. **Em Tese**, v. 18, n. 1, p. 215-230, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1806-5023.2021.e74184>. Acesso em: 18 jan. 2025.

WOODCOCK, C. Patrick; BEAMISH, Paul W.; MAKINO, Shige. Ownership-based entry mode strategies and international desempenho. **Journal of international business studies**, v. 25, p. 253-273, 1994. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490200>. Acesso em: 19 dez. 2024.

WU, Jiangong; JIANG, Hongyan; LIU, Tianying. Research on the Entry Mode of Chinese Multinational Enterprises into American Market. In: **Advances in Decision Science and Management: Proceedings of Third International Conference on Decision Science and Management (ICDSM 2021)**. Springer Singapore, 2022. p. 401-410. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-16-2502-2_41. Acesso em: 19 dez. 2024.

WU, Jie; VAHLNE, Jan-Erik. Dynamic capabilities of emerging market multinational enterprises and the Uppsala model. **Asian Business & Management**, p. 1-25, 2020. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41291-020-00111-5>. Acesso em: 19 dez. 2024.

XIMENES, Poliana. **Inovação e internacionalização de empresas: a dinâmica da relação em empresas brasileiras**. São Paulo: Editora Dialética, 2021.

XU, Le. CEO general work experience and FDI-based internationalization. **Journal of Strategy and Management**, v. 16, n. 2, p. 323-340, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2022-0112>. Acesso em: 14 jan. 2025.

YADOLLAHI FARSI, Jahangir; POURMESGARI, Majid. A systematic review of theories on family business internationalization. **International Journal of Business and Development Studies**, v. 16, n. 2, p. 71-101, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.22111/ijbds.2024.50227.2161>. Acesso em: 18 jan. 2025.

YI, Jingtao; SU, Huiwen. Parachuting Internationalization: the Earliness of First Cross-Border Acquisition and Desempenho. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2022. p. 10820. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMBPP.2022.10820abstract>. Acesso em: 14 jan. 2025.

YILDIZ, Harun Emre et al. Directionality matters: Board interlocks and firm internationalization. **Global Strategy Journal**, v. 13, n. 1, p. 90-110, 2023. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/gsj.1423>. Acesso em: 14 jan. 2025.

YLI-RENKO, Helena; SAPIENZA, Harry J.; HAY, Michael. The role of contractual governance flexibility in realizing the outcomes of key customer relationships. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 6, p. 529-555, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902699000622>. Acesso em: 14 jan. 2025.

YUBIN, Lu. **Entry mode selection for multinational corporations: the case of entry in China of Johnson&Johnson: mainly focus on Xian-Janssen Pharmaceutical**. 2018. (Master in Business Administration) - ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, 2018. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18888/1/master_lu_yubin.pdf. Acesso em: 14 jan. 2025.

ZAHEER, Akbar; BELL, Geoffrey G. Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. **Strategic management journal**, v. 26, n. 9, p. 809-825, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.482>. Acesso em: 19 jan. 2025.

ZAHOOR, Nadia; KHAN, Zaheer; SHENKAR, Oded. International vertical alliances within the international business field: A systematic literature review and future research agenda. **Journal of World Business**, v. 58, n. 1, p. 101385, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951622000761>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ZARAMELLA, Daniel Guerra; LIBERATO, Jéssica Sanna; VERDU, Fabiane Cortez. O processo de internacionalização e as adaptações no composto mercadológico de uma pequena

empresa. **Caderno de Administração**, 27, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v27i1.43293> Acesso em: 14 jan. 2025.

ZHANG, Jiamin et al. Reconciling the dilemma of knowledge sharing: A network pluralism framework of firms' R&D alliance network and innovation desempenho. **Journal of Management**, v. 45, n. 7, p. 2635-2665, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206318761575>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ZHANG, Li. The association between CEOs' foreign experiences and the digital transformation of Chinese firms. **Environment and Social Psychology**, v. 9, n. 8, 2024. Disponível em: <https://esp.as-pub.com/index.php/esp/article/view/2883> Acesso em: 04 jan. 2024.

ZHAO, Qiang et al. R&D internationalization and innovation desempenho: the impact of executives' characteristics. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 15, n. 2, p. 8118-8147, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ZHOU, Chenxi et al. Is failure the mother of success? Prior failure experience and cross-border M&A completion by emerging market firms. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 40, n. 2, p. 775-813, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09802-9>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ZHOU, Lianxi; BARNES, Bradley R.; LU, Yuan. Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and desempenho advantage of newness among international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 882-905, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.87>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ZILLI, Julio Cesar; VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto; HEINZEN, Marjorie. Estratégias e grau de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 5, n. 1, p. 23-41, 2015. Disponível em: <https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/2543>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ZONTA, Thaisa Carolina; AMAL, Mohamed. Internationalization and innovation: The case of a born global from Brazil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 13, n. 1, p. 63-76, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7608111>. Acesso em: 14 jan. 2025.

ZUCHELLA, Antonella; PALAMARA, Giada; DENICOLAI, Stefano. The drivers of the early internationalization of the firm. **Journal of world business**, v. 42, n. 3, p. 268-280, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.008>. Acesso em: 14 jan. 2025.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO EXECUTIVO(A) PLATAFORMA SURVEYMONKEY



Gestor(a)
Bem-vindo(a)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa de doutorado intitulada **A internacionalização de empresas brasileiras**, vinculada ao PPA/UEM, sob orientação da Profa. Dra. Fabiane Cortez Verdu e sob co-orientação do Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva. **O objetivo desta pesquisa é descrever o processo de internacionalização de empresas brasileiras.** Salientamos que sua participação é muito valiosa e importante para nós e que ao aceitar participar desta pesquisa, você responderá ao questionário a seguir. Sua participação é voluntária e dar-se-á somente após o aceite deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

É importante salientar que, assim como toda pesquisa que envolve seres humanos, a coleta de dados pode oferecer risco às pessoas que participarem deste estudo, podendo provocar desconforto e angústia pelo teor das questões a serem respondidas e dos sentimentos a serem evocados. Caso se sinta constrangido(a), é possível desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem sofrer nenhum tipo de penalidade. Esclarecemos, contudo, que o questionário foi previamente testado a fim de eliminar as questões não pertinentes e que pudessem desencadear conflitos emocionais, minimizando, assim, os riscos de desconforto e ansiedade. Entretanto, caso isso ocorra, os orientadores e o discente dessa pesquisa se dispõem a conversar com você a fim de acolhê-lo(a) em suas dúvidas e inquietações.

Destacamos que além dos riscos relacionados à participação na pesquisa, há os riscos característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Dessa forma, a fim de assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações dos (as) participantes da pesquisa, todos os dados coletados, em ambiente virtual, serão transferidos para um dispositivo local (HD Externo), evitando-se, dessa forma, o vazamento de dados. Assinalamos, ainda, que todas as informações coletadas serão utilizadas para fins de pesquisa, serão armazenadas em um banco de dados no qual os (as) respondentes serão identificados por códigos (ex.: R1) e serão analisadas em conjunto com os dados fornecidos por outros (as) participantes da pesquisa. Ao término do estudo, será assegurado, a todos os participantes interessados, acesso gratuito e por tempo indeterminado aos resultados da pesquisa, seja por meio de plataforma digital, e-mail e ambiente compartilhado remotamente. A apresentação em eventos ou a publicação de artigos dos resultados desta pesquisa, empregará os dados coletivamente, de modo a respeitar o sigilo absoluto quanto à identidade dos (as) participantes.

Esteja ciente de que, se você concordar em colaborar com esta pesquisa, não receberá compensação financeira por sua participação. Eventuais dúvidas sobre a pesquisa, ou em relação aos aspectos éticos e sobre seus direitos enquanto participante, sinta-se à vontade para entrar em contato com os pesquisadores responsáveis, nos endereços a seguir disponibilizados.

Jonathan Dias Ferreira, doutorando, pg54746@uem.br

Fabiane Cortez Verdu, orientadora, fcverdu@uem.br

Juliano Domingues da Silva, co-orientador, jdsilva2@uem.br

* 1. Ao prosseguir, declaro que aceito o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

- Aceito
- Não aceito.



Gestor(a)

Perfil do executivo

As questões abaixo buscam identificar o seu perfil de executivo.

* 2. Gênero

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não me identificar
- Outro

* 3. Idade

- 18 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Mais de 50 anos

* 4. Escolaridade

- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização ou MBA
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

* 5. Você já teve alguma experiência de estudo ou trabalho no exterior antes de assumir seu cargo atual na empresa?

- Sim
- Não



Gestor(a)

* 6. Qual o tipo de experiência no exterior você possui?

- Estudo
- Trabalho
- Ambos (Estudo e trabalho)

* 7. Qual o tempo de duração de estudo ou trabalho no exterior em anos e meses?

Duração da experiência de estudo no exterior em anos e meses:

Duração da experiência de trabalho no exterior em anos e meses:

* 8. Agora, por favor, informe o(s) país(es) onde a experiência ocorreu:

Estudo:

Trabalho:

* 9. Você possui fluência em algum idioma estrangeiro?

- Sim
- Não



Gestor(a)

* 10.

Indique o idioma estrangeiro e o nível de fluência sobre o quanto você lê, fala, escreve e compreende.

	Lê	Fala	Escreve	Compreende
Inglês	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Espanhol	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Francês	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Alemão	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Italiano	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

11. Outro idioma estrangeiro? (especifique)

12. Em relação ao outro idioma em resposta a questão anterior

	Lê	Fala	Escreve	Compreende
Idioma estrangeiro (questão anterior)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



Gestor(a)

Relacionamentos com contatos nacionais

Nesta parte, você responderá questões sobre os **relacionamentos da sua empresa no Brasil**. Estas informações terão apenas finalidade estatística e serão mantidas em total confidencialidade.

* 13. Agora, pense no principal cliente que sua empresa atende atualmente no Brasil. Com base nesse cliente, por favor, avalie os seguintes aspectos:

	Baixa	Alta
Frequência de relacionamento com o principal cliente no Brasil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança de relacionamento com o principal cliente no Brasil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reciprocidade de relacionamento com o principal cliente no Brasil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 14. Por favor, lembre o segundo principal cliente que sua empresa atende no Brasil. Com base nesse cliente, avalie os aspectos abaixo:

	Baixa	Alta
Frequência de relacionamento com segundo principal cliente no Brasil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança de relacionamento com segundo principal cliente no Brasil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reciprocidade de relacionamento com segundo principal cliente no Brasil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 15. Neste momento, lembre o terceiro principal cliente que sua empresa atende no Brasil. Com base nesse cliente, por favor, avalie os aspectos abaixo:

	Baixa	Alta
Frequência de relacionamento com terceiro principal cliente no Brasil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança de relacionamento com terceiro principal cliente no Brasil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reciprocidade de relacionamento com terceiro principal cliente no Brasil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 16. Agora, avalie o relacionamento da sua empresa com o seu principal fornecedor no Brasil, considerando os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com o nosso principal fornecedor no Brasil	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com o nosso principal fornecedor no Brasil	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com o nosso principal fornecedor no Brasil	<input type="radio"/>				

* 17. Avalie o relacionamento da sua empresa com o seu principal concorrente no Brasil, considerando os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com o nosso principal concorrente no Brasil	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com o nosso principal concorrente no Brasil	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com o nosso principal concorrente no Brasil	<input type="radio"/>				

18. Agora, avalie o relacionamento da sua empresa com a Trading, com a qual mais negocia no Brasil, considerando os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com essa Trading nacional	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com essa Trading nacional	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com essa Trading nacional	<input type="radio"/>				

19. Reflita sobre o relacionamento da sua empresa com o despachante aduaneiro com quem mantém a maior parceria de negócios no Brasil

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com esse despachante aduaneiro nacional	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com esse despachante aduaneiro nacional	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com esse despachante aduaneiro nacional	<input type="radio"/>				

20. Neste momento, pense sobre o relacionamento da sua empresa com a embaixada ou consulado com quem mantém o maior contato no Brasil.

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com essa embaixada ou consulado no Brasil	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com essa embaixada ou consulado no Brasil	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com essa embaixada ou consulado no Brasil	<input type="radio"/>				

21. Avalie o relacionamento da sua empresa com o Instituto Mercosul, considerando os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com o Instituto Mercosul	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com o Instituto Mercosul	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com o Instituto Mercosul	<input type="radio"/>				

22. Por favor, avalie o relacionamento da sua empresa com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), considerando os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com a ApexBrasil	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com a ApexBrasil	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com a ApexBrasil	<input type="radio"/>				

23. Outro contato, qual?

24. Em relação ao contato da questão anterior. Indique o grau de concordância em relação aos seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com esse contato	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com esse contato	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com esse contato	<input type="radio"/>				



Gestor(a)

Relacionamentos com contatos internacionais.

Nesta parte, você responderá questões sobre os **relacionamentos da sua empresa no ambiente internacional**. Estas informações terão apenas finalidade estatística e serão mantidas em total confidencialidade.

* 25. A sua empresa possui algum faturamento no ambiente internacional?

- Sim
- Não

* 26. Agora, pense no seu principal cliente localizado fora do Brasil. Com base nesse cliente internacional, por favor, avalie os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com o principal cliente internacional	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com o principal cliente internacional	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com o principal cliente internacional	<input type="radio"/>				

* 27. Por favor, relembre o segundo principal cliente que sua empresa atende fora do Brasil. Com base nesse cliente internacional, avalie os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com o segundo principal cliente internacional	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com o segundo principal cliente internacional	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com o segundo principal cliente internacional	<input type="radio"/>				

* 28. Relembre o terceiro principal cliente que sua empresa atende fora do Brasil. Com base nesse cliente internacional, por favor, avalie os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com o terceiro principal cliente internacional	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com o terceiro principal cliente internacional	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com o terceiro principal cliente internacional	<input type="radio"/>				

* 29. Agora, avalie o relacionamento da sua empresa com o seu principal fornecedor no exterior, considerando os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com o nosso principal fornecedor no exterior	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com o nosso principal fornecedor no exterior	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com o nosso principal fornecedor no exterior	<input type="radio"/>				

* 30. Avalie o relacionamento da sua empresa com o seu principal concorrente no exterior, considerando os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com o nosso principal concorrente no exterior	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com o nosso principal concorrente no exterior	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com o nosso principal concorrente no exterior	<input type="radio"/>				

31. Por favor, avalie o relacionamento da sua empresa com a instituição financeira, com a qual mais negocia no exterior, considerando os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com essa instituição financeira fora do Brasil	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com essa instituição financeira fora do Brasil	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com essa instituição financeira fora do Brasil	<input type="radio"/>				

* 32. Agora, avalie o relacionamento da sua empresa com a Trading, com a qual mais negocia no exterior, considerando os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com essa Trading fora do Brasil	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com essa Trading fora do Brasil	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com essa Trading fora do Brasil	<input type="radio"/>				

33. Neste momento, reflita sobre o relacionamento da sua empresa com o despachante aduaneiro com quem mantém a maior parceria de negócios fora do Brasil

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com esse despachante aduaneiro no exterior	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com esse despachante aduaneiro no exterior	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com esse despachante aduaneiro no exterior	<input type="radio"/>				

34. Agora, pense sobre o relacionamento da sua empresa com a embaixada ou consulado com quem mantém o maior contato no exterior.

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com essa embaixada ou consulado fora do Brasil.	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com essa embaixada ou consulado fora do Brasil.	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com essa embaixada ou consulado fora do Brasil.	<input type="radio"/>				

35. Outro contato internacional, qual?

36. Em relação ao contato da questão anterior. Avalie considerando os seguintes aspectos:

	Baixa				Alta
Frequência de relacionamento com esse contato internacional	<input type="radio"/>				
Confiança de relacionamento com esse contato internacional	<input type="radio"/>				
Reciprocidade de relacionamento com esse contato internacional	<input type="radio"/>				



Gestor(a)

Internacionalização

A pesquisa está quase concluída. Responda agora as últimas questões sobre a **atuação internacional da sua empresa**. Por favor, quando tiver dúvida e não puder informar a resposta precisa para alguma das questões abaixo, forneça uma resposta aproximada.

* 37. As afirmativas a seguir devem ser avaliadas tendo em mente "**O processo de internacionalização de nossa empresa**" conforme o seu grau de concordância.

	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
Houve a intenção de se internacionalizar após o esgotamento do mercado doméstico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A internacionalização da nossa empresa foi rápida, ocorreu desde a criação da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os contatos nacionais influenciaram o nosso processo de internacionalização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabeleci contatos no exterior que levaram a nossa empresa a investir fora do Brasil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os primeiros mercados externos desenvolvidos foram impulsionados pela nossa rede de relacionamentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 38. Indique o principal modo de entrada da sua empresa no mercado externo.

- Exportações e acordos contratuais
- Investimento Direto no Exterior - IDE (joint ventures e subsidiárias)

* 39. No ano de 2023, qual foi a **participação percentual das vendas no exterior em relação as vendas totais** da sua empresa? (%)

* 40. Qual o **percentual de funcionários no exterior em relação ao total de funcionários** da empresa? (%)

* 41. Qual o **percentual de ativos no exterior em relação ao total de ativos** da empresa? (%)

* 42. Qual o primeiro país que sua empresa fez negócios?

* 43. Quais países a sua empresa atua?



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



Gestor(a)

Parte final

Para concluir sua participação, por favor preencha as informações abaixo para que possamos enviar, ao final da pesquisa, o relatório com os resultados.

44. E-mail

* 45. Cidade/Estado

* 46. Ano de fundação da empresa

* 47. Ano da 1ª atividade internacional da empresa

48. Setor de atividade econômica

* 49. Número de funcionários da sua empresa

50. Caso deseje fazer quaisquer comentários, por favor utilize o espaço abaixo.

**Gestor(a)****De qualquer maneira, obrigado!**

Agradecemos por considerar participar da nossa pesquisa científica sobre a internacionalização de empresas e respeitamos totalmente sua decisão de não participar neste momento.

Atenciosamente,

Jonathan Dias Ferreira, doutorando, pg54746@uem.br

Fabiane Cortez Verdu, orientadora, fcverdu@uem.br

Juliano Domingues da Silva, co-orientador, jdsilva2@uem.br

**Gestor(a)****Obrigado!**

Agradecemos pela sua valiosa participação em nossa pesquisa científica sobre a internacionalização de empresas!

Atenciosamente,

Jonathan Dias Ferreira, doutorando, pg54746@uem.br

Fabiane Cortez Verdu, orientadora, fcverdu@uem.br

Juliano Domingues da Silva, co-orientador, jdsilva2@uem.br

APÊNDICE B – DETALHAMENTO DAS TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta pesquisa, a análise dos dados foi realizada por meio da técnica de regressão linear múltipla, amplamente empregada para investigar a relação entre uma variável dependente e múltiplas variáveis independentes. Conforme destacado por Field (2020, p. 374), “a regressão linear múltipla expande o modelo linear simples para incluir mais de um preditor e permite avaliar simultaneamente o impacto de múltiplas variáveis predictoras sobre o desfecho investigado”, sendo representada pela equação:

$$Y_i = b_0 + b_1X_1 + X_2 + \dots + b_nX_n + \varepsilon_i \quad (8)$$

Onde:

Y_i : variável dependente.

X_1, X_2 : variáveis independentes.

b_0 : intercepto.

b_1, b_2, b_n : coeficientes de regressão.

ε_i : termo de erro.

A análise de regressão é uma técnica estatística amplamente utilizada para ajustar um modelo linear aos dados, permitindo prever os valores de uma variável de resultado, também chamada de variável dependente, com base em uma ou mais variáveis predictoras, conhecidas como variáveis independentes. Quando há apenas uma variável preditora, a técnica é denominada regressão linear simples, enquanto a inclusão de múltiplos preditores caracteriza a regressão linear múltipla. Ambas as abordagens são variações do modelo linear, diferenciando-se apenas no número de variáveis predictoras consideradas no modelo (FIELD, 2020).

A variável dependente é aquela cujo comportamento ou valor se busca explicar ou prever a partir das variáveis independentes. Sendo assim, o IIE (Modelo 1) e a TRI-IE (Modelo 2) foram definidos como variáveis dependentes, pois refletem o nível de envolvimento das empresas em mercados internacionais, considerando indicadores como receita internacional, número de países atendidos e operações fora do país de origem. Essas variáveis são influenciadas diretamente pelas características dos internacionais dos executivos e, indiretamente, por fatores contextuais.

A escolha do IIE e do TRI-IE como variáveis dependentes não está diretamente fundamentada na literatura, mas as dimensões que compõem ambos os elementos foram baseados em conceitos amplamente discutidos em processos de internacionalização, especialmente sob os pressupostos do M-U e das BG(s). O IIE representa o desempenho e a

abrangência global das organizações, com base em indicadores objetivos e comportamentais, enquanto o TRI-IE mensura dimensões latentes do comportamento de internacionalização, como intenção, velocidade e o papel da rede de relacionamentos no desenvolvimento de mercados externos. Assim, ambas as variáveis avançam sobre a análise de dados meramente observáveis, ao avaliar o comportamento organizacional em diferentes dimensões fundamentadas na literatura de negócios internacionais.

As variáveis independentes, ou preditoras, são aquelas utilizadas para explicar ou prever os valores da variável dependente. Neste estudo, as características dos executivos, especificamente a experiência internacional e a fluência em língua estrangeira, foram consideradas variáveis independentes principais, sendo consideradas potenciais determinantes na formação de laços internacionais. Esses laços representam a força e a qualidade das rede de relacionamentos dos executivos no mercado internacional, facilitando o acesso a informações estratégicas, recursos e oportunidades em contextos globais. De acordo com a literatura, laços internacionais mais fortes e diversificados tendem a impulsionar o processo de internacionalização, ao reduzir barreiras culturais, linguísticas e operacionais e, conseqüentemente, influenciar diretamente o IIE e a TRI-IE.

Além disso, foram considerados como fatores de controle, o porte, idade e setor de atuação da empresa, com também, a idade, gênero e escolaridade dos executivos, dada sua relevância na literatura sobre internacionalização. A inclusão dessas variáveis de controle no modelo garante maior robustez analítica, reduzindo potenciais vieses e permitindo uma interpretação mais precisa dos efeitos das variáveis independentes sobre a variável dependente, assegurando resultados confiáveis e alinhados aos objetivos da pesquisa.

Na presente tese, o Modelo Politômico da Teoria de Resposta ao Item (TRI) foi utilizado para mensurar o traço latente de internacionalização empresarial com base nas respostas dos executivos a afirmativas relacionadas ao processo de internacionalização. Segundo Pasquali (2017) o traço latente refere-se a uma variável não observável que reflete habilidades, atitudes ou outras características comportamentais dos respondentes. Assim, o conceito de traço latente, aplicado à IE, pode ser entendido como uma característica subjacente dos executivos ou da organização que não é diretamente observável, mas que influencia comportamentos e decisões no processo de internacionalização.

Cada item foi analisado considerando sua dificuldade, ou seja, o quão desafiador é para o executivo alcançar uma resposta mais elevada na escala, e sua discriminação, que mede a capacidade do item de diferenciar executivos de empresas com distintos níveis de internacionalização (KELDERMAN; RIJKES, 1994). O modelo politômico mostrou-se

apropriado para lidar com dados em múltiplas categorias ordenadas (KELDERMAN; RIJKES, 1994; KELDERMAN, 1997; FRAGOSO, 2010). As escalas utilizadas foram estruturadas em um formato Likert de 5 pontos, variando de "Discordo Totalmente" (1) a "Concordo Totalmente" (5). Cada afirmativa foi tratada como um item do modelo, representando diferentes aspectos do processo de internacionalização, tais como: (i) a intenção de internacionalizar após a saturação do mercado doméstico; (ii) a velocidade do processo de internacionalização desde a criação da empresa; (iii) a influência de contatos nacionais; (iv) o impacto de contatos internacionais; e (v) o papel das rede de relacionamentos no desenvolvimento de mercados externos (DIB, 2008; VERDU, 2010).

Para tratar as respostas politômicas, utilizou-se o Modelo de Crédito Parcial, proposto por Masters (1982). Esse modelo é adequado para itens com múltiplas categorias ordenadas e permite que cada item tenha um conjunto de limiares (b_k) que representam a dificuldade associada a cada categoria. A probabilidade de um respondente n com habilidade latente θ_n selecionar a categoria k de um item i é dada por:

$$P(X_{ni} = k | \theta_n) = \frac{\exp\left(\sum_{j=0}^k(\theta_n - b_{ij})\right)}{\sum_{m=0}^{M_i} \exp\left(\sum_{j=0}^m(\theta_n - b_{ij})\right)}, \quad (9)$$

Onde:

$P(X_{ni} = k | \theta_n)$: probabilidade de o respondente n selecionar a categoria k do item i .

θ_n : habilidade latente (propensão) do indivíduo n .

b_{ij} : parâmetro de dificuldade associado à transição entre as categorias j e $j + 1$ no item i .

k : a categoria específica em que a probabilidade está sendo calculada.

M_i : número total de categorias no item i .

$\exp()$: função exponencial ($\exp(x) = e^x$)

(\sum) : Total cumulativa de diferenças entre θ_n e b_{ij}

A estimação dos parâmetros foi realizada pelo Método de Estimativa de Máxima Verossimilhança Marginal, utilizando o pacote eRm no software R (MAIR, et al., 2021) para construção do mapa-pessoa-item baseado no modelo de crédito parcial (MARTINKOVÁ; DRABINOVÁ, 2018; ROBITZSCH; KIEFER; WU, 2020). O uso desse modelo permitiu capturar com precisão a dificuldade e a discriminação de cada item, ampliando a qualidade da mensuração do traço latente de internacionalização. Segundo Johnson (2007) a probabilidade marginal de observar o vetor de respostas de itens para um indivíduo (x_v) é expressa:

$$P(xv | \phi) = \int \theta L(\theta | xv, \phi) dF(\theta), \quad (10)$$

Onde:

$P(xv | \phi)$: resultado da TRI

ϕ : representa os parâmetros dos itens.

Θ : habilidade latente (propensão) do indivíduo.

$F(\theta)$: distribuição dos efeitos aleatórios (habilidades latentes).

$L(\theta | xv, \phi)$: probabilidade condicional do vetor de respostas, dado θ e os parâmetros dos itens ϕ .

A verossimilhança marginal de todos os parâmetros em (10) sobre os indivíduos é dada por:

$$L(\phi | X) = \prod_{i=1}^n P(xv_i | \phi), \quad (11)$$

Onde X corresponde a matriz de respostas de todos os indivíduos. O objetivo foi maximizar essa função $L(\phi|X)$ em relação aos parâmetros ϕ , eliminando a dependência direta da habilidade latente θ , que é tratada como uma variável aleatória (JOHNSON, 2007).

Os resultados foram processados no software Jamovi (versão 2.3.28) que possui pacote eRm do software R, que implementa algoritmos eficientes para a estimação de parâmetros em modelos politômicos (MAIR et al., 2021). O mapa pessoa-item gerado por esse pacote ilustrou a relação entre as habilidades latentes (θ) e os parâmetros dos itens, permitindo identificar como diferentes dimensões da internacionalização se posicionam em termos de dificuldade e discriminação.

O **Modelo Politômico da TRI-IE** gerado sintetiza as respostas às afirmativas em uma medida única e contínua. Esse score reflete a posição da empresa no traço latente de internacionalização. Por exemplo, empresas com maior propensão à internacionalização tendem a obter scores mais elevados, enquanto aquelas menos propensas apresentam scores mais baixos. Além disso, a análise dos parâmetros dos itens revelou informações valiosas sobre a dificuldade e discriminação das afirmativas, permitindo identificar quais aspectos do processo de internacionalização são mais complexos ou discriminativos entre as empresas (MARTINKOVÁ; DRABINOVÁ, 2018). A avaliação dos pressupostos do modelo TRI-I, como confiabilidade da pessoa, MADaQ3 (*Mean Absolute Deviation about the Q3*) e nível de significância, garantiram a adequação dos resultados, que serão discutidos em detalhes na próxima seção.

A variável dependente, representada pela TRI-IE (Modelo 1) e pelo IIE (Modelo 2), reflete o nível de envolvimento das empresas em mercados internacionais. As variáveis independentes principais incluem as características dos executivos, como experiência internacional e fluência em línguas estrangeiras, determinantes para a formação de laços internacionais. Além disso, fatores de controle como porte, idade e setor de atuação da empresa, bem como idade, gênero e escolaridade dos executivos, foram incluídos para garantir robustez analítica e minimizar potenciais vieses.

A análise de regressão linear foi conduzida no software Jamovi (2024), permitindo a estimação dos coeficientes de regressão (β) e indicadores como Coeficiente de Determinação (R^2 ajustado). De acordo com Field (2020) o coeficiente de regressão padronizado (β), também denominado coeficiente beta, é uma medida que permite comparar diretamente o impacto relativo das variáveis independentes sobre a variável dependente em um modelo de regressão. Ele é calculado após padronizar as variáveis, eliminando suas unidades de medida, e indica quantos desvios padrão a variável dependente muda para cada aumento de um desvio padrão na variável independente. Um β positivo reflete uma relação direta entre as variáveis (um aumento em uma resulta em aumento na outra), enquanto um β negativo indica uma relação inversa.

Por sua vez, segundo Field (2020) R^2 ajustado é particularmente útil em modelos com múltiplas variáveis previsoras, pois considera a penalização pelo número de preditores. O valor de R^2 varia de 0 a 1, com 0 indicando nenhuma reação e 1 indicando uma relação perfeita, assim quanto maior o valor de R^2 , maior o poder explicativo dos constructos endógenos do modelo (HAIR JR et al., 2019). Segundo Cohen (1988) observa que em ciências sociais aplicadas, valores de R^2 acima de 0,26 podem ser classificados como efeito médio, mas ainda assim substanciais, considerando a complexidade das variáveis envolvidas e as influências externas.

A avaliação das medidas de ajustamento do modelo, como ausência de multicolinearidade que inclui o Fator de Inflação da Variância (VIF) e refere à correlação elevada entre variáveis independentes em uma análise de regressão múltipla (FIELD, 2020). Hair Jr. et al. (2019) explicam que um valor de tolerância menor que 0,10 (ou um VIF maior que 10) indica níveis preocupantes de multicolinearidade. Nesse contexto, um valor médio de VIF que não ultrapasse substancialmente o limite de 10 sugere que não há motivos significativos para preocupação com a multicolinearidade no modelo (HAIR JR et al., 2019; FIELD, 2020).

O teste F foi uma métrica estatística utilizada para avaliar a significância global dos modelos regressão, testando se as variáveis independentes, em conjunto, explicam uma porção

significativa da variância da variável dependente. Em essência, o teste F compara a variância explicada pelo modelo com a variância residual, fornecendo uma relação que indica a qualidade dos procedimentos ajustados (FIELD, 2020). Um valor elevado de F acompanhado de um p-valor significativo ($p \leq 0,05$) sugere que o modelo como um todo foi estatisticamente relevante (HAIR JR et al., 2019).

Os resíduos do modelo foram analisados de acordo com os critérios de resíduos padronizados e outros diagnósticos. Conforme Field (2020), resíduos padronizados superiores a $\pm 3,29$ devem ser investigados como potenciais *outliers*, enquanto a presença de mais de 5% dos resíduos além de ± 2 pode indicar problemas de ajuste.

A análise dos coeficientes individuais foi realizada por meio dos valores de estimativas e seus respectivos valores-p, permitindo identificar as variáveis previsoras com contribuições estatisticamente significativas para o IIE e a TRI-IE. Os resultados obtidos confirmaram a adequação da regressão linear múltipla como técnica para explorar a influência das covariáveis e fatores de controle no IIE e a TRI-IE. A abordagem possibilitou identificar os efeitos diretos das variáveis previsoras e os impactos contextuais dos fatores de controle no processo de internacionalização, conforme serão discutidos na seção seguinte.

Além das tabelas de efeitos, as moderações foram analisadas graficamente, utilizando as Figuras geradas pelo software Jamovi. Nesse método, os valores da variável dependente foram estimados com base em combinações entre altos e baixos valores das variáveis independentes e moderadoras. Para operacionalizar essas combinações, foram utilizados valores equivalentes a 1 desvio padrão acima da média ($+1SD$), correspondente a altos valores; média (*Mean*), representando valores intermediários; e 1 desvio padrão abaixo da média ($-1SD$), indicando baixos valores. Essas representações, visíveis na legenda dos gráficos, permitem interpretar os efeitos moderadores ao longo das interações de maneira clara e intuitiva, destacando como diferentes níveis das variáveis independentes e moderadoras impactam a variável dependente. Essa abordagem gráfica facilita a identificação de tendências e padrões, complementando as análises estatísticas e reforçando a interpretação dos resultados de maneira visual e acessível.

APÊNDICE C – ANÁLISE DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA AMOSTRA

A Tabela 1 apresenta a distribuição da amostra com base no gênero dos executivos de empresas, detalhando as frequências absolutas, percentuais relativos e percentuais acumulados. Esses dados fornecem uma visão inicial sobre a composição demográfica da amostra, destacando a representatividade de cada gênero e servindo como base para análises subsequentes.

Tabela 1 – Gênero dos executivos

Gênero	Frequência	% do Total
Masculino	75	54.3 %
Feminino	63	45.7 %
Total	138	100%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2025).

A análise da frequência de gêneros na amostra revela que 75 indivíduos, representando 54,3% do total, identificam-se como do gênero masculino. Já o gênero feminino corresponde a 63 indivíduos, o que equivale a 45,7% da amostra. Observa-se, portanto, uma predominância do gênero masculino na composição da amostra analisada.

A Tabela 2 apresenta a distribuição dos participantes em diferentes faixas etárias, evidenciando as frequências absolutas, percentuais relativos e percentuais acumulados. A faixa etária mais representativa na amostra é de 31 a 40 anos, com 51 indivíduos, correspondendo a 37,0% do total. Em seguida, a faixa de 41 a 50 anos possui 39 participantes, representando 28,3%. As faixas etárias de 26 a 30 anos e de 21 a 25 anos apresentam 17 (12,3%) e 14 indivíduos (10,1%), respectivamente. Por fim, os participantes com mais de 50 anos Totalm 17 indivíduos, equivalendo a 12,3% da amostra. Esses dados fornecem uma visão abrangente sobre a diversidade etária dos respondentes e podem ser úteis para identificar possíveis variações nos resultados de acordo com a idade.

Tabela 2 - Faixa etária dos executivos

Idade	Frequência	% do Total
21 a 25 anos	14	10.1 %
26 a 30 anos	17	12.3 %
31 a 40 anos	51	37.0 %
41 a 50 anos	39	28.3 %
Mais de 50 anos	17	12.3 %
Total	138	100%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2025).

A Tabela 3 apresenta a distribuição dos participantes com base na escolaridade, detalhando as frequências absolutas, percentuais relativos e percentuais acumulados. A maioria dos respondentes possui especialização ou MBA, totalizando 90 indivíduos, o que corresponde a 65,2% da amostra. Em seguida, aparecem os participantes com graduação, representando 19,6% (27 indivíduos), seguidos pelos que possuem pós-graduação stricto sensu (mestrado ou doutorado), Totalndo 21 indivíduos (15,2%). Esses dados revelam que a amostra é predominantemente composta por indivíduos com níveis de escolaridade avançados, refletindo um perfil altamente qualificado.

Tabela 3 – Escolaridade dos executivos

Escolaridade	Frequência	% do Total
Especialização ou MBA	90	65.2 %
Graduação	27	19.6 %
Stricto Sensu	21	15.2 %
Total	138	100%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2025).

A Tabela 4 apresenta a distribuição dos executivos em relação à experiência internacional. A maioria dos participantes, 85 executivos (61,6% do total), declarou possuir experiência internacional, enquanto 53 executivos (38,4%) não possuem esse tipo de vivência. Esses dados sugerem que uma parcela significativa dos executivos tem exposição internacional, o que pode ser relevante para compreender sua influência em processos organizacionais, especialmente em processos de internacionalização das empresas.

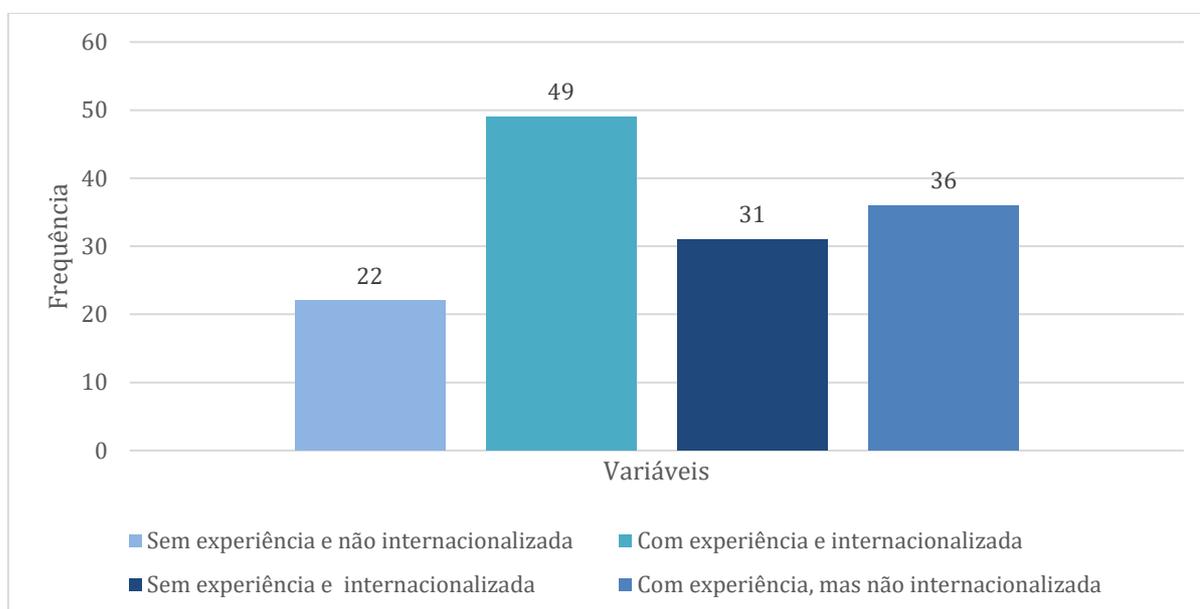
Tabela 4 - Experiência Internacional dos Executivos

Exp_inter	Frequência	% do Total
Não	53	38.4 %
Sim	85	61.6 %
Total	138	100%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2025).

A Figura 13 apresenta a distribuição dos executivos de acordo com sua experiência internacional e a situação de internacionalização das empresas em que atuam. A categoria "Sem experiência e não internacionalizada" inclui 22 executivos, evidenciando uma menor exposição a contextos globais e a ausência de atividades internacionais por parte das empresas. Em seguida, a categoria "Sem experiência e internacionalizada", com 31 executivos, demonstra que, mesmo sem vivência internacional dos executivos, essas empresas conseguiram se internacionalizar, possivelmente impulsionadas por outros fatores organizacionais ou pela atuação de prestadores de serviços especializados que assessoram esse processo (BELLUCCI; LAVARDA; ROCZANSKI, 2019; VIEIRA; MORANDI, 2021; REZENDE; REIS, 2021).

Figura 13 - Executivos com experiência internacional e a situação de internacionalização das empresas



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2025)

A categoria "Com experiência e internacionalizada", que reúne 49 executivos, destaca a predominância de executivos com experiência internacional atuando em empresas internacionalizadas, reforçando a importância dessa vivência no resultado do processo de

expansão global. Por fim, a categoria "Com experiência, mas não internacionalizada", com 36 executivos, revela que, embora possuam experiência internacional, essas empresas permanecem não internacionalizadas, o que sugere possíveis barreiras organizacionais, contextuais ou setoriais que limitam sua inserção em mercados estrangeiros.

A partir dos dados sobre a experiência internacional dos executivos, busca-se compreender não apenas a duração, mas também as modalidades dessa vivência, considerando se ocorreu por meio de estudos, trabalho ou uma combinação de ambos. Inspirado em Cui (2022), os 85 executivos com experiência internacional serão denominados de executivos internacionalizados, dado que essa vivência tende a ampliar suas competências interculturais e habilidades de relacionamento, aspectos essenciais para a atuação em mercados globais. A Tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas que resumem o tempo de experiência internacional, fornecendo uma visão detalhada das características dessa amostra.

A Tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas sobre o tempo de experiência internacional dos executivos. O total de observações (N) foi de 89, indicando que todos os executivos da amostra possuíam informações registradas, sem valores omissos. A média do tempo de experiência internacional foi de 1,57 anos, o que reflete um nível relativamente baixo de vivência internacional acumulada entre os executivos analisados. Esse resultado contrasta com estudos anteriores que reportaram médias superiores de experiência internacional. Por exemplo, Magnusson e Boggs (2006) identificaram uma média de 4,19 anos entre executivos, enquanto Le e Kroll (2017) encontraram um tempo médio de 2,46 anos entre os executivos nos Estados Unidos.

Tabela 5 - Estatísticas resumidas sobre o tempo de experiência internacional dos executivos

Experiência Internacional	
N	85
Omisso	0
Média	1.57
Mediana	0.167
Desvio-padrão	3.27
Mínimo	0.10
Máximo	18.0

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2025).

Entretanto, o desvio-padrão, de 3,27 anos, revela uma alta dispersão nos dados, indicando que há grande variabilidade no tempo de experiência internacional entre os

executivos. Isso significa que, embora a maioria possua pouco tempo de vivência internacional, alguns executivos apresentam valores significativamente mais elevados.

A mediana, de 0,167 ano (aproximadamente 2 meses), indicou que metade dos executivos possuía uma experiência internacional muito curta, o que reforçou a concentração dos valores em níveis baixos. A diferença entre média e mediana sugeriu que a distribuição dos dados era assimétrica, com uma cauda à direita, influenciada por executivos com tempos de experiência mais longos.

Os valores mínimo e máximo corroboraram essa dispersão: enquanto o tempo mínimo de experiência internacional foi de apenas 0,10 anos (cerca de 1 mês), o máximo atingiu 18 anos. Esse intervalo significativo evidenciou a presença de executivos com alta vivência internacional, ainda que estes constituíssem uma minoria no conjunto analisado.

Esses resultados evidenciam a diversidade do grupo no que se refere à exposição a contextos internacionais, o que pode gerar implicações importantes para as análises subsequentes. Executivos com maior tempo de experiência tendem a desenvolver competências interculturais mais aprofundadas, impactando positivamente suas perspectivas estratégicas e a capacidade de atuação em mercados externos (QIN et al., 2024), resultados que reforçam a experiência internacional como um fator crítico para empresas que buscam competir globalmente (FU; WU; WANG, 2024).

A Tabela 6 apresenta a distribuição dos executivos internacionalizados com base no tipo de experiência internacional vivenciada, destacando as modalidades de estudo, trabalho ou uma combinação de ambos. Entre os 85 executivos internacionalizados, 27 (31,76%) relataram ter experiências internacionais exclusivamente relacionadas a estudos, enquanto 20 (23,53%) indicaram que sua vivência internacional ocorreu apenas por meio de trabalho. A maior parcela, composta por 38 executivos (44,71%), declarou possuir experiências que combinam estudo e trabalho no exterior, refletindo uma exposição mais ampla e diversificada a contextos internacionais.

As experiências internacionais, acadêmicas ou profissionais, desempenham um papel crucial no desenvolvimento de competências estratégicas para empresas que buscam a internacionalização. Zhang (2024) destacou que, no contexto da transformação digital, as experiências de trabalho no exterior exercem um impacto mais significativo do que as acadêmicas, devido à prática estratégica e à tolerância ao risco que proporcionam. Essa diferenciação também pode ser explorada no âmbito da internacionalização. Por exemplo, vivências profissionais no exterior fortalecem habilidades práticas, como negociação, adaptação a ambientes multiculturais e construção de rede de relacionamentos, essenciais para

a inserção em mercados estrangeiros (SU; FAN; RAO-NICHOLSON, 2019). Por outro lado, experiências acadêmicas no exterior ampliam o conhecimento técnico e aprofundam a compreensão de nuances culturais, contribuindo para a formulação de estratégias globais mais informadas (LAHIRI; MUKHERJEE; PENG, 2020). Assim, cada tipo de vivência internacional reforça dimensões específicas da competência internacional, funcionando de maneira complementar nos processos de transformação digital e internacionalização empresarial.

Tabela 6 - Tipo de experiência internacional dos executivos internacionalizados

Tipo de Experiência	Frequência	% do Total
Estudo	27	31.76 %
Trabalho	20	23.53 %
Ambos	38	44.71 %
Total	85	100%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2025).

Embora o estudo de Liu, Zhang e Zhang (2024) não trate diretamente da internacionalização, ele posiciona a experiência internacional dos CEOs como um fator relevante para o desempenho corporativo em questões ambientais, sociais e de governança (ESG), avaliando tanto experiências acadêmicas quanto profissionais em países desenvolvidos. Essas vivências demonstraram impacto positivo no desempenho ESG das empresas, o que também pode ser correlacionado à capacidade de adaptação e inovação em mercados globais. De maneira complementar, Xu (2022) reforça que a exposição internacional prévia dos executivos melhora significativamente a compreensão de mercados internacionais, tornando-os mais aptos a identificar oportunidades e mitigar riscos associados à globalização. Essa exposição também influencia decisões estratégicas relacionadas à expansão internacional, especialmente via IDE.

Ademais, o fato de quase metade dos executivos internacionalizados nesta tese terem vivenciado combinações de estudo e trabalho no exterior ressalta a diversidade das trajetórias desses profissionais. Essa diversidade evidencia a relevância de múltiplas formas de imersão em contextos internacionais, que potencializam habilidades de comunicação e a construção de relacionamentos globais. Tais vivências mistas ocupam um papel estratégico, permitindo que executivos liderem processos de internacionalização com maior eficácia, construam rede de

relacionamentos robustas e impulsionem a expansão global das organizações às quais pertencem.

Na Figura 14, os dez principais países de destino para experiências internacionais dos executivos, em ordem de importância, são: Estados Unidos, Canadá, China, Austrália, Espanha, Portugal, Reino Unido, Itália, Uruguai e México. Essa classificação reflete a atratividade e a relevância desses destinos no contexto do desenvolvimento profissional e da internacionalização.

Figura 14 - Dez principais destinos dos executivos internacionalizados



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Canva (2024).

A Tabela 7 apresenta a distribuição das experiências internacionais dos executivos, com os Estados Unidos liderando, registrando 47 experiências (35,61%), seguidos pelo Canadá, com 15 (11,36%), e pela China, com 11 (8,33%). A Austrália e a Espanha aparecem com 10 experiências cada (7,58%), enquanto Portugal e o Reino Unido possuem 9 registros cada (6,82%). Itália, Uruguai e México completam a lista com 7 experiências cada (5,30%). No total, foram contabilizadas 132 experiências internacionais (100%), demonstrando a diversidade de destinos e a preferência dos executivos por locais com relevância econômica, cultural e estratégica.

Tabela 7 - Experiência dos executivos por país

País	Frequência	% do Total
Estados Unidos	47	35.61
Canadá	15	11.36
China	11	8.33
Austrália	10	7.58
Espanha	10	7.58
Portugal	9	6.82
Reino Unido	9	6.82
Itália	7	5.3
Uruguai	7	5.3
México	7	5.3
Total	132	100%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2025).

A Figura 15 ilustra a distribuição das experiências internacionais dos executivos por continente, evidenciando as regiões que mais atraem esses profissionais em busca de aprendizado e desenvolvimento. De um total de 85 executivos internacionalizados, foram registradas 224 experiências, considerando que um único executivo pode ter vivências em mais de um país. Essa representação destaca a predominância da América do Norte como o principal destino, seguida pela Europa e pela América do Sul, refletindo a relevância dessas regiões no cenário de internacionalização.

Figura 15 - Experiências internacionais dos executivos internacionalizados por continente



Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Canva (2025)

A **Tabela 8**, apresentada abaixo, complementa os dados da figura, organizando quantitativamente a distribuição das experiências. A América do Norte se destaca como a região mais representativa, com 73 registros, refletindo a relevância econômica e cultural da região, especialmente com os Estados Unidos como principal destino, seguidos por Canadá e México. Este alto número de registros demonstra a atração das oportunidades de aprendizado, inovação e networking proporcionadas pelos países norte-americanos.

Tabela 8 - Experiência internacional dos executivos por continente

Continente	Frequência	%T
América do Norte	73	38.62
Europa	48	25.41
América do Sul	31	16.40
Ásia	18	9.52
Oceania	10	5.29
África	9	4.76
Total	189	100.0

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2025).

A Europa, em segundo lugar, com 48 registros, é igualmente significativa, com países como Reino Unido, Portugal, Itália e Alemanha se destacando. A atratividade dessa região é explicada pela sua importância econômica, histórica e cultural, além das fortes conexões comerciais com o Brasil, que tornam esses destinos populares entre os executivos internacionalizados.

A América do Sul, com 31 registros, tem maior representatividade no Uruguai, Chile e Argentina, destacando a proximidade cultural e econômica desses destinos. A preferência por países da região reflete a facilidade de acesso, afinidade cultural e as oportunidades regionais.

A Ásia, com 18 registros, é liderada pela China, seguida pelo Japão, confirmando a importância tanto de mercados emergentes quanto desenvolvidos na região. A China se destaca como o principal destino da Ásia, com 11 registros, reforçando sua posição como um dos mercados mais relevantes do mundo. No entanto, países como Índia e Emirados Árabes, com apenas 1 registro cada, mostram um contraste com as oportunidades que poderiam ser mais exploradas nesses locais.

Na África, com apenas 9 registros, as experiências são predominantemente concentradas na África do Sul, Moçambique e Angola. Enquanto na Oceania, com 10 registros, as experiências estão exclusivamente associadas à Austrália. Ambos os continentes apresentam uma presença limitada, indicando que, embora importantes, essas regiões ainda desempenham um papel secundário nas experiências internacionais dos executivos.

Por fim, é importante destacar que a Antártica não possui registros de experiência internacional, o que evidencia a centralização das vivências nos continentes mais economicamente e culturalmente ativos. Esses contrastes ressaltam a clara preferência por grandes economias e regiões culturalmente familiares, como América do Norte e Europa, enquanto algumas áreas menos exploradas, como África e Oceania, apresentam potencial para maior integração no futuro.

A Tabela 9 apresenta a distribuição dos executivos participantes em relação à fluência em pelo menos uma língua estrangeira. Esses dados são fundamentais para compreender a preparação dos executivos para atuar em ambientes internacionais, onde a comunicação em idiomas estrangeiros é uma habilidade indispensável.

Tabela 9 - Executivos com fluência em idiomas estrangeiros

Fluência	Frequência	% do Total
Não	15	10.9 %
Sim	123	89.1 %
Total	138	100%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2025).

De um total de 138 participantes, a análise dos dados mostra que 89,1% dos executivos (123 indivíduos) declararam ter fluência em idiomas estrangeiros, enquanto 10,9% (15 indivíduos) não possuem essa habilidade. Esse elevado percentual de executivos fluentes reflete a importância da fluência em idiomas no contexto da internacionalização, pois ela facilita a comunicação, a integração cultural e as negociações em mercados globais. A pequena parcela de executivos sem fluência indica que, embora não seja uma característica universal, a fluência em idiomas é uma competência altamente prevalente e valorizada entre os profissionais que atuam em ambientes internacionais, reforçando seu papel central na competitividade global.

A Tabela 10 apresenta a distribuição dos executivos com base no score de fluência na principal língua estrangeira, conforme declarado pelos respondentes. Esta análise é fundamental para compreender a capacidade de comunicação dos executivos em contextos internacionais, especialmente considerando a importância estratégica da fluência em idiomas para o sucesso em ambientes globais.

Os resultados evidenciam que a grande maioria dos executivos, 112 indivíduos (81,2%), foi classificada como fluente, refletindo um alto nível de competência no idioma e apenas 15 executivos (10,9%) foram classificados como não fluentes, representando a menor parte da

amostra. 10 executivos (7,2%) foram classificados como média fluência, o que indica um conhecimento intermediário do idioma. Por fim, apenas 1 executivo (0,7%) foi classificado como baixa fluência, sugerindo um nível muito básico de proficiência.

Tabela 10 - Distribuição de executivos por nível de fluência na principal língua estrangeira informada

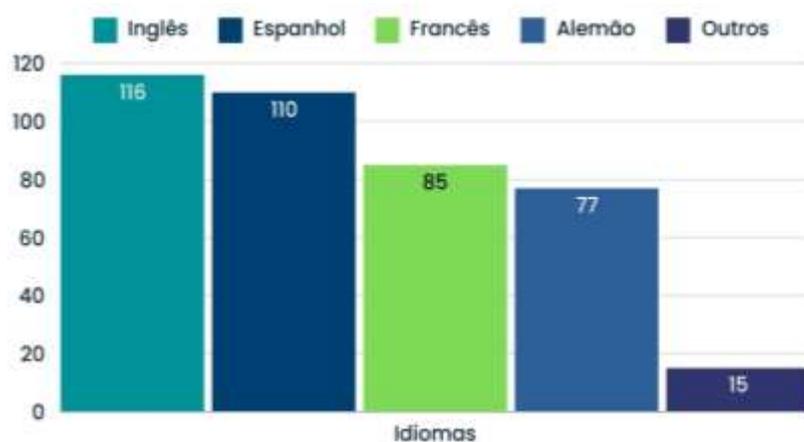
Níveis de fluência	Frequência	% do Total
Não fluente	15	10.9%
Baixa fluência	1	11.6%
Média fluência	10	7.2%
Fluente	112	81.2%
Total	138	100%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Esses resultados destacam que a maioria dos executivos possui altos níveis de fluência em seu principal idioma estrangeiro, alinhando-se às exigências do mercado internacional. A pequena parcela de executivos com baixa pontuação ou não fluentes evidencia um ponto de atenção, considerando a relevância da proficiência linguística para a comunicação intercultural, negociações globais e integração em redes internacionais.

A Figura 16 ilustra a distribuição dos executivos conforme os idiomas que informaram possuir algum nível de fluência. A maior parte dos executivos, 116 indivíduos (81,2%), declarou fluência em inglês, sendo este o idioma mais prevalente na amostra. O espanhol aparece em segundo lugar, com 110 executivos (7,2%) mencionando fluência, o que destaca sua relevância, especialmente em contextos latino-americanos. Em francês, 85 executivos informaram algum nível de fluência, representando uma quantidade considerável, mas com menor prevalência em relação ao inglês e ao espanhol. 77 executivos têm fluência em alemão, um idioma importante, mas com uma frequência ligeiramente inferior ao francês. Por fim, 15 executivos indicaram fluência em outros idiomas, correspondendo à menor parte da amostra. Este gráfico evidencia que o inglês e o espanhol são os idiomas mais mencionados, seguidos por francês e alemão, enquanto os outros idiomas representam uma pequena proporção.

Figura 16 - Distribuição dos executivos por idiomas com nível de fluência informado



Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa

A variável diversidade de línguas (Tabela 11) representa o número de idiomas estrangeiros nos quais os executivos informaram ter algum nível de fluência. A tabela abaixo mostra a distribuição da diversidade de línguas entre os executivos, indicando quantas línguas cada executivo é fluente.

Tabela 11 - Distribuição da diversidade de línguas entre os executivos

Quantidade de línguas	Frequência	% do Total
0	15	10,9 %
1	13	9,4 %
2	47	34,1 %
3	32	23,2 %
4	14	10,1 %
5	14	10,1 %
6	2	1,4 %
7	1	0,8 %
Total	138	100%

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

A maioria dos executivos, 47 indivíduos (34,1%), declarou ser fluente em 2 idiomas, o que representa o maior grupo da amostra. Em seguida, 32 executivos (23,2%) são fluentes em 3 idiomas, demonstrando uma competência linguística significativa. A segunda maior proporção, 15 executivos (10,9%), não possui fluência em nenhum idioma estrangeiro, refletindo uma parte considerável da amostra com domínio apenas do idioma nativo.

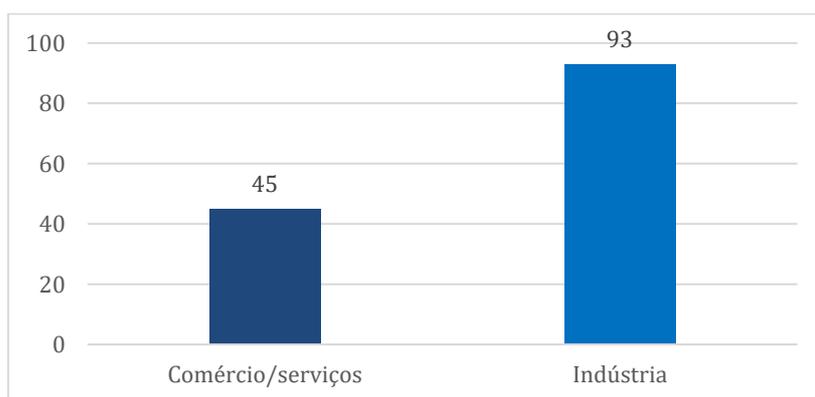
Além disso, 13 executivos (9,4%) declararam fluência em 1 idioma, e 14 executivos (10,1%) são fluentes em 4 idiomas. Um número semelhante de executivos, 14 (10,1%), informou ser fluente em 5 idiomas. O número de executivos fluentes em 6 idiomas é ainda menor, com 2 indivíduos (1,4%), enquanto apenas 1 executivo (0,7%) é fluente em 7 idiomas.

Essa distribuição revela que, embora a maioria dos executivos seja fluente em 2 ou 3 idiomas, há uma diversidade considerável na competência linguística da amostra, com alguns executivos possuindo fluência em até 7 idiomas, o que demonstra uma alta diversidade de habilidades linguísticas entre os executivos desta pesquisa.

A diversidade de línguas estrangeiras é uma habilidade essencial para o executivo envolvido no processo de internacionalização. Embora o inglês seja amplamente utilizado como língua franca nos negócios internacionais, pesquisas indicam que o conhecimento do idioma local continua sendo crucial, de maneira que compreender o idioma nativo dos mercados de destino pode aumentar a confiança, facilitar negociações e melhorar a transferência de conhecimento (SMET, 2018; VIRTÁ, 2020).

A Figura 17 apresenta a distribuição de empresas por setor de atuação, sendo representados os setores de comércio/serviços e indústria. O eixo horizontal indica os setores, enquanto o eixo vertical demonstra a quantidade de empresas em cada um. O setor de comércio/serviços contabiliza 45 empresas, representando 32,6% do total, enquanto o setor industrial registra 93 empresas, correspondendo a 67,4%.

Figura 17 - Distribuição de empresas por setor de atuação

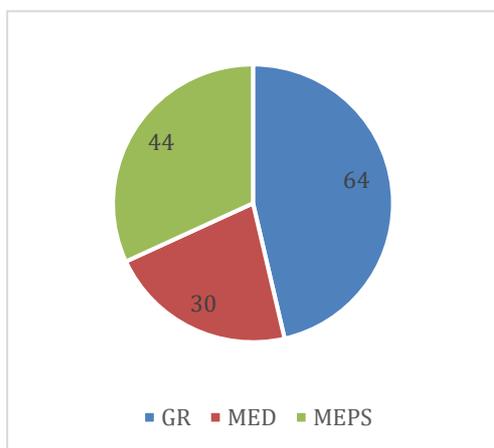


Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2024)

A Figura 18 apresentado ilustra a distribuição das empresas de acordo com o seu porte. A categoria GR é a mais representativa, com 64 empresas, correspondendo a 46,4% do total. Em seguida, as empresas classificadas como MEP(S) Totalm 44 unidades, representando 31,9%

da amostra. Por fim, a categoria Média conta com 30 empresas, o que equivale a 21,7% do total. Essa distribuição reflete a predominância de empresas de grande porte na amostra, seguida por uma presença expressiva de empresas MEP(S) e uma menor participação de empresas de porte médio.

Figura 18 - Empresas por porte



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A idade das empresas (Tabela 12) analisadas apresenta uma amostra de 138 empresas, sem valores omissos. A idade média das empresas é de 32,4 anos, enquanto a mediana, que indica o valor central da amostra, é de 26 anos, sugerindo que a maioria das empresas tem uma idade próxima a essa faixa. O desvio-padrão é relativamente alto, de 28,6 anos, refletindo uma grande variação na idade das empresas. A empresa mais jovem tem 1 ano de existência, enquanto a mais antiga possui 216 anos, demonstrando a presença de organizações com características bastante diversas em termos de longevidade no mercado. Esses dados destacam a heterogeneidade da amostra e sugerem uma análise potencialmente interessante sobre como a idade influencia o desempenho ou as estratégias das empresas.

Tabela 12 - Idade das empresas dos executivos

Estatísticas	Idade da empresa
N	138
Média	32.4
Mediana	26.0
Desvio-padrão	28.6
Mínimo	1

Estatísticas	Idade da empresa
Máximo	216

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

A Tabela 13 apresenta a quantidade de laços comerciais internacionais classificados como fracos, com base na amostra total de 138 respondentes. Os resultados mostram que os laços mais frequentes são estabelecidos com o principal cliente (média de 0,57, desvio-padrão de 0,49), seguido pelo segundo principal cliente (0,56) e pelo terceiro principal cliente (0,55). Esses dados refletem a centralidade dos clientes nas redes comerciais, mesmo em conexões classificadas como fracas. Relações com fornecedores (0,52) também aparecem com frequência significativa, reforçando o papel estratégico desses atores no ambiente comercial.

Tabela 13 – Quantidade de laços fracos comerciais internacionais dos executivos

Laços comerciais	Média	Desvio-padrão
Principal cliente	0.57	0.49
Segundo principal cliente	0.56	0.49
Terceiro principal cliente	0.55	0.49
Fornecedor	0.52	0.50
Concorrente	0.29	0.45
Instituição financeira	0.46	0.50
<i>Trading</i>	0.42	0.49
Despachante	0.47	0.50

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Em contrapartida, os laços com concorrentes apresentam a menor média (0,29) e o menor desvio-padrão (0,45), o que indica que essas conexões são menos comuns e apresentam menor variabilidade entre os respondentes. Outros atores relevantes incluem instituições financeiras (0,46), tradings (0,42) e despachantes (0,47), os quais desempenham papéis complementares na operação internacional das empresas.

O desvio-padrão próximo a 0,50 na maioria dos casos sugere uma distribuição equilibrada entre os respondentes, com variações moderadas na presença ou ausência desses laços. Esses resultados fornecem uma visão abrangente sobre as conexões comerciais mantidas pelas empresas, destacando a predominância de relações com clientes e a importância de fornecedores e intermediários no contexto de internacionalização.

A Tabela 14 apresenta as estatísticas descritivas das dimensões de frequência, confiança e reciprocidade em diferentes tipos de laços comerciais internacionais, incluindo clientes

(principal, segundo e terceiro), fornecedores, concorrentes, tradings e despachantes. As métricas incluem a média, mediana e desvio-padrão das respostas dos executivos, avaliadas em uma escala de 0 a 5.

Tabela 14 - Frequência, confiança e reciprocidade dos laços comerciais internacionais

Laço comercial		Dimensão	Média	Mediana	Total	Desvio-padrão
Laços fortes	Principal cliente	Frequência	4.46	5.00	370	1.03
		Confiança	4.45	5.00	365	0.91
		Reciprocidade	4.38	5.00	360	0.95
	Segundo principal cliente	Frequência	4.32	5.00	350	1.00
		Confiança	4.37	5.00	340	0.92
		Reciprocidade	4.30	5.00	341	0.92
	Terceiro principal cliente	Frequência	4.06	4.00	332	1.13
		Confiança	4.09	4.00	330	1.05
		Reciprocidade	4.05	4.00	324	1.06
	Fornecedor	Frequência	4.20	5.00	312	1.18
		Confiança	4.14	4.00	314	1.12
		Reciprocidade	4.09	4.00	304	1.21
Despachante	Frequência	4.10	5.00	266	1.53	
	Confiança	4.11	5.00	268	1.48	
	Reciprocidade	4.04	5.00	266	1.52	
Laços fracos	Concorrente	Frequência	2.36	3.00	186	1.84
		Confiança	2.31	3.00	189	1.77
		Reciprocidade	2.41	3.00	186	1.81
	Trading	Frequência	2.96	3.00	282	1.99
		Confiança	2.95	3.00	289	1.94
		Reciprocidade	2.98	3.00	280	1.98

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Os resultados indicam que os laços com o principal cliente apresentam os valores mais altos, com médias próximas a 4,5 em todas as dimensões (relacionamento: 4,46; confiança: 4,45; reciprocidade: 4,38), além de uma mediana de 5, indicando alta intensidade e consistência nessas relações. Padrões semelhantes foram observados para o segundo principal cliente e o terceiro principal cliente, embora com médias ligeiramente menores, especialmente na dimensão de reciprocidade do terceiro cliente (4,05).

Os fornecedores e despachantes também apresentam valores elevados, com médias acima de 4 em todas as dimensões, destacando-se a dimensão de relacionamento com fornecedores (4,20) e confiança com despachantes (4,11). Esses resultados reforçam a importância desses atores nas redes comerciais internacionais das empresas.

Por outro lado, os concorrentes e tradings apresentam médias substancialmente menores, variando de 2,31 a 2,98, indicando relações menos intensas em termos de

relacionamento, confiança e reciprocidade. Esses valores refletem uma menor frequência ou intensidade de interação das empresas com esses agentes no contexto internacional.

Os valores de desvio-padrão, especialmente em laços com concorrentes (relacionamento: 1,84) e tradings (relacionamento: 1,99), sugerem uma variabilidade maior entre os respondentes, indicando que algumas empresas possuem laços significativos, enquanto outras não têm interações relevantes com esses agentes.

Em resumo, os dados evidenciam que as relações mais fortes estão concentradas nos laços com clientes (principal, segundo e terceiro), fornecedores e despachantes, enquanto os laços com concorrentes e tradings apresentam menor intensidade.

A Tabela 15 aborda a quantidade de laços fracos institucionais, destacando que a APEX-Brasil foi o ator mais relevante, com uma média de 0,57 (57,2%) e um total de 79 laços, enquanto o Instituto Mercosul apresenta uma média de 0,333 (33,3%) e total de 46, e as embaixadas ou consulados uma média de 0,25 (25,4%) e Total de 35. O desvio-padrão varia entre 0,43 e 0,49, indicando uma dispersão moderada nos dados, com algumas empresas mantendo interações regulares e outras sem laços significativos.

Tabela 15 - Quantidade de laços fracos institucionais internacionais

Laços comerciais	Média	Total	Desvio-padrão
APEX-Brasil	0.57	79	0.49
Instituto Mercosul	0.33	46	0.47
Embaixada ou consulado	0.25	35	0.43

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

A variabilidade reflete as diferentes estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas, bem como o grau de dependência de suporte institucional no processo. Esse padrão heterogêneo evidencia a diversidade de perfis das empresas analisadas e sugere que os laços institucionais não são igualmente relevantes ou necessários para todas as organizações. Em razão disso, na Tabela 16 é possível observar os laços institucionais internacionais, considerando o porte de empresas, pois os dados revelam diferenças significativas na quantidade das interações com os principais atores institucionais.

A análise dos laços institucionais internacionais por porte das empresas revela que as empresas de grande porte apresentam maior interação com todos os atores institucionais avaliados, destacando-se a APEX-Brasil, com uma média de 0,65 (65%) e total de 42 laços. O Instituto Mercosul e as embaixadas ou consulados também registram médias de 0,32, reforçando a relevância desses laços para empresas maiores.

Tabela 16 - Quantidade de laços fracos institucionais internacionais por porte das empresas

Laços institucionais	Porte	N	Média	Total	Desvio-padrão
APEX-Brasil	GRANDE	64	0.65	42	0.47
	MED	30	0.56	17	0.50
	MEP(S)	44	0.45	20	0.50
Instituto Mercosul	GRANDE	64	0.32	21	0.47
	MED	30	0.36	11	0.49
	MEP(S)	44	0.31	14	0.47
Embaixada ou consulado	GRANDE	64	0.32	21	0.47
	MED	30	0.16	5	0.37
	MEP(S)	44	0.20	9	0.40

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

As empresas de médio porte apresentam menor interação, especialmente com embaixadas ou consulados (média de 0,16 e Total de apenas 5 laços), evidenciando lacunas em suas redes institucionais. Já as empresas MEP(S) têm níveis intermediários de interação, com destaque para a APEX-Brasil (média de 0,45 e total de 20 laços), mas mostram menor engajamento com o Instituto Mercosul e embaixadas. Esses resultados indicam que empresas de grande porte dependem mais fortemente de rede institucionais, enquanto as empresas menores e médias poderiam se beneficiar de estratégias mais direcionadas para fortalecer seus vínculos institucionais no processo de internacionalização.

A Tabela 17 complementa essa análise ao apresentar a quantidade e a força dos laços fortes institucionais. A quantidade média de laços foi de 2,59 por empresa, com uma mediana de 2,98, enquanto a força média dos laços foi menor, com média de 1,78 e mediana de 1,39. Esses resultados sugerem que, embora as empresas possuam uma quantidade razoável de laços institucionais, a intensidade dessas interações foi moderada. O total da quantidade de laços fracos foi de 358, e o total da força dos laços fortes foi de 245. O desvio-padrão de 1,47 para a quantidade e 1,19 para a força reflete a diversidade entre as empresas, com algumas possuindo rede amplas e intensas e outras com interações mais limitadas.

Tabela 17 - Quantidade e força dos laços fortes institucionais internacionais

Estatísticas	Quantidade de laços fracos institucionais	Força dos laços fortes institucionais
Média	2.59	1.78
Mediana	2.98	1.39
Total	358	245
Desvio-padrão	1.47	1.19

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Os dados revelaram que, embora as empresas possuíssem laços institucionais internacionais, a intensidade e a qualidade dessas interações variaram significativamente. Os desvios-padrão elevados indicaram dispersão nos níveis de frequência, confiança e reciprocidade, sugerindo que algumas empresas mantiveram relações mais estreitas e frequentes, enquanto outras tiveram interações mais limitadas ou inexistentes. Essas variações podem refletir diferenças nas estratégias de internacionalização, recursos disponíveis ou setores de atuação das empresas.

A análise destacou a importância de fortalecer os laços institucionais para aprimorar a inserção internacional das empresas, especialmente considerando que interações mais frequentes e de maior confiança podem facilitar o acesso a mercados externos e promover oportunidades de crescimento.

A Tabela 18 apresentou estatísticas descritivas das dimensões de frequência, confiança e reciprocidade nos laços institucionais internacionais das empresas, especificamente com a APEX-Brasil, Instituto Mercosul e Embaixadas ou Consulados.

No caso da APEX-Brasil, a frequência das interações teve uma média de 2,07 e mediana de 2,00, com desvio-padrão de 1,99, indicando que as interações ocorreram ocasionalmente, com variação significativa entre as empresas. A confiança apresentou média de 2,34 e mediana de 3,00, com desvio-padrão de 2,03, sugerindo um nível moderado de confiança, embora haja dispersão nos dados, refletindo percepções variadas entre os executivos. A reciprocidade teve média de 2,09, mediana de 2,00 e desvio-padrão de 2,01, mostrando que, embora exista troca mútua, a intensidade dessas interações variou entre as empresas.

Para o Instituto Mercosul, a frequência das interações teve média de 1,09 e mediana de 0,00, com desvio-padrão de 1,65, indicando interações esporádicas, com menor variabilidade entre as empresas. A confiança apresentou média de 1,44 e mediana de 0,00, com desvio-padrão de 1,84, refletindo um baixo nível de confiança, embora algumas empresas tenham relatado níveis mais elevados. A reciprocidade teve média de 1,27, mediana de 0,00 e desvio-padrão de 1,72, sugerindo que as trocas mútuas com o Instituto Mercosul foram pouco frequentes.

Tabela 18 - Frequência, confiança e reciprocidade dos laços institucionais internacionais

Laço comercial	Dimensão	Média	Mediana	Total	Desvio-padrão
APEX-Brasil	Frequência	2.07	2.00	285	1.99
	Confiança	2.34	3.00	323	2.03
	Reciprocidade	2.09	2.00	289	2.01
Instituto Mercosul	Frequência	1.09	0.00	150	1.65
	Confiança	1.44	0.00	199	1.84
	Reciprocidade	1.27	0.00	175	1.72
Embaixada ou consulado	Frequência	2.19	1.00	175	1.54
	Confiança	2.46	2.00	197	1.62

	Reciprocidade	2.24	1.00	179	1.56
--	---------------	------	------	-----	------

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Em relação às Embaixadas ou Consulados, a frequência das interações teve média de 2,19 e mediana de 1,00, com desvio-padrão de 1,54, indicando que algumas empresas mantiveram interações ocasionais, enquanto outras tiveram contatos mais frequentes. A confiança apresentou média de 2,46 e mediana de 2,00, com desvio-padrão de 1,62, sugerindo confiança moderada, com variação entre as empresas. A reciprocidade teve média de 2,24, mediana de 1,00 e desvio-padrão de 1,56, indicando que as trocas mútuas variaram em intensidade entre as empresas.

Esses dados revelaram que, embora as empresas possuíssem laços institucionais internacionais, a intensidade e a qualidade dessas interações variaram significativamente. Os desvios-padrão elevados indicaram dispersão nos níveis de frequência, confiança e reciprocidade, sugerindo que algumas empresas mantiveram relações mais estreitas e frequentes, enquanto outras tiveram interações mais limitadas ou inexistentes. Essas variações podem refletir diferenças nas estratégias de internacionalização, recursos disponíveis ou setores de atuação das empresas.

Nesta seção, analisaram-se os laços institucionais internacionais de 138 executivos, sendo 80 de empresas internacionalizadas e 58 de não internacionalizadas. Observou-se que a APEX-Brasil foi o ator institucional mais citado, com 57,2% das empresas mantendo laços, seguida pelo Instituto Mercosul (33,3%) e embaixadas ou consulados (25,4%). Empresas de grande porte apresentaram maior interação com esses atores, especialmente com a APEX-Brasil (65%). A quantidade média de laços institucionais por empresa foi de 2,59, com força média de 1,78, indicando interações moderadas. As dimensões de frequência, confiança e reciprocidade variaram conforme o ator institucional, com a APEX-Brasil apresentando médias de 2,07, 2,34 e 2,09, respectivamente. Esses resultados sugerem que, embora existam laços institucionais, a intensidade e qualidade das interações diferem entre as empresas, refletindo variações nas estratégias de internacionalização e na dependência de suporte institucional.

Do total de 138 empresas analisadas, 80 foram classificadas como internacionalizadas, representando 58,0% da amostra. As 58 empresas restantes, que não possuem operações internacionais, corresponderam a 42,0% do total (Tabela 19). A porcentagem acumulada atingiu 100%, oferecendo uma visão clara da predominância de empresas internacionalizadas no grupo estudado. Esses dados refletem a relevância da internacionalização como uma característica significativa na amostra.

Tabela 19 – Situação de internacionalização das empresas

Situação de internacionalização	Frequência	% do Total
Empresas internacionalizadas	80	58.0 %
Empresas não-internacionalizadas	58	42.0 %

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

A Tabela 20 detalhou os modos de entrada utilizados pelas empresas internacionalizadas. Entre as 80 empresas com presença internacional, a maior parte, 69 empresas (50,0% do total), optou por exportações ou acordos contratuais como estratégia principal de entrada em mercados externos. Apenas 11 empresas (8,0% do total) realizaram IDE, por meio de *joint ventures* ou subsidiárias.

Tabela 20 – Principal modo de entrada

Principal modo de entrada	Frequência	% do Total
Empresas não-internacionalizadas	58	42.0 %
Exportações e acordos contratuais	69	50.0 %
Investimento Direto no Exterior - IDE (<i>joint ventures</i> e subsidiárias)	11	8.0 %

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Os dados apresentados revelaram que a maioria das empresas internacionalizadas optou por modos de entrada caracterizados por menor custo e risco, como exportações e acordos contratuais. Apenas uma parcela minoritária recorreu ao investimento direto, que, em geral, requer um maior comprometimento de recursos.

Os resultados relativos à distribuição de empresas por status de internacionalização destacam, primeiramente, os desafios enfrentados pelas organizações brasileiras para acessar mercados externos. Esses desafios podem ser atribuídos a fatores variados, como características geográficas e do mercado doméstico, bem como às restrições de recursos enfrentadas no processo de internacionalização. Conforme Marques, Merlo e Nagano (2009), o Brasil, devido às suas dimensões continentais, oferece um mercado interno robusto, o que frequentemente leva as empresas a priorizarem a exploração do território nacional, refletindo a estratégia de "diversificação intrapaís" (PEREIRA JÚNIOR; PEREIRA, 2023, p. 170).

De acordo com Anttila (2024), as PME(s) enfrentam diversas barreiras à internacionalização, como a falta de parceiros estratégicos, restrições financeiras e deficiências

nas competências relacionadas a negócios internacionais. No estudo de Zonta e Amal (2018), que analisou o processo de internacionalização de uma empresa BG brasileira para os Estados Unidos, foi destacado que a ausência de rede de relacionamentos prévias no país de destino intensificou as dificuldades iniciais, incluindo barreiras contábeis e burocráticas. Guardia et al. (2017) também apontaram a burocracia como um dos principais entraves à internacionalização. Além disso, Biggi, Silva e Verdu (2016) enfatizaram que a inexperiência dos executivos e o desconhecimento das exigências do mercado internacional representam barreiras iniciais significativas para empresas em fase de expansão global.

Na Tabela 21, a análise dos dados revela que, entre as empresas não-internacionalizadas, 13,8% são de grande porte, 6,5% de médio porte e 21,7% são micro e pequenas empresas. No que diz respeito às empresas que optaram por exportações e acordos contratuais como principal modo de entrada no mercado internacional, 28,3% são de grande porte, 14,5% de MED(s) e 7,2% são MEP(s). Quanto ao IDE, apenas 4,3% das empresas de grande porte adotaram essa estratégia, enquanto apenas 0,7% das MED(s) e 2,9% das MEP(s) seguiram o mesmo caminho.

Os dados analisados indicam que empresas de grande porte apresentam maior propensão à internacionalização, seja por meio de exportações, acordos contratuais ou investimentos diretos no exterior, evidenciando suas condições favoráveis em termos de recursos (LIMBERGER, 2024). Nesse contexto, a investigação conduzida por Cassol et al. (2024) sobre o grau de internacionalização de EMN(s) brasileiras, como Alpargatas, Arezzo&Co, Cia. Hering e Natura, reforça essa tendência. Ferreira e Verdu (2024) identificaram que, no caso de EMN(s) do agronegócio brasileiro (JBS, Raízen, Marfrig, Cosan e Copersucar), o modo de entrada teve início com exportações, sendo posteriormente complementada por aquisição de empresas no exterior. Ainda, três delas seguiram o M-U, enquanto as outras duas se caracterizam como BG(s), iniciando suas operações internacionais de maneira mais agressiva e precoce.

Tabela 21 - Principal modo de entrada e porte no mercado internacional

Principal modo de entrada	Porte	Frequência	% do Total
Empresas não-internacionalizadas	GR	19	13.8 %
	MED	9	6.5 %
	MEP	30	21.7 %
Exportações e acordos contratuais	GR	39	28.3 %
	MED	20	14.5 %
	MEP	10	7.2 %
IDE (joint ventures e subsidiárias)	GR	6	4.3 %

	MED	1	0.7 %
	MEP	4	2.9 %

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

As médias e pequenas empresas, embora também presentes no cenário internacional, tendem a utilizar modos de entrada que requerem menor comprometimento de recursos, como exportações e acordos contratuais (MERELAS; SINGH; LÓPEZ-RODRÍGUEZ, 2024; FORSBERG; HULSINK, 2024). Semelhante aos resultados deste estudo, as investigações realizadas por Bretas et al. (2024), Chew (2023) e Elbana et al. (2024), bem como estudos envolvendo PME(s) brasileiras, indicaram que os principais modos de entrada adotados foram exportações e acordos contratuais.

Bretas et al. (2024) exploraram a influência de *stakeholders* nas decisões relacionadas ao modo de entrada, utilizando dados de 463 observações de PME(s) brasileiras do tipo BG(s), com foco particular no contexto de franquias. Os resultados demonstraram que 83,2% da amostra optaram por modos de entrada com menor controle e comprometimento de recursos, como contratos de franquias, aproveitando rede de relacionamentos e o apoio de parceiros institucionais.

De maneira complementar, Elbana et al. (2024) evidenciaram uma relação positiva entre os níveis de modos de entrada e os resultados internacionais de PME(s), destacando que modos de entrada com maior potencial de aprendizado, como *joint ventures* e subsidiárias integralmente controladas (ou seja, IDE), apresentam maior eficácia. Corroborando essa perspectiva, Chew (2023) argumenta que modos de entrada avançados proporcionam maior controle e comprometimento, promovendo um desempenho internacional superior em comparação com modos baseados exclusivamente na exportação.

Prystupa-Rządca, Lupina-Wegener e Johannot (2020) analisaram as estratégias de entrada de duas empresas suíças do tipo BG(s), Vela Solaris e Gamaya, no mercado brasileiro. A Vela Solaris, especializada em tecnologia solar, adotou uma abordagem de baixo compromisso, confiando em distribuidores locais, o que limitou seu controle e aprendizado sobre o mercado. Em contraste, a Gamaya, uma empresa de tecnologia agrícola, optou por uma estratégia de alto compromisso, ao integrar um parceiro local como acionista minoritário. Essa decisão estratégica proporcionou à Gamaya maior acesso a rede institucionais e culturais, facilitando a superação de barreiras e ampliando seu conhecimento sobre as particularidades do mercado brasileiro.

Conforme a definição constitutiva e operacional, esta tese investigou três padrões distintos de IE: a internacionalização gradual, característica do M-U (JOHANSON; VAHLNE, 1977); a internacionalização rápida, também associada às BG(s), (MCDOUGALL; OVIATT; SHRADER, 2003); e a I-Inter, definida como empresas oriundas de mercados emergentes com grandes mercados domésticos que acessam mercados internacionais em um período moderado, entre 9 e 14 anos após a fundação.

A Tabela 22 detalha a distribuição das empresas considerando os diferentes comportamentos e velocidades com que ingressam em mercados internacionais, evidenciando como variáveis organizacionais e estratégicas influenciam esses processos. As categorias são fundamentadas em teorias e estudos prévios que descrevem distintos padrões de internacionalização de países emergentes, e ainda adaptado a realidade do contexto do mercado brasileiro.

A internacionalização gradual, que representa 34,1% das empresas analisadas, está alinhada à abordagem clássica proposta por Johanson e Vahlne (1977). Nesse modelo, as empresas seguem um processo incremental, acumulando conhecimento e reduzindo incertezas antes de expandirem para mercados internacionais. Essas empresas normalmente começam suas atividades globais mais de 15 anos após a fundação, indicando uma estratégia conservadora. Isso reflete uma busca por consolidar operações domésticas antes de assumir os riscos associados à expansão internacional, priorizando mercados mais familiares cultural e economicamente.

Por outro lado, a internacionalização rápida, que abrange 15,2% das empresas, caracteriza organizações inovadoras conhecidas como BG(s). De acordo com McDougall, Oviatt e Shrader (2003), essas empresas adotam uma orientação global desde a fundação, iniciando suas atividades internacionais em até 8 anos. Esse comportamento é motivado por uma visão empreendedora, suporte tecnológico avançado e pela globalização de mercados, permitindo que as empresas explorem oportunidades globais rapidamente, muitas vezes em setores de nicho ou altamente competitivos.

Tabela 22 – Situação e velocidade da internacionalização

Comportamento	Frequência	% do Total
Não-internacionalizadas	58	42.0 %
Internacionalização gradual	47	34.1 %
Internacionalização rápida	21	15.2 %

Comportamento	Frequência	% do Total
Internacionalização intermediária	12	8.7 %

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

Já a internacionalização intermediária, representando 8,7% das empresas, reflete um comportamento típico de empresas oriundas de países emergentes com grandes mercados domésticos, como descrito por Dib, Rocha e Silva (2010), Nunez e Barrios (2023) e Manohar et al. (2024). Essas empresas frequentemente possuem um mercado interno robusto, o que lhes permite desenvolver capacidades competitivas antes de se expandirem para o exterior. O tempo moderado de 9 a 14 anos para acessar mercados internacionais reflete uma postura estratégica que equilibra a exploração de oportunidades internas com a busca por diversificação e crescimento no exterior.

Esses resultados revelam que o comportamento de internacionalização das empresas está diretamente relacionado ao contexto de origem, a intensidade tecnológica e ao setor de atuação e às estratégias adotadas. Empresas de países emergentes, por exemplo, demonstram comportamentos distintos em comparação com empresas de países desenvolvidos, com uma maior diversidade de velocidades de expansão internacional. A análise, reforça a importância de compreender a internacionalização não apenas como uma decisão estratégica isolada, mas como um processo moldado por múltiplos fatores econômicos, organizacionais e institucionais.

Diante disso, a presente pesquisa buscou evidenciar a distribuição das empresas conforme o comportamento de internacionalização adotado pelos executivos respondentes, considerando setor de atuação e porte. A Tabela 23 apresenta a classificação das empresas analisadas com base em suas estratégias de internacionalização, organizadas em quatro categorias: não-internacionalizada, gradual, rápida e intermediária. Os dados também estão estruturados por setor, distinguindo entre comércio/serviços e indústria, e por porte, categorizado como GR, MED e micro, MEP(S). Essa organização permite uma análise aprofundada da representatividade e das características das empresas em cada categoria, destacando as interações entre setor, porte e as estratégias empregadas no processo de internacionalização.

Os dados revelam uma forte predominância de empresas não-internacionalizadas, especialmente entre as MEP(S) (micro, pequenas e médias empresas) do setor de comércio/serviços, que representam 11,6% do total, e as MEP(S) da indústria, que Totalm 10,9%. Essa tendência sugere que empresas menores enfrentam barreiras significativas para

acessar mercados internacionais, seja por falta de recursos, rede de relacionamentos ou expertise. No setor industrial, empresas grandes também têm uma presença relevante entre as não-internacionalizadas (5,8%), refletindo a existência de desafios mesmo para empresas maiores.

Tabela 23 – Situação da internacionalização, setor e porte

Tipologia	Setor	Porte	Frequência	% do Total
Não-internacionalizada	Comércio/serviços	GR	8	5.8 %
		MED	6	4.3 %
		MEP(S)	16	11.6 %
	Indústria	GR	8	5.8 %
		MED	5	3.6 %
		MEP(S)	15	10.9 %
Internacionalização gradual	Comércio/serviços	GR	4	2.9 %
		MED	0	0.0 %
		MEP(S)	4	2.9 %
	Indústria	GR	26	18.8 %
		MED	8	5.8 %
		MEP(S)	5	3.6 %
Internacionalização rápida	Comércio/serviços	GR	1	0.7 %
		MED	1	0.7 %
		MEP(S)	3	2.2 %
	Indústria	GR	9	6.5 %
		MED	6	4.3 %
		MEP(S)	1	0.7 %
Internacionalização intermediária	Comércio/serviços	GR	2	1.4 %
		MED	0	0.0 %
		MEP(S)	0	0.0 %
	Indústria	GR	6	4.3 %
		MED	4	2.9 %
		MEP(S)	0	0.0 %

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

A internacionalização gradual, por sua vez, é dominada pelo setor industrial, especialmente por empresas de grande porte, que representam 18,8% do total. O setor de comércio/serviços tem uma representatividade bem menor nessa tipologia, com apenas 2,9% das grandes empresas e MEP(s), e ausência de empresas médias. Esse padrão reforça que o setor industrial possui maior capacidade de planejar uma expansão incremental, acumulando recursos e experiência antes de acessar mercados internacionais.

Na internacionalização rápida, observa-se uma participação limitada no geral, mas as indústrias de grande porte se destacam com 6,5%, seguidas pelas médias com 4,3%. Já no setor de comércio/serviços, a presença é marginal, com 0,7% de grandes e médias empresas, e 2,2% das MEP(s). Esses dados mostram que a internacionalização rápida, embora importante, nesta

tese, foi mais comum em empresas industriais, que possuíram maior capacidade de adaptação ao mercado global em curto prazo.

A internacionalização intermediária é quase exclusiva do setor industrial, com 4,3% das empresas de grande porte e 2,9% das médias, enquanto não há registro de MEP(s). No setor de comércio/serviços, apenas 1,4% das empresas de grande porte estão nessa categoria, e não há participação de empresas médias ou MEP(s). Isso reflete que o setor industrial, especialmente as grandes empresas, aproveita melhor a combinação de um mercado doméstico robusto com uma expansão moderada no mercado internacional.

De maneira geral, os dados demonstram que o setor industrial lidera todas as tipologias de internacionalização, com destaque para as estratégias gradual e intermediária. Por outro lado, o comércio/serviços e as MEP(s) estão concentrados entre as empresas não-internacionalizadas, refletindo os desafios estruturais e estratégicos que enfrentam para competir globalmente. Além disso, o porte das empresas aparece como um fator crítico, já que as empresas grandes dominam todas as categorias de internacionalização, evidenciando sua maior capacidade de superar barreiras e acessar mercados internacionais. Esses resultados sugerem a necessidade de políticas específicas e suporte estratégico para fomentar a internacionalização de empresas menores e do setor de serviços.

Ao contrário dos achados de outros estudos, que apontaram que a internacionalização rápida ocorreu predominantemente em empresas do setor de comércio ou serviços, os resultados desta tese indicam que essas tipologias foram majoritariamente representadas por empresas do setor industrial. As indústrias, especialmente as de grande porte, destacaram-se como protagonistas nas três estratégias comportamentais de internacionalização, evidenciando que, neste caso, o setor industrial apresenta maior propensão a acessar mercados internacionais de maneira rápida ou moderada, desafiando as tendências observadas em pesquisas anteriores.

O Quadro 20 apresenta a estatística descritiva do IIE, calculado com base em uma amostra de 138 empresas. O índice abrange o percentual de ativos, vendas e empregados no exterior, além de aspectos temporais, como velocidade e duração da internacionalização, e a diversidade geográfica, medida pelo número de países de atuação. O IIE varia de 0 a 1, onde valores próximos de 1 indicam alta internacionalização, com forte presença global, estratégias rápidas e sustentáveis, e ampla diversidade geográfica. Já valores próximos de 0 refletem baixa internacionalização, caracterizada por atuação limitada, ausência de ativos ou operações internacionais, e expansão lenta.

A análise dos resultados mostrou que o IIE médio das empresas analisadas foi 0.14, indicando, em termos gerais, um baixo grau de internacionalização. A mediana de 0.15 reflete

que metade das empresas tem um índice igual ou inferior a esse valor, reforçando a concentração da amostra em níveis baixos de presença internacional. Esse dado reforça a concentração das empresas em níveis baixos de presença internacional, uma vez que o valor mediano está muito próximo do limite inferior da escala do IIE, que varia entre 0 e 1.

Quadro 20 - Índice de Internacionalização de Empresas

IIE	N	Omisso	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
	138	0	0.14	0.15	0.14	0.00	0.64

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

Além disso, o fato de a mediana ser próxima à média (0.14) indica que a distribuição dos índices é consistente, sem grandes discrepâncias ou valores extremamente altos que poderiam deslocar a média. Isso sugere que a maioria das empresas na amostra compartilha características semelhantes em termos de internacionalização, com poucas alcançando níveis mais elevados. Portanto, a mediana de 0.15 é um indicador claro de que a internacionalização das empresas analisadas ainda é limitada em alcance e intensidade.

O desvio-padrão, de 0.14, reflete uma variação moderada em torno da média, indicando que os valores do índice não são amplamente dispersos. Ou seja, os valores do IIE na amostra não estão nem muito próximos (indicando baixa dispersão) nem extremamente distantes (indicando alta dispersão) em relação à média. Em outras palavras, há uma certa homogeneidade entre os índices das empresas, mas com variações relevantes o suficiente para indicar que algumas empresas estão mais internacionalizadas do que outras, embora a maioria permaneça em níveis baixos de internacionalização.

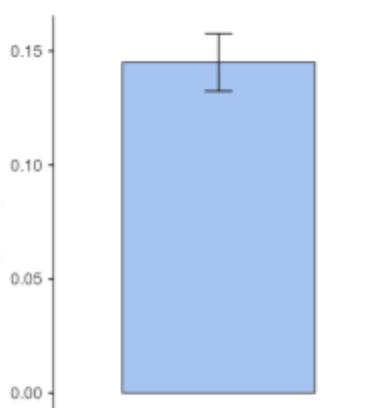
Portanto, o fato de os valores não serem amplamente dispersos, sugere que a maior parte das empresas apresenta índices relativamente próximos à média, com poucas exceções significativamente acima ou abaixo dela. Isso reforça a ideia de que os graus de internacionalização entre as empresas da amostra são semelhantes, mas ainda há alguma diferenciação entre elas.

O menor valor observado foi 0.00, evidenciando a presença de empresas sem qualquer nível de internacionalização. Por outro lado, o maior índice registrado na amostra foi de 0.64, demonstrando que algumas empresas atingiram níveis intermediários de internacionalização. Isso significa que essas empresas já operam em mercados estrangeiros, com alguma presença de ativos, vendas, empregados e atuação em múltiplos países. Além disso, elas podem ter ingressado nos mercados internacionais com relativa rapidez após sua fundação e possuem

alguma duração de operação internacional. Contudo, um índice de 0.64 ainda está consideravelmente distante de 1, que seria o valor máximo do IIE, indicando alta internacionalização.

De outra maneira, a Figura 19 apresenta a média do IIE das empresas analisadas, acompanhado de barras de erro que representam a variabilidade dos dados (erro padrão). A média observada é de aproximadamente 0,15, indicando que as empresas, em geral, possuem um nível baixo de internacionalização, dado que o índice varia entre 0 (nenhuma internacionalização) e 1 (internacionalização total).

Figura 19 - Gráfico de barras com erro padrão do IIE



Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

A barra de erro, relativamente pequena, sugere que a maioria das empresas apresenta índices próximos à média, com pouca dispersão entre os valores. Isso indica uma certa homogeneidade na amostra, onde poucas empresas se destacam com níveis mais elevados de internacionalização.

A Figura 18 complementou os dados da tabela de estatísticas descritivas do índice, oferecendo uma representação clara da média e da consistência dos dados analisados. O reduzido erro padrão indicou que, embora algumas empresas apresentassem maior internacionalização do que a média, a variabilidade era limitada, reforçando a homogeneidade nos níveis de internacionalização das empresas da amostra.

O Quadro 21 apresenta os resultados da classificação IIE das 138 empresas investigadas em quatro categorias distintas: não internacionalizadas, baixo, médio e alto, com base em critérios previamente definidos. Esses critérios foram elaborados para analisar o grau de atuação internacional das empresas, considerando múltiplas dimensões do processo de internacionalização das empresas.

Quadro 21 - Índice de Internacionalização das Empresas

Classificação	Frequência	% do total
Não-internacionalizados	58	42.03
Baixo	64	46.38
Médio	15	10.87
Alto	1	0.72
Total	138	100%

Fonte: elaborado pelo autor

A maior parte das empresas (42,03%) pertence à categoria de não-internacionalizados, indicando que elas não possuem atividades relevantes fora do mercado doméstico. Esse resultado sugere uma concentração significativa de empresas com operações restritas ao mercado local, possivelmente devido a barreiras de entrada no mercado internacional, como falta de recursos ou estratégias.

O **III baixo**, que representa 46,38% das empresas, compreende aquelas com algum nível de atuação internacional, mas ainda limitado. Isso sugere que muitas organizações estão em estágios iniciais de internacionalização, enfrentando barreiras como falta de recursos, conhecimento limitado sobre mercados estrangeiros ou priorização do mercado doméstico.

A categoria do **III médio** abrange 10,87% das empresas, indicando um grupo menor com maior grau de envolvimento em atividades internacionais. Esse estágio intermediário pode incluir empresas que possuem operações exportadoras regulares, algumas filiais internacionais ou parcerias estratégicas no exterior. Essas organizações podem estar em processo de aprendizado e adaptação aos desafios e oportunidades dos mercados internacionais.

Por outro lado, o **nível alto** de internacionalização é representado por apenas uma empresa (0,72% do total), o que evidencia a baixa proporção de organizações altamente internacionalizadas. Essa empresa pode ser caracterizada por operações robustas e bem estabelecidas em mercados estrangeiros. Este grupo frequentemente inclui multinacionais ou empresas líderes em seus setores que superaram barreiras como falta de experiência internacional ou limitação de rede de relacionamentos.

Esses resultados sugerem que, embora o nível alto de internacionalização seja um atributo compartilhado por um grupo muito restrito, a trajetória para alcançá-lo varia significativamente. Fatores como as características dos executivos, o setor de atuação, a idade organizacional, o modelo de negócios e o uso de tecnologia podem influenciar a trajetória e o sucesso das empresas no processo de internacionalização.

Estudos anteriores corroboraram o baixo nível de internacionalização das empresas brasileiras (MAIS et al., 2010; CURVELLO; GOMES, 2018; CATESSANO; RUA, 2023).

Piveta (2022), por exemplo, evidenciou que a maioria das empresas de base tecnológica analisadas ainda não realizava atividades comerciais no exterior e apresentava baixos índices de internacionalização. Essas empresas permaneciam focadas no mercado interno e não atuavam de maneira expressiva em múltiplos países, evidenciando uma limitada orientação ao crescimento internacional.

A pesquisa de Gonzales (2024) sobre a internacionalização das empresas no Chile, Colômbia e Brasil, utilizando o Índice Global de Empreendedorismo (GEI), avaliou a extensão das atividades globais dos empreendedores desses países. O estudo revelou que o Chile obteve um índice de 37/100 no pilar de internacionalização, evidenciando a necessidade de avanços significativos nessa área. A Colômbia, por sua vez, apresentou um GEI de 34,1, ocupando a 52ª posição no ranking global, sendo a terceira economia mais bem classificada da América Latina, logo atrás do Chile, que lidera a região com um GEI de 58,3. Já o Brasil apresentou um desempenho ainda mais aquém, com um índice de 37/100 no GEI, refletindo as grandes dificuldades que o país enfrenta para internacionalizar suas empresas e integrar-se mais efetivamente ao mercado global.

Em contrapartida, Bonfim et al. (2018) identificaram uma tendência crescente de internacionalização entre pequenas e médias empresas (PME(s)) do Paraná. O estudo, realizado com uma amostra de 149 PME(s), evidenciou que esse movimento foi impulsionado por fatores como a necessidade econômica, pressões competitivas e a busca por diversificação de mercados. Complementarmente, o Índice de Criação de Valor Internacional, apresentado na edição de 2023 da pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC), avaliou o desempenho de 167 empresas brasileiras em seis dimensões críticas do processo de internacionalização. O índice geral, calculado em 3,2 numa escala de 1 a 5, reflete um nível intermediário de maturidade das empresas na criação de valor internacional, destacando avanços estratégicos e lacunas a serem aprimoradas no contexto global (FDC, 2023).

O baixo nível de internacionalização das empresas brasileiras, como já discutido, esteve frequentemente relacionado à concentração de suas operações no mercado interno. Esse mercado, por ser robusto e apresentar demandas consistentes, reduziu a necessidade de explorar mercados internacionais (TRAPANESE et al., 2015).

Além da análise do IIE, em sequência, será tratado as dimensões individuais que compõem o índice (Quadros 22 e 23), ampliando os detalhes de comportamento do processo de internacionalização das empresas em termos de faturamento internacional, funcionários no exterior, ativos fora do país, duração da operação internacional, velocidade de ingresso em mercados externos e diversidade geográfica.

Essa abordagem permite compreender o comportamento específico de cada dimensão do processo de internacionalização, identificando quais elementos apresentam maior ou menor contribuição para o índice geral. Além disso, ao explorar essas dimensões, torna-se possível identificar padrões, variações e fatores críticos que influenciam o IIE. Essa análise detalhada amplia a compreensão dos desafios e estratégias envolvidos no processo de internacionalização empresarial.

O Quadro 22, é possível visualizar as variáveis de faturamento, funcionários e ativos no exterior, relacionadas à internacionalização de empresas revela resultados consistentes com um cenário de presença internacional limitada para a maioria das organizações da amostra. O faturamento no exterior apresenta uma média de 0,1505, indicando que, em média, 15,05% das receitas totais das empresas são provenientes de operações no exterior. Contudo, a mediana de 0,0167 mostra que metade das empresas possui um faturamento internacional igual ou inferior a 1,67%, evidenciando a concentração de receitas predominantemente no mercado doméstico. O desvio-padrão de 0,238 reflete uma variação moderada, indicando que, embora a maioria das empresas tenha receitas externas reduzidas, algumas se destacam com níveis significativos de faturamento internacional.

Em relação aos funcionários no exterior, a média de 0,0553 demonstra que apenas 5,53% dos funcionários das empresas, em média, estão alocados no exterior. A mediana de 0,00 reflete que metade das empresas não possui funcionários no exterior, reforçando a concentração das operações no mercado interno. O desvio-padrão de 0,161 sugere uma dispersão moderada, indicando que algumas empresas possuem uma proporção considerável de funcionários alocados em outros países, embora sejam casos minoritários na amostra.

Quadro 22- Faturamento, funcionários e ativos no exterior das empresas

Dimensões	Média	Mediana	Desvio-padrão
Faturamento no exterior	0.15	0.01	0.23
Funcionários no exterior	0.05	0.00	0.16
Ativos no exterior	0.07	0.00	0.19

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

No caso dos ativos no exterior, a média de 0,0703 indica que, em média, 7,03% dos ativos das empresas estão localizados no exterior. A mediana de 0,00 mostra que metade das empresas não possui ativos no exterior, o que reforça a predominância de operações nacionais. O desvio-padrão de 0,194 reflete uma variação moderada, com algumas empresas alocando

uma parcela significativa de seus ativos fora do país, embora representem uma pequena parte da amostra.

De maneira geral, as estatísticas mostram que a internacionalização das empresas da amostra é limitada. A maioria das empresas apresenta níveis baixos de faturamento, funcionários e ativos no exterior, com medianas próximas de zero em todas as variáveis analisadas. Apesar disso, os desvios-padrão indicam a existência de algumas empresas mais internacionalizadas, que se destacam por suas operações internacionais mais robustas. Esses resultados evidenciam que a internacionalização ainda não é uma prática consolidada para a maioria das empresas brasileiras, sendo mais comum em casos específicos.

Os dados do Quadro 23 mostram as dimensões de duração, velocidade e diversidade geográfica da internacionalização das empresas analisadas. A duração da internacionalização, medida em anos, tem uma média de 13% do valor máximo observado (99 anos), o que corresponde a aproximadamente 13 anos. A mediana de 5% do máximo indica que metade das empresas opera internacionalmente por apenas 5 anos ou menos, evidenciando que a maioria está em estágios iniciais de internacionalização. O desvio-padrão de 17% reflete a existência de algumas empresas com longa duração no mercado internacional, mas a maior parte apresenta operações recentes ou de curta duração.

Quadro 23 - Duração, velocidade e a diversidade geográfica da internacionalização

Dimensões	Média	Mediana	Desvio-padrão
Duração	0.13	0.05	0.17
Velocidade	0.39	0.00	0.43
Diversidade geográfica	0.06	0.01	0.14

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

A análise dos dados sobre a duração da internacionalização quando comparado por setor revela diferenças significativas entre os setores de comércio/serviços e indústria. No setor de comércio/serviços, a média de duração é de apenas 5,63% do máximo observado (99 anos), o que equivale a aproximadamente 5,57 anos. A mediana, no entanto, é nula, indicando que mais da metade das empresas nesse setor não possui operações internacionais significativas. Esse resultado sugere que o setor está, predominantemente, em estágios iniciais de internacionalização, com exceções pontuais, como uma empresa que alcançou 81,8% do tempo máximo observado (cerca de 81 anos). O desvio-padrão de 15,1% reflete alguma variabilidade,

mas com uma concentração maior em empresas que ainda estão ingressando em mercados internacionais.

Por outro lado, o setor industrial apresenta uma média de duração de internacionalização significativamente maior, alcançando 17,05% do tempo máximo (aproximadamente 16,88 anos). A mediana de 15,2% (ou cerca de 14,85 anos) indica que metade das empresas possui um histórico internacional mais robusto em comparação ao setor de comércio/serviços. Esse setor também apresenta maior variabilidade, com um desvio-padrão de 17,9%, o que reflete a coexistência de empresas mais antigas e consolidadas no mercado internacional, bem como outras em estágios iniciais. O destaque vai para uma empresa que alcançou 100% do tempo máximo observado, ou 99 anos de atuação internacional.

Esses resultados mostram que o setor industrial possui um nível de maturidade maior em termos de duração de internacionalização, possivelmente devido à natureza de seus produtos, que têm maior potencial exportador e necessidade de escala global. Já o setor de comércio/serviços, embora com algumas empresas consolidadas, ainda enfrenta desafios para ampliar sua presença internacional, como a predominância de operações locais e o foco em mercados domésticos. Essa análise evidencia que o estágio de internacionalização dos dois setores varia significativamente, refletindo diferenças estruturais e estratégicas.

A **velocidade de internacionalização**, medida em anos desde a fundação da empresa até o início de suas operações internacionais e normalizado com base no maior valor de velocidade observado no conjunto de dados da amostra conforme a fórmula (4). Esse indicador permitiu comparar empresas de diferentes idades e contextos históricos, criando uma escala padronizada em que valores próximos de 1 indicam alta velocidade (internacionalização em um curto período) e valores próximos de 0 indicam baixa velocidade ou ausência de internacionalização.

A média, correspondente a 39% do valor máximo observado (135 anos), indica que as empresas levam, em média, aproximadamente 53 anos para se internacionalizar. Este dado sugere que, embora algumas empresas tenham uma trajetória mais ágil rumo à internacionalização, há uma prevalência de processos mais lentos, inclusive conforme reforçado pelos dados do IIE.

A mediana de 0% reforça a assimetria dessa dinâmica: metade das empresas estudadas ainda não iniciaram sua atuação no mercado internacional. Esse resultado destaca barreiras significativas para a internacionalização, sejam elas internas, como a falta de recursos ou experiência gerencial, ou externas, como dificuldades de acesso a mercados estrangeiros.

Muitas empresas continuam focadas exclusivamente no mercado doméstico ou adotam estratégias de expansão deliberadamente cautelosas.

O desvio-padrão de 43% evidencia uma ampla dispersão nos tempos de internacionalização, refletindo uma significativa heterogeneidade entre as empresas. Enquanto algumas ingressam rapidamente no mercado internacional após sua fundação, outras permanecem inativas por décadas. Essa variação pode ser atribuída a diferenças no setor de atuação, porte das empresas, capacidade de inovação, características dos executivos, rede de relacionamentos e condições de mercado do país de origem.

Scartezini (2023) analisou a internacionalização do Grupo Fogo de Chão Europa, fundado por um brasileiro e consolidado em Portugal, com foco em restaurantes que preservam a tradição do churrasco brasileiro. A expansão internacional do grupo teve início em 2016, com a inauguração de sua primeira unidade fora de Portugal, localizada em Madrid, Espanha, após 18 anos de atuação exclusivamente no mercado português. Esse ritmo, embora mais lento, demonstra uma abordagem estratégica e cautelosa para a internacionalização.

Estudos complementares indicam que a digitalização tem acelerado processos de internacionalização, especialmente no comércio e serviços. Um exemplo é o da marca de joias brasileira Ju Bochner, analisado por Kogut, Fonseca e Rocha (2024), que iniciou sua expansão internacional de maneira orgânica logo após sua fundação, em 2018. A diáspora brasileira em Portugal desempenhou um papel crucial nesse movimento inicial.

Outra pesquisa, realizada por Cai, Kamasak e Gorener (2024), analisou a velocidade de fusões e aquisições por multinacionais brasileiras entre 2000 e 2015. A média de conclusão dessas transações variou entre 95 dias em países desenvolvidos e 132 dias em países emergentes, chegando a extremos de 1.187 dias. A proximidade regional e as similaridades culturais foram determinantes para operações em mercados emergentes, enquanto a maior eficiência regulatória e institucional explicou a rapidez observada em países desenvolvidos.

Esses resultados reforçam a importância de investigar fatores que influenciam a velocidade de internacionalização, incluindo características dos executivos e rede de relacionamentos, elementos cruciais para acelerar ou retardar a expansão internacional. Tal análise contribui para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e competitivas no mercado global.

A **diversidade geográfica**, medida pelo número de países em que as empresas operam, apresentou uma média correspondente a 6% do valor máximo possível (140 países). Isso equivale, em média, à atuação em aproximadamente 8 países por empresa na amostra analisada,

um número relativamente baixo quando comparado ao limite máximo identificado. Esses dados sugerem que a maioria das empresas apresenta uma presença internacional limitada.

Em um estudo anterior, Belmude (2009) constatou que a diversidade geográfica, mensurada pelo número de fábricas localizadas fora do país de origem, teve um impacto positivo e significativo no desempenho das empresas, explicando 50% da variância entre as 557 empresas analisadas, provenientes de seis países. O autor destacou que os benefícios da internacionalização começam a superar os custos e desafios associados quando as empresas alcançam pelo menos 10 unidades operando em mercados internacionais.

A diversidade geográfica, frequentemente vista como um desafio devido às diferenças culturais, políticas e econômicas entre países, também pode representar uma oportunidade para empresas que conseguem adaptar suas estratégias de internacionalização (ROCHA; MARQUES, 2020). Entre as estratégias eficazes nesse contexto, destacam-se a adaptação às exigências culturais e institucionais de diferentes mercados, o investimento em rede próprias, a integração das operações internacionais e a descentralização das decisões gerenciais para executivos locais nos mercados externos (MITTAL; ARORA, 2014).

A mediana de 1% mostra que metade das empresas atua em apenas 1 a 2 países, indicando uma presença internacional em poucos países. Isso reforça a ideia de que muitas empresas têm uma atuação internacional restrita, estando presentes em poucos mercados. O desvio-padrão de 14% reflete que, embora algumas empresas tenham um alcance geográfico significativo, a maioria está restrita a poucos mercados (cerca de 20 países). Isso significa que há uma diferença média de até 20 países entre as empresas em relação à média calculada de 8 países.

Em resumo, os dados indicam que a internacionalização das empresas é limitada para a maioria delas, com operações de curta duração, expansão lenta ou inexistente, e baixa presença geográfica. Esses resultados refletem os desafios enfrentados pelas empresas para se consolidarem em mercados internacionais e ampliarem sua diversidade geográfica de atuação.

Os dados relacionados à diversidade geográfica (Tabela 24) revelam que a presença internacional das empresas analisadas está concentrada em um número restrito de países, evidenciando uma expansão internacional seletiva e estratégica. Entre os países mais frequentes, destacam-se os Estados Unidos (10,71%), seguidos por China (8,57%), Argentina (7,14%), Paraguai (6,43%) e Chile (6,43%), que compõem os cinco principais destinos internacionais das empresas. Esses países representam mercados prioritários devido à relevância econômica, proximidade geográfica (no caso dos países da América do Sul) ou influência estratégica no comércio global.

A análise dos dados também destaca outros mercados de posição intermediária, como Uruguai (5,71%), México (5,00%), Japão (4,29%) e Canadá (4,29%), que refletem esforços de diversificação em regiões específicas. Países europeus como Alemanha (3,57%) e Portugal (3,57%), além de mercados emergentes como África do Sul (2,86%) e Colômbia (2,86%), possuem menor representatividade, mas ainda fazem parte do portfólio internacional das empresas brasileiras. Mercados asiáticos como Hong Kong, Singapura e Vietnã (cada um com 2,14%) também aparecem, refletindo o interesse por regiões de rápido crescimento econômico.

Tabela 24 - Diversidade geográfica das empresas

Ordem	País	Frequência	Percentual (%)
1	Estados Unidos	15	10.71
2	China	12	8.57
3	Argentina	10	7.14
4	Paraguai	9	6.43
5	Chile	9	6.43
6	Uruguai	8	5.71
7	México	7	5.00
8	Japão	6	4.29
9	Canadá	6	4.29
10	Alemanha	5	3.57
11	Portugal	5	3.57
12	África do Sul	4	2.86
13	Espanha	4	2.86
14	Peru	4	2.86
15	Colômbia	4	2.86
16	Hong Kong	3	2.14
17	Singapura	3	2.14
18	Vietnã	3	2.14
19	Emirados Árabes	3	2.14
20	Itália	2	1.43

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

Embora os 20 países mais frequentes componham os principais destinos, observa-se que a maioria dos países listados possui uma frequência inferior a 10%. Isso reforça a conclusão de que poucas empresas operam em muitos mercados simultaneamente, alinhando-se à mediana de 1 a 2 países, que indica uma presença geográfica limitada. Assim, enquanto algumas empresas apresentam maior alcance geográfico, a maioria mantém operações em poucos mercados, geralmente focados em regiões geograficamente próximas (América do Sul) ou estrategicamente relevantes (Estados Unidos e China).

Esses resultados sugerem que as estratégias de internacionalização das 138 empresas brasileiras investigadas foram predominantemente regionais ou seletivas, com forte dependência de mercados prioritários e limitada diversificação geográfica. Para ampliar sua

competitividade internacional, as empresas devem buscar estratégias que favoreçam uma presença mais abrangente, explorando mercados menos acessados e diversificando suas operações internacionais.

Além dos 20 países destacados, que correspondem aos 122 países mencionados representam, juntos, 87,14% do número máximo de 140 países, conforme definido na normalização desta dimensão. Este valor reflete o maior número de países de atuação relatado por uma única empresa na amostra, utilizado como base para o cálculo do índice de diversidade geográfica da fórmula (6). Embora as frequências individuais desses países sejam menores, seu conjunto desempenha um papel significativo na composição da diversidade geográfica observada, evidenciando a ampla cobertura internacional das empresas analisadas e sua capacidade potencial de explorar mercados diversificados ao redor do mundo.

A análise da diversidade geográfica das empresas, considerando os 20 principais países destacados e os 122 países mencionados, foi organizada por regiões. A Tabela 25 apresenta a distribuição das frequências agrupadas por região, destacando as áreas com maior concentração de operações e fornecendo uma visão abrangente sobre a atuação internacional das empresas analisadas.

Tabela 25 - Diversidade geográfica das empresas por região

Ordem	País	Frequência	Percentual (%)
1	América do Sul	44	30.36
2	América do Norte	28	19.31
3	Ásia	27	18.63
4	Europa	16	11.03
5	África	4	2.76
6	Oriente Médio	3	2.34

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa (2024)

A distribuição por região revela que a América do Sul concentra a maior parte das operações internacionais das empresas analisadas, com 30,36% das menções, refletindo a proximidade geográfica e os fortes laços comerciais regionais. A América do Norte ocupa a segunda posição, com 19,31%, destacando-se como um mercado estratégico devido à relevância econômica dos Estados Unidos. A Ásia, com 18,63%, também desempenha um papel importante, especialmente devido ao crescimento econômico de países como China e Japão.

A Europa, com 11,03%, aparece em uma posição intermediária, representando mercados maduros e altamente competitivos. Já as regiões da África (2,76%) e do Oriente

Médio (2,34%) possuem menor representatividade, indicando desafios significativos ou menor prioridade nas estratégias de internacionalização das empresas.

Essa análise por região evidencia que, embora as empresas apresentem uma ampla cobertura internacional, a distribuição é concentrada em mercados próximos ou de maior relevância estratégica, como América do Norte, América do Sul e Ásia. As regiões menos representadas, como África e Oriente Médio, sugerem oportunidades de expansão que ainda não foram amplamente exploradas.

Os resultados reforçam que a estratégia de diversificação geográfica das empresas brasileiras é marcada por decisões seletivas, priorizando mercados com maior acessibilidade geográfica, afinidade cultural ou relevância econômica global. No entanto, essas empresas poderiam se beneficiar de uma maior diversificação, explorando oportunidades em regiões menos acessadas para aumentar sua competitividade internacional.

Sánchez Marín (2023) destaca que a internacionalização gradual da marca Havaianas, iniciando por mercados geograficamente e culturalmente próximos, mostrou-se eficaz para mitigar riscos e reduzir a distância psíquica. Mercados como América do Sul, América Central, Filipinas e Austrália foram priorizados devido a similaridades culturais e geográficas, como o clima tropical e a alta aceitação de produtos como chinelos de borracha. Além disso, os indicadores financeiros demonstraram aumentos significativos com a entrada nesses mercados, refletindo o sucesso da empresa em contextos de maior proximidade cultural e geográfica em relação ao Brasil.

De maneira semelhante, Kogut e Carvalho (2023) analisaram a estratégia de internacionalização do time de futebol Flamengo, identificando que a escolha de Portugal como mercado-alvo inicial baseou-se na afinidade cultural e linguística. Essa proximidade facilitou a adaptação dos jogadores brasileiros e aumentou a probabilidade de sucesso. O modo de entrada adotado foi a aquisição de um clube local por meio de uma holding, utilizando o licenciamento da marca Flamengo e serviços relacionados à gestão de operações futebolísticas, sem a necessidade de IDE.

Por sua vez, Dos Reis e Machado (2020) analisaram a internacionalização do e-commerce da indústria calçadista brasileira na América do Sul, com foco na Argentina, Chile e Colômbia. Esses mercados foram priorizados por sua relevância para as exportações de calçados do Brasil, consolidando-se como destinos estratégicos para a expansão das operações de comércio eletrônico das empresas brasileiras.

A pesquisa de Cristaldo (2024) sobre a internacionalização da indústria da construção revela que a maioria dos contratos internacionais foi firmada com países da América Latina,

representando 60% dos 444 contratos estabelecidos entre 1970 e 1980, destacando a proximidade geográfica e cultural como fatores determinantes para esses destinos. Entre os principais demandantes, destacam-se Paraguai, Bolívia e Uruguai. A África aparece como o segundo maior destino, com ênfase em países como Nigéria e Argélia.

Esses estudos reforçam a importância dos fatores geográficos e culturais na definição do modo de entrada nos mercados internacionais. Empresas brasileiras tendem a priorizar estratégias que minimizem riscos, aproveitando semelhanças culturais e proximidade geográfica para facilitar a adaptação e fortalecer a competitividade. Seja por meio de exportações, *e-commerce*, ou aquisições estratégicas, a escolha do modo de entrada reflete uma busca por mercados onde a distância psíquica e os custos de transação sejam reduzidos, maximizando as chances de sucesso no processo de internacionalização.

No entanto, em alguns setores com alta intensidade tecnológica a proximidade geográfica versus proximidade em termos de fuso horário reflete uma mudança no paradigma tradicional das relações comerciais e de prestação de serviços no cenário global, impulsionada pela digitalização e pelas exigências crescentes dos clientes. Segundo os autores Manning, Larsen e Bharati (2015) com os avanços na tecnologia da comunicação (videoconferências, sistemas integrados de gestão e colaboração virtual), a necessidade de estar fisicamente perto dos clientes diminuiu, especialmente para serviços intangíveis como TI, suporte técnico e consultoria.

Ainda assim, os resultados da diversidade geográfica de atuação das 138 empresas estudadas nesta tese, revelam que as empresas possuem um forte alinhamento com o M-U, que propõe que a internacionalização ocorre de maneira incremental, partindo de mercados próximos em termos geográficos, culturais e institucionais, à medida que as empresas adquirem conhecimento e experiência internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; VAHLNE, 2009). A priorização de mercados regionais, como os países da América do Sul, ilustra o uso de estratégias que minimizem a distância psíquica, reduzindo incertezas e favorecendo o aprendizado gradual (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975); CARNEIRO; DIB, 2007; GORAIEB; REINERT; VERDU, 2019).

A análise realizada com base nos dados fornecidos apresenta uma aplicação da Teoria de Resposta ao Item para avaliar as respostas de 138 executivos de empresas sobre o processo de internacionalização, denominado anteriormente TRI-IE. As questões analisadas refletem diferentes dimensões desse processo, como as motivações para expandir internacionalmente, a influência das redes de relacionamentos e a rapidez da internacionalização, frequentemente associados pela literatura aos processos de internacionalização de empresas.

No modelo utilizado, os itens foram organizados em cinco categorias. O Quadro 24 apresenta os resultados das estatísticas descritivas, incluindo a média dos escores e os erros-padrão, que indicam a dificuldade relativa de cada item na escala de internacionalização. Os valores médios refletem o nível de concordância dos executivos em relação a cada questão e permitem compreender quais dimensões da internacionalização são mais ou menos reconhecidas. Cada linha do quadro refere-se a um item avaliado e sua relação com o processo de internacionalização, enquanto os indicadores de ajuste do modelo (como confiabilidade, MADaQ3 e valor-p) avaliam a consistência interna e a adequação dos dados ao modelo.

Os resultados mostram que o item Inter1, “Houve a intenção de se internacionalizar após o esgotamento do mercado doméstico”, apresenta a maior dificuldade (média de 1,87). Esse dado sugere que a motivação tradicional, fundamentada na saturação do mercado interno, é menos prevalente entre as empresas analisadas. Essa evidência corrobora os achados da literatura sobre a internacionalização de empresas brasileiras, que, em virtude do amplo mercado doméstico com características continentais, tendem a priorizar sua exploração em detrimento da expansão internacional (DIB; ROCHA; SILVA, 2010).

Quadro 24 - Teoria de Resposta ao Item aplicado à Internacionalização

Itens de Internacionalização	Média dos scores	Erro-padrão dos scores
Houve a intenção de se internacionalizar após o esgotamento do mercado doméstico (Inter1).	1.87	0.08
A internacionalização da nossa empresa foi rápida, ocorreu desde a criação da empresa (Inter2).	1.72	0.08
Os contatos nacionais influenciaram o nosso processo de internacionalização (Inter3).	1.43	0.08
Estabeleci contatos no exterior que levaram a nossa empresa a investir fora do Brasil (Inter4).	1.29	0.08
Os primeiros mercados externos desenvolvidos foram impulsionados pela nossa rede de relacionamentos. (Inter5).	1.01	0.09
Ajuste do Modelo		
Confiabilidade da pessoa (<i>Person Reliability</i>)	0.74	
MADaQ3 (Mean Absolute Deviation about the Q3)	0.15	
Valor-p	0.004	

Fonte: elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024).

O item Inter2, “A internacionalização da nossa empresa foi rápida, ocorreu desde a criação da empresa”, apresentou uma média de 1,72, indicando que poucas empresas analisadas se identificam com características de internacionalização acelerada ou BG(s). Esses resultados reforçam os achados desta tese sobre as dimensões de duração e velocidade do processo de internacionalização, evidenciando que os executivos percebem suas empresas como seguindo trajetórias de internacionalização lenta ou tardia.

Os itens relacionados a rede de relacionamentos apresentaram dificuldade intermediária, sendo Inter3, “Os contatos nacionais influenciaram o nosso processo de internacionalização” (média de 1,43), e Inter4, “Estabeleci contatos no exterior que levaram a nossa empresa a investir fora do Brasil” (média de 1,29). Esses dados indicam que os executivos reconhecem o papel da rede, ainda que em menor escala. Rede nacionais e internacionais oferecem recursos complementares à internacionalização das empresas. A rede nacional ajuda PME(s) a desenvolverem capacidades organizacionais e tecnológicas, funcionando como ponto de partida para a exploração de mercados internacionais (KHALED et al., 2024). Já as redes internacionais possibilitam acesso a investidores, recursos tangíveis (como instalações) e intangíveis (como suporte técnico e marketing), frequentemente por meio de iniciativas de "matchmaking" entre indústrias (PINTO, 2021).

O item Inter5, “Os primeiros mercados externos desenvolvidos foram impulsionados pela nossa rede de relacionamentos”, apresentou a menor dificuldade (média de 1,01), destacando que as redes de relacionamentos são amplamente reconhecidas como facilitadoras do processo de internacionalização, especialmente nos estágios iniciais de expansão para mercados externos. As redes organizacionais desempenham um papel estratégico ao intensificar as relações de negócios entre empresas, parceiros, compradores, fornecedores e outros stakeholders, promovendo maior integração e colaboração no contexto internacional (STOCKER; JHUNIOR, 2018). No entanto, para que essas redes sejam eficazes, é imprescindível que exista confiança mútua e comunicação aberta entre seus integrantes, aspectos fundamentais para o sucesso do processo de internacionalização (TEIXEIRA, 2020).

Adicionalmente, vale ressaltar o papel das plataformas digitais e rede sociais como ferramentas essenciais para a internacionalização, especialmente no caso das MPEs. Apesar da escassez de recursos, essas empresas têm prosperado ao explorar as redes sociais como suporte em processos de internacionalização digital, aproveitando a conectividade global para superar limitações estruturais (KOGUT; FONSECA; ROCHA, 2024).

Esses resultados reforçam o papel central das redes – sejam locais, internacionais ou digitais – na superação de barreiras e na criação de oportunidades durante o processo de internacionalização, evidenciando sua relevância para a expansão estratégica das empresas em mercados globais.

Na TRI-IE, as médias dos itens refletem a dificuldade relativa dos itens em uma escala logit. Os valores apresentados no Quadro 23 (entre 1.01 e 1.87) indicam que todos os itens têm dificuldade moderada a alta, o que é coerente em contextos onde os traços latentes avaliados

(neste caso, dimensões do processo de internacionalização) possuem variações significativas entre os respondentes.

Os valores apresentados estão todos positivos (acima de 0 na escala logit), o que é esperado em amostras onde os itens são mais difíceis de serem concordados pela maioria dos respondentes. Esse comportamento é consistente com a interpretação de que: Inter1 (1.87) e Inter2 (1.72) são itens mais difíceis porque representam características menos comuns no processo de internacionalização, como a motivação pelo esgotamento do mercado interno ou uma internacionalização acelerada desde a criação da empresa; Inter5 (1.01), sendo o item menos difícil, é consistente com a literatura, que aponta as rede de relacionamentos como amplamente reconhecidas na internacionalização inicial. Na TRI, um intervalo de médias entre 0 e 2 logits é comum em pesquisas bem calibradas, dependendo do contexto e do traço latente avaliado. Nesse caso, os valores estão dentro de uma faixa aceitável.

O erro-padrão, variando entre 0.08 e 0.09, demonstra uma boa precisão na estimativa das médias para cada item. Isso indica que o modelo TRI-IE fornece resultados confiáveis para entender as dimensões da internacionalização analisadas nesta pesquisa. Assim, a aplicação da TRI permitiu identificar quais aspectos da internacionalização são mais desafiadores ou amplamente reconhecidos pelos executivos das empresas avaliadas, contribuindo para uma compreensão mais profunda do papel das motivações e rede no processo de internacionalização.

O ajuste do modelo TRI-IE foi avaliado com base em três indicadores principais: a confiabilidade da pessoa, o MADaQ3 (*Mean Absolute Deviation about the Q3*) e o valor-p ajustado. Esses indicadores fornecem uma análise abrangente sobre a consistência interna do modelo e sua adequação aos dados coletados. Segundo Bond e Fox (2020), a confiabilidade da pessoa representa a estabilidade e consistência das respostas individuais a um conjunto de itens organizados em uma escala unidimensional, como a escala de habilidade ou traço latente estimada pelo modelo Rasch.

A confiabilidade, que alcançou o valor de 0,74, indica que o modelo possui uma boa consistência interna. Segundo Hair Jr. et al. (2019, p. 769) “valores acima de 0.70 indicam confiabilidade adequada” demonstrando que os itens avaliados conseguem medir, de maneira confiável, o traço latente de internacionalização das empresas. Isso significa que o modelo distingue bem as empresas com diferentes níveis de capacidade ou características relacionadas à internacionalização.

O parâmetro MADaQ3, por sua vez, avalia a independência local dos itens e a precisão dos ajustes entre as respostas observadas e as esperadas pelo modelo. O "Q3" refere-se ao terceiro quartil das distribuições esperadas dos escores para os itens, sendo utilizado para medir

a dispersão das diferenças entre os escores observados e esperados. Valores mais baixos de MADaQ3 indicam uma melhor adequação do modelo aos dados, com menor discrepância entre o esperado e o observado (BOND; FOX, 2020; PEREIRA; MONTEIRO, 2023).

O MADaQ3, com um valor de 0,15, avalia a independência local dos itens, ou seja, verifica se cada item mede o traço latente sem influências significativas de outros itens no modelo. Valores baixos, como o apresentado, indicam que os itens são estatisticamente independentes, um requisito essencial para a validade dos modelos da Teoria de Resposta ao Item (TRI). Segundo Reise, Bonifay e Haviland (2013), a independência local garante que as respostas dos participantes sejam explicadas exclusivamente pelo traço latente, eliminando interferências externas e reduzindo sobreposições entre os itens. Assim, o resultado obtido reforça a validade do modelo ao assegurar que as respostas dos executivos refletem o traço avaliado de maneira confiável.

O valor-p ajustado de 0,004, calculado com base no ajuste do modelo, indica que os dados se ajustam ao modelo de TRI-IE de maneira estatisticamente significativa. Assim, o resultado valida a aplicação do modelo, assegurando que ele representa de maneira consistente o comportamento latente relacionado à internacionalização de empresas, reforçando sua confiabilidade para a interpretação dos dados e para as inferências realizadas a partir dele.

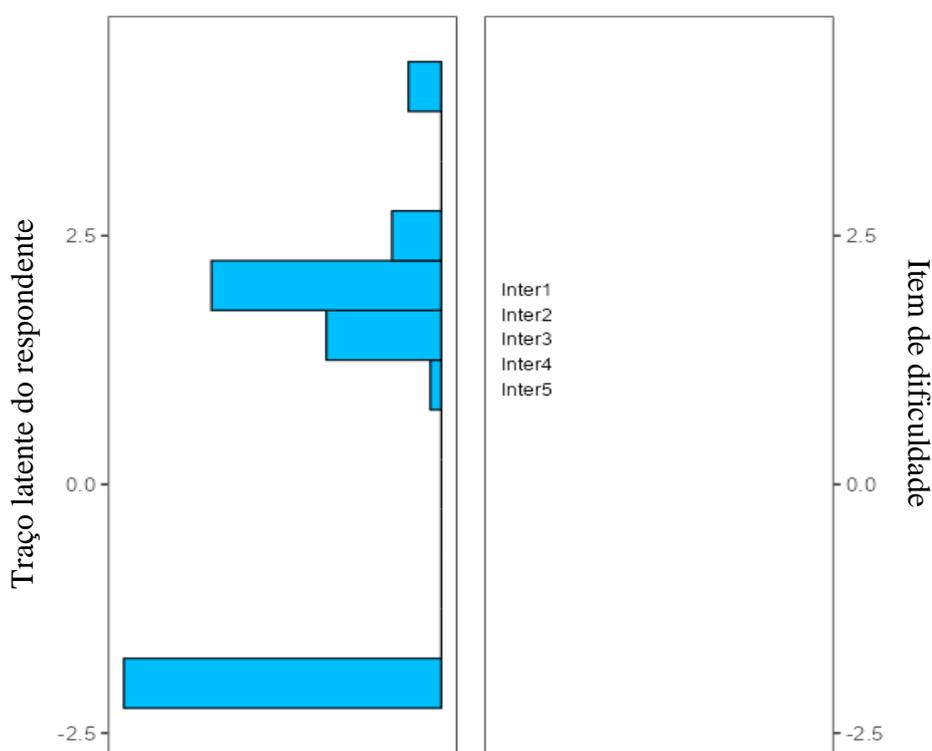
A Figura 20 apresenta um mapa de traços latentes e dificuldades dos itens no processo de internacionalização de empresas, utilizado na Teoria de Resposta ao Item (TRI) para representar a relação entre os traços latentes dos respondentes e a dificuldade dos itens avaliados. No eixo da esquerda, estão os traços latentes dos respondentes, neste caso, executivos de empresas avaliados quanto à sua capacidade de internacionalização. Esses traços variam de valores negativos, representando baixa capacidade de internacionalização, até valores positivos, indicando alta capacidade. Os valores variam de -2,5 a 2,5, indicando, de maneira padronizada, o quanto os respondentes se alinham ao traço latente de internacionalização.

No lado direito, são apresentados os níveis de dificuldade dos itens (Inter1, Inter2, Inter3, Inter4 e Inter5). Esses valores refletem o grau de dificuldade associado a cada item no modelo de Teoria de Resposta ao Item (TRI), variando também de -2,5 a 2,5. Quanto maior o valor de dificuldade, mais exigente é o item para o traço latente medido, enquanto valores mais baixos indicam itens mais acessíveis.

Os itens mais difíceis, como Inter1 ("Houve a intenção de se internacionalizar após o esgotamento do mercado doméstico"), estão localizados no topo do gráfico. Isso indica que apenas executivos com alta capacidade de internacionalização são propensos a concordar com essa afirmação. Por outro lado, itens mais fáceis, como Inter5 (Os primeiros mercados externos

desenvolvidos foram impulsionados pela nossa rede de relacionamentos), estão na parte inferior, indicando que a maioria dos executivos reconhece amplamente essa dimensão da internacionalização.

Figura 20 -Mapa de traços latentes e dificuldades dos itens no processo de internacionalização de empresas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024), com base nas contribuições metodológicas de Martinkova e Drabinova (2018).

A análise da distribuição dos respondentes revela que a maioria possui traços latentes concentrados em níveis moderados de capacidade de internacionalização. Essa concentração está alinhada principalmente com itens de dificuldade intermediária, como Inter3 (Os contatos nacionais influenciaram o nosso processo de internacionalização) e Inter4 (Estabeleci contatos no exterior que levaram a nossa empresa a investir fora do Brasil). No entanto, itens mais difíceis, como Inter1 e Inter2 (A internacionalização da nossa empresa foi rápida, ocorreu desde a criação da empresa), estão posicionados acima do nível médio da maioria dos respondentes, sugerindo que esses itens podem ser desafiadores para boa parte da amostra.

Além disso, para fins de interpretação, também foi gerado o mapa de respondentes e itens do TRI-I no Modelo de Crédito Parcial (PCM), conforme Figura 15 que apresenta uma análise detalhada da relação entre os traços latentes dos respondentes e as dificuldades

associadas aos itens avaliados no contexto da internacionalização de empresas. Esse gráfico, construído com base no modelo de TRI, fornece informações cruciais sobre a adequação do modelo em discriminar diferentes níveis de habilidade ou traço latente.

Na parte superior da Figura 20, o histograma mostra a distribuição dos traços latentes dos respondentes. Essa distribuição reflete a densidade dos participantes em diferentes níveis da escala latente, que varia de aproximadamente -15 a 7. A maior concentração de respondentes está próxima a zero, indicando que a maioria dos participantes apresenta níveis médios de habilidade ou alinhamento com o traço latente medido, neste caso, relacionado à internacionalização.

Os itens (Inter1, Inter2, Inter3, Inter4 e Inter5) estão posicionados no eixo vertical, e suas respectivas dificuldades são representadas por linhas horizontais e pontos vermelhos. Os números próximos aos pontos indicam as categorias de resposta dos itens e a quantidade de respondentes que se alinham a cada categoria em diferentes níveis de dificuldade.

Levando em consideração o **Inter1 – "Houve a intenção de se internacionalizar após o esgotamento do mercado doméstico"** – e os números indicados na Figura 21 (53 e 24), a análise das respostas revela uma distribuição interessante do traço latente medido pelo item, que reflete a motivação para internacionalizar em função da saturação do mercado interno.

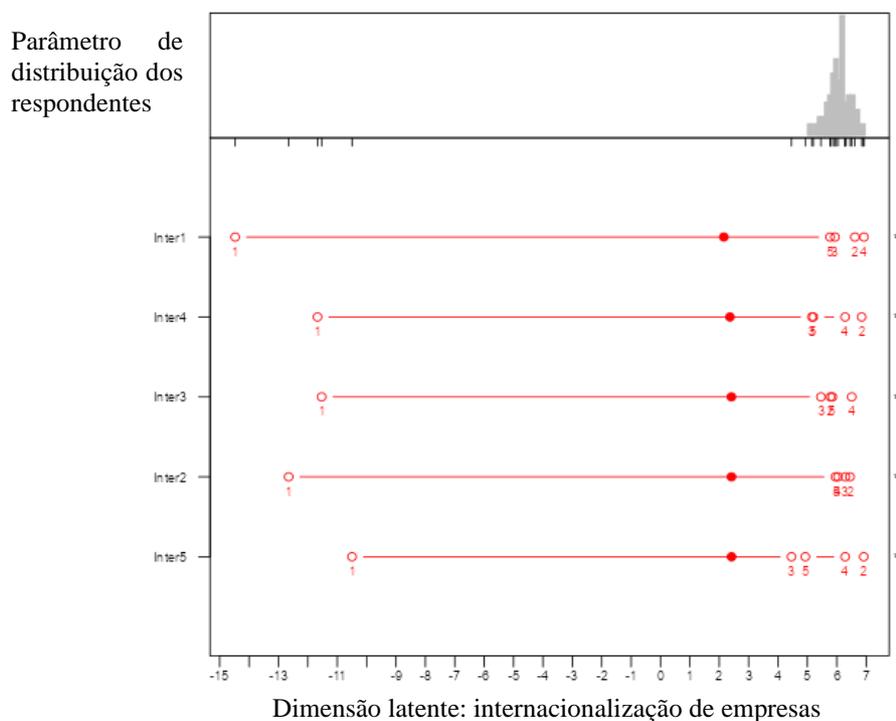
O número 53, posicionado à direita no gráfico, representa a quantidade de respondentes que alcançaram a categoria mais difícil do item. Isso significa que 53 respondentes (38,4% da amostra de 138) demonstraram forte alinhamento com a afirmação, indicando que consideram o esgotamento do mercado doméstico como um fator relevante ou decisivo para a internacionalização. Esses indivíduos possuem altos níveis de traço latente, relacionados à percepção de que a saturação do mercado interno impulsionou suas decisões de expansão para mercados externos.

Por outro lado, o número 24, também associado ao item Inter1, representa a quantidade de respondentes que alcançaram a categoria intermediária de dificuldade. Isso significa que 24 respondentes (17,4% da amostra) possuem um alinhamento moderado com a afirmação, reconhecendo parcialmente o impacto da saturação do mercado doméstico na decisão de internacionalizar, mas sem considerar esse fator como determinante.

Quando comparados à amostra total de 138 respondentes, esses números (53 e 24) indicam que uma proporção significativa de empresas considera a saturação do mercado interno como um elemento relevante para a internacionalização. No entanto, a maior parte da amostra (61 respondentes, ou 44,2%) não está posicionada nas categorias mais altas do traço latente. Isso sugere que, para essas empresas, o esgotamento do mercado doméstico pode não ser um

fator preponderante, e outras motivações ou estratégias podem ter impulsionado sua expansão internacional.

Figura 21 - Mapa distribuição dos respondentes e itens do TRI-I no Modelo de Crédito Parcial (PCM)



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa, utilizando o software Jamovi (2024), com base nas contribuições metodológicas de Mair et al. (2021)

O item Inter1 foi eficaz para discriminar entre diferentes níveis de alinhamento com o traço latente, mostrando que uma parcela relevante das empresas (38,4%) associa o esgotamento do mercado interno como uma motivação clara para internacionalizar. A categoria intermediária (17,4%) reflete empresas que reconhecem parcialmente esse fator, enquanto uma parcela maior (44,2%) não identifica o esgotamento do mercado interno como uma razão principal. Esses resultados reforçam a importância do item Inter1 para compreender diferentes motivações no processo de internacionalização empresarial.

O item Inter2 – "A internacionalização da nossa empresa foi rápida, ocorreu desde a criação da empresa" – avalia o traço latente relacionado à velocidade e ao momento inicial do processo de internacionalização das empresas. Este item está diretamente associado ao conceito de empresas que seguem características de BG(s), ou seja, organizações que se internacionalizam rapidamente desde sua fundação. Na Figura 15, a linha horizontal do Inter2 reflete as diferentes categorias de resposta ordenadas por níveis crescentes de traço latente. O número "1" à

esquerda indica a categoria de menor dificuldade, associada a respondentes que possuem baixo alinhamento com a afirmação. Esses indivíduos, ao selecionar a categoria mais baixa, indicam que suas empresas não tiveram uma internacionalização rápida ou que esse processo não ocorreu desde a criação.

Os números "8" e "32" no gráfico representam as quantidades de respondentes que atingiram categorias intermediárias e de maior dificuldade, respectivamente. O número "8" indica um grupo menor de empresas que, embora não se identifiquem completamente com o comportamento de internacionalização rápida, demonstram algum alinhamento intermediário com a afirmação. Já o número "32" refere-se aos respondentes que atingiram a categoria mais alta de dificuldade, indicando forte alinhamento com o traço latente. Esses respondentes provavelmente representam empresas que efetivamente se internacionalizaram rapidamente desde sua fundação.

O item Inter2 foi eficaz para discriminar entre empresas com diferentes níveis de alinhamento com a ideia de internacionalização rápida desde a criação. Enquanto 32 empresas (23,2%) se destacam por apresentarem fortes características de internacionalização acelerada, a maioria dos respondentes (69%) parece seguir trajetórias mais convencionais e graduais. A presença de 8 respondentes (5,8%) na categoria intermediária reforça que há nuances no processo, com algumas empresas demonstrando características híbridas. Esse padrão é consistente com a literatura que aponta que a internacionalização acelerada é característica de um grupo específico de empresas BG(s), enquanto a maioria segue processos mais graduais, alinhado ao M-U.

O item **Inter3 – "Os contatos nacionais influenciaram o nosso processo de internacionalização"** avalia o impacto da rede de relacionamentos domésticas no processo de expansão internacional das empresas. Na Figura, a linha horizontal associada ao item organiza as categorias de resposta de acordo com o traço latente dos respondentes, indicando diferentes níveis de alinhamento com a afirmação. O número "1", posicionado à esquerda, representa a categoria de menor traço latente, ou seja, respondentes que apresentaram pouco ou nenhum alinhamento com a ideia de que os contatos nacionais influenciaram sua internacionalização.

Já as categorias superiores, identificadas pelos números "33" e "4", refletem respondentes que demonstraram maior alinhamento com o traço latente, porém em níveis distintos de dificuldade. O número "33" corresponde à quantidade de respondentes que atingiram uma categoria intermediária, enquanto "4" representa aqueles que alcançaram a categoria de maior dificuldade. Isso significa que apenas 4 respondentes (2,9% da amostra total de 138) demonstraram forte concordância com o item, indicando que consideram os contatos nacionais como uma influência altamente relevante no processo de internacionalização. Por outro lado, 33 respondentes (23,9% da amostra) atingiram uma categoria intermediária, sugerindo um reconhecimento moderado do papel da rede doméstica, sem atribuir a elas um impacto decisivo.

A análise da distribuição das respostas revela que a maioria dos participantes (101 respondentes, ou 73,2%) não está nas categorias mais altas, indicando que, para grande parte das empresas, os contatos nacionais tiveram influência limitada ou nenhuma relevância no processo de internacionalização. Esse

padrão sugere que, embora uma parcela da amostra reconheça o papel da rede domésticas, a maioria das empresas pode ter dependido de outros fatores ou rede internacionais para apoiar sua expansão global.

O item Inter3 mostra-se eficaz em discriminar diferentes níveis de traço latente relacionados ao impacto da rede doméstica na internacionalização. A distribuição das respostas evidencia que apenas uma pequena fração (2,9%) considera os contatos nacionais um fator determinante, enquanto um grupo mais expressivo (23,9%) apresenta reconhecimento moderado. A maioria dos respondentes (73,2%), contudo, não demonstra alinhamento significativo com o traço medido, sugerindo que os contatos nacionais desempenharam um papel menor no processo de internacionalização. Esses resultados destacam a capacidade do item de captar nuances no papel da rede domésticas e sua relevância variável entre as empresas analisadas.

Em contraste com os achados do item Inter3, Aymes e Hurtado (2024) relatam que, no caso das empresas coreanas – especialmente nos setores de eletrônicos e automóveis – a internacionalização reflete rede nacionais e regionais bem estruturadas, inspiradas em modelos japoneses e fortalecidas por investimentos em P&D e inovações tecnológicas. Al-Laham e Souitaris (2008) destacam que alianças nacionais prévias aumentam a probabilidade de manobração de alianças internacionais, pois desenvolvem capacidades de gestão de parcerias que facilitam a expansão internacional. Já Leppäaho e Dimitratos (2018) observaram que, em empresas de biotecnologia no Canadá, Finlândia e Nova Zelândia, universidades e institutos de pesquisa desempenharam um papel central na fase inicial da maioria das empresas. Para algumas delas, essa cooperação foi crucial para o desenvolvimento contínuo de produtos e construção de credibilidade.

Com base na análise do item Inter3, pode-se concluir que, embora uma pequena parcela da amostra tenha reconhecido os contatos nacionais como um fator altamente relevante no processo de internacionalização, a maioria dos respondentes não atribuiu grande importância a essa rede domésticas. Esses resultados reforçam a hipótese de que, para muitas empresas, a internacionalização depende mais de rede internacionais ou de outros fatores estratégicos, como inovação, acesso a mercados externos ou alianças globais. Assim, o item destaca uma variabilidade significativa na percepção do papel da rede nacionais, o que pode refletir diferenças nos setores, estratégias organizacionais ou estágios de maturidade internacional das empresas analisadas.

O item Inter4 – "**Estabeleci contatos no exterior que levaram a nossa empresa a investir fora do Brasil**" avalia o impacto da rede de relacionamentos internacionais no processo de internacionalização das empresas. No gráfico, os números "3", "4" e "2" representam a quantidade de respondentes distribuídos entre categorias de traço latente intermediário e elevado, indicando diferentes níveis de reconhecimento do papel dos contatos internacionais como fator determinante para o investimento no exterior. Os 3 respondentes que atingiram a categoria de maior dificuldade possuem os níveis mais altos de traço latente, demonstrando um forte alinhamento com a ideia de que os contatos no exterior desempenharam um papel decisivo na decisão de internacionalização. Esse pequeno grupo destaca-se por reconhecer amplamente a relevância da rede internacionais para suas estratégias de

expansão. Já os 4 respondentes que alcançaram categorias intermediárias apresentam um alinhamento moderado, indicando que, embora os contatos internacionais sejam importantes, eles não foram necessariamente o fator central em suas decisões. Por outro lado, os 2 respondentes que se posicionaram em uma categoria mais baixa reconhecem um alinhamento mais leve, com menor influência da rede internacional em suas trajetórias.

Quando comparados à amostra total de 138 respondentes, observa-se que a grande maioria (129 participantes, ou 93,5%) não está alinhada às categorias mais altas do traço latente. Isso sugere que, para a maioria das empresas analisadas, os contatos no exterior não foram percebidos como um fator essencial no processo de internacionalização, possivelmente indicando que outras motivações ou fatores foram mais relevantes. Esse padrão reflete uma predominância de estratégias de internacionalização menos dependentes de rede internacionais, ou ainda, a percepção de que esses contatos desempenharam um papel secundário em comparação com outros elementos.

O item **Inter5 "Os primeiros mercados externos desenvolvidos foram impulsionados pela nossa rede de relacionamentos"** avalia o impacto da rede de relacionamentos na entrada inicial de mercados internacionais pelas empresas. As categorias superiores, indicadas pelos números "3", "5" e "4", refletem níveis crescentes de alinhamento com o traço latente. Apenas 3 respondentes (2,2%) atingiram uma categoria intermediária mais baixa, indicando um reconhecimento leve do papel da rede. 5 respondentes (3,6%) demonstraram um alinhamento moderado, enquanto 4 respondentes (2,9%) alcançaram a categoria de maior dificuldade, demonstrando forte alinhamento com o traço latente. Esses 4 indivíduos reconhecem claramente o papel essencial da rede de relacionamentos na internacionalização inicial, indicando que essa rede desempenharam um papel central em suas decisões.

No entanto, a análise geral revela que a maior parte dos respondentes, 126 participantes (91,3%), não se posicionou nas categorias mais altas do traço latente, sugerindo que, para a maioria da amostra, a rede de relacionamentos não foi vista como um fator essencial no desenvolvimento dos primeiros mercados externos. Esse padrão indica que outras variáveis, podem ter desempenhado um papel mais relevante no início do processo de internacionalização.

Esses resultados mostram que o item Inter5 foi eficaz em discriminar entre diferentes níveis de alinhamento com o traço latente relacionado ao impacto da rede de relacionamentos, mas também evidenciam que apenas uma pequena fração dos respondentes (8,7%) reconheceu algum grau de relevância da rede no início do processo de internacionalização. Isso reflete uma característica comum das empresas brasileiras, que frequentemente seguem estratégias mais graduais e menos dependentes de rede manuais ou estruturadas no início de sua expansão internacional, alinhando-se a estudos que enfatizam outros fatores estratégicos como determinantes na internacionalização inicial.

Os resultados gerais estão alinhados à literatura que destaca características particulares das empresas brasileiras. Dib, Rocha e Silva (2010) apontam que as empresas brasileiras tendem a priorizar rede nacionais e o mercado interno, refletindo uma menor dependência de rede internacionais. Em contraste, Knight e Cavusgil (2004) destacam que rede internacionais são essenciais para as BG(s), o que contextualiza os 32 respondentes (23,2%) que se alinharam ao traço latente do Inter2. Granovetter (1985), Chetty e Agndal (2007), e Johanson e Vahlne (2009) reforçam o papel central da rede, sejam nacionais ou internacionais, no processo de internacionalização, enquanto a realidade brasileira reflete uma dependência maior de estratégias locais e rede domésticas.

Os itens analisados demonstraram eficácia na discriminação de diferentes níveis de alinhamento com os traços latentes associados à internacionalização. Enquanto os itens Inter1 e Inter2 destacam motivações específicas, como o esgotamento do mercado interno e a velocidade do processo de internacionalização, os itens Inter3, Inter4 e Inter5 revelam variações significativas no papel da rede nacional e internacional durante a expansão dos negócios das empresas.

Em razão disso, a pesquisa seguirá investigando o papel dos executivos no processo de internacionalização das empresas, com ênfase em características individuais como fluência em línguas estrangeiras e experiência internacional. Essas competências são fundamentais para a construção e o fortalecimento de rede internacionais, sejam elas comerciais ou institucionais, que contribuem diretamente para viabilizar a expansão global. Para aprofundar essa análise, serão testados os efeitos diretos e indiretos dessas variáveis por meio de regressões lineares, utilizando o Modelo TRI-I como base metodológica. Esse modelo permitirá avaliar como as características dos executivos influenciam a internacionalização e como esses efeitos podem ser mediadores ou amplificados pela rede de relacionamentos desenvolvidas no contexto global.

APÊNDICE D – ANÁLISES GERADAS PELO SOFTWARE JAMOVI

Regressão Linear - Efeito experiência internacional e Score principal língua

Força dos Laços Fortes Comerciais internacionais

Medidas de Ajustamento do Modelo

Modelo	R	R ²
1	0.575	0.330
2	0.581	0.337

Comparações de Modelos

Comparação		ΔR^2	F	gl1	gl2	p
Modelo	Modelo					
1	- 2	0.00707	1.14	1	107	0.288

Resultados específicos do modelo Model 1 ▾

Coefficientes do Modelo - nova_força_laço_comerc_inter

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto *	-0.97951	1.48911	-0.6578	0.512
Setor:				
Indústria – Comércio/serviços	0.79543	0.26585	2.9920	0.003
Porte:				
MED – GRANDE	-0.04725	0.31733	-0.1489	0.882
MEPS – GRANDE	-0.76851	0.35143	-2.1868	0.031
Idade_empresa	0.00710	0.00642	1.1065	0.271
Gênero:				
Masculino – Feminino	-0.53648	0.24294	-2.2083	0.029
Idade:				
21 a 25 anos – Mais de 50 anos	-0.01779	0.54773	-0.0325	0.974
26 a 30 anos – Mais de 50 anos	0.77695	0.46072	1.6864	0.095
31 a 40 anos – Mais de 50 anos	0.38613	0.37599	1.0270	0.307
41 a 50 anos – Mais de 50 anos	-0.19213	0.40151	-0.4785	0.633
Escolaridade:				
Especialização ou MBA – Stricto Sensu	0.74821	0.33757	2.2164	0.029
Graduação – Stricto Sensu	0.20659	0.43024	0.4802	0.632
Duração_experiência	0.08855	0.03644	2.4304	0.017
Score_principal_língua	0.21279	0.12411	1.7145	0.089

* Representa o nível de referência

Resultados específicos do modelo Model 2 ▾

Coefficientes do Modelo - nova_força_laço_comerc_inter

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto ^a	0.28612	1.90181	0.1504	0.881
Setor:				
Indústria – Comércio/serviços	0.81549	0.26634	3.0619	0.003
Porte:				
MED – GRANDE	-0.01572	0.31849	-0.0493	0.961
MEPS – GRANDE	-0.72471	0.35358	-2.0496	0.043
Idade_empresa	0.00692	0.00642	1.0790	0.283
Gênero:				
Masculino – Feminino	-0.51960	0.24329	-2.1357	0.035
Idade:				
21 a 25 anos – Mais de 50 anos	0.09935	0.55824	0.1780	0.859
26 a 30 anos – Mais de 50 anos	0.86121	0.46712	1.8437	0.068
31 a 40 anos – Mais de 50 anos	0.50859	0.39283	1.2947	0.198
41 a 50 anos – Mais de 50 anos	-0.08202	0.41426	-0.1980	0.843
Escolaridade:				
Especialização ou MBA – Stricto Sensu	0.75250	0.33737	2.2305	0.028
Graduação – Stricto Sensu	0.21954	0.43012	0.5104	0.611
Duração_experiência	-0.26579	0.33355	-0.7969	0.427
Score_principal_língua	0.09333	0.16696	0.5590	0.577
Duração_experiência * Score_principal_língua	0.03027	0.02833	1.0688	0.288

^a Representa o nível de referência

Regressão Linear - Efeito experiência internacional e Score principal língua

Força dos Laços Fortes Institucionais internacionais

Medidas de Ajustamento do Modelo

Modelo	R	R ²
1	0.369	0.136
2	0.401	0.161

Comparações de Modelos

Comparação		ΔR ²	F	gl1	gl2	p
Modelo	Modelo					
1	- 2	0.0250	3.19	1	107	0.077

Resultados específicos do modelo Model 1

Coefficientes do Modelo - nova_força_laço_instit_inter

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto *	0.45997	1.48630	0.309	0.758
Setor:				
Indústria – Comércio/serviços	0.28334	0.26535	1.068	0.288
Porte:				
MED – GRANDE	-0.42321	0.31673	-1.336	0.184
MEPS – GRANDE	-0.27923	0.35076	-0.796	0.428
Idade_empresa	0.00214	0.00641	0.334	0.739
Gênero:				
Masculino – Feminino	-0.44004	0.24248	-1.815	0.072
Idade:				
21 a 25 anos – Mais de 50 anos	-0.07357	0.54670	-0.135	0.893
26 a 30 anos – Mais de 50 anos	0.35463	0.45985	0.771	0.442
31 a 40 anos – Mais de 50 anos	0.21207	0.37528	0.565	0.573
41 a 50 anos – Mais de 50 anos	-0.37809	0.40075	-0.943	0.348
Escolaridade:				
Especialização ou MBA – Stricto Sensu	0.38407	0.33693	1.140	0.257
Graduação – Stricto Sensu	0.14002	0.42942	0.326	0.745
Duração_experiência	0.08241	0.03637	2.266	0.025
Score_principal_língua	0.08257	0.12388	0.667	0.507

* Representa o nível de referência

Resultados específicos do modelo Model 2

Coefficientes do Modelo - nova_força_laço_instit_inter

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto *	2.55007	1.88053	1.356	0.178
Setor:				
Indústria – Comércio/serviços	0.31648	0.26336	1.202	0.232
Porte:				
MED – GRANDE	-0.37114	0.31493	-1.178	0.241
MEPS – GRANDE	-0.20690	0.34962	-0.592	0.555
Idade_empresa	0.00184	0.00635	0.290	0.772
Gênero:				
Masculino – Feminino	-0.41215	0.24057	-1.713	0.090
Idade:				
21 a 25 anos – Mais de 50 anos	0.11988	0.55199	0.217	0.828
26 a 30 anos – Mais de 50 anos	0.49378	0.46189	1.069	0.287
31 a 40 anos – Mais de 50 anos	0.41429	0.38843	1.067	0.289
41 a 50 anos – Mais de 50 anos	-0.19624	0.40962	-0.479	0.633
Escolaridade:				
Especialização ou MBA – Stricto Sensu	0.39116	0.33360	1.173	0.244
Graduação – Stricto Sensu	0.16141	0.42531	0.380	0.705
Duração_experiência	-0.50278	0.32982	-1.524	0.130
Score_principal_língua	-0.11471	0.16510	-0.695	0.489
Duração_experiência * Score_principal_língua	0.05000	0.02801	1.785	0.077

* Representa o nível de referência

Regressão Linear - Efeito experiência internacional e Score principal língua

Quantidade de Laços Fracos Comerciais internacionais

Medidas de Ajustamento do Modelo

Modelo	R	R ²
1	0.557	0.310
2	0.562	0.316

Comparações de Modelos

Comparação						
Modelo	Modelo	ΔR^2	F	gl1	gl2	p
1	- 2	0.00580	0.907	1	107	0.343

Resultados específicos do modelo Model 1 ▾

Coefficientes do Modelo - Qtd_Laços_Comerciais_Internacionais

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto *	-4.9673	3.0999	-1.602	0.112
Setor:				
Indústria – Comércio/serviços	1.6115	0.5534	2.912	0.004
Porte:				
MED – GRANDE	0.1996	0.6606	0.302	0.763
MEPS – GRANDE	-1.3385	0.7316	-1.830	0.070
Idade_empresa	0.0197	0.0134	1.473	0.144
Gênero:				
Masculino – Feminino	-0.6353	0.5057	-1.256	0.212
Idade:				
21 a 25 anos – Mais de 50 anos	0.1632	1.1402	0.143	0.886
26 a 30 anos – Mais de 50 anos	1.4975	0.9591	1.561	0.121
31 a 40 anos – Mais de 50 anos	0.5627	0.7827	0.719	0.474
41 a 50 anos – Mais de 50 anos	-0.4869	0.8358	-0.582	0.561
Escolaridade:				
Especialização ou MBA – Stricto Sensu	1.2330	0.7027	1.755	0.082
Graduação – Stricto Sensu	0.2436	0.8956	0.272	0.786
Duração_experiência	0.1880	0.0759	2.478	0.015
Score_principal_língua	0.4966	0.2584	1.922	0.057

* Representa o nível de referência

Regressão Linear - Efeito experiência internacional e Score principal língua

Quantidade de Laços Fracos Institucionais internacionais

Medidas de Ajustamento do Modelo

Modelo	R	R ²
1	0.278	0.0771
2	0.311	0.0970

Comparações de Modelos

Comparação						
Modelo	Modelo	ΔR^2	F	gl1	gl2	p
1	- 2	0.0198	2.35	1	107	0.128

Resultados específicos do modelo Model 1 ▾

Coefficientes do Modelo - Qtd_Laços_Institucionais_Internacionais

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto *	-0.12856	0.51383	-0.2502	0.803
Setor:				
Indústria – Comércio/serviços	0.01726	0.09173	0.1882	0.851
Porte:				
MED – GRANDE	-0.09806	0.10950	-0.8956	0.372
MEPS – GRANDE	-0.06466	0.12126	-0.5332	0.595
Idade_empresa	0.00173	0.00221	0.7817	0.436
Gênero:				
Masculino – Feminino	-0.03114	0.08383	-0.3715	0.711
Idade:				
21 a 25 anos – Mais de 50 anos	-0.00892	0.18900	-0.0472	0.962
26 a 30 anos – Mais de 50 anos	0.12671	0.15898	0.7971	0.427
31 a 40 anos – Mais de 50 anos	0.06138	0.12974	0.4731	0.637
41 a 50 anos – Mais de 50 anos	-0.05710	0.13854	-0.4121	0.681
Escolaridade:				
Especialização ou MBA – Stricto Sensu	0.14543	0.11648	1.2485	0.215
Graduação – Stricto Sensu	0.09351	0.14846	0.6299	0.530
Duração_experiência	0.01991	0.01257	1.5833	0.116
Score_principal_língua	0.01591	0.04283	0.3714	0.711

* Representa o nível de referência

Resultados específicos do modelo Model 2 ▾

Coeficientes do Modelo - Qtd_Laços_Institucionais_Internacionais

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto *	0.49406	0.65260	0.7571	0.451
Setor:				
Indústria – Comércio/serviços	0.02713	0.09139	0.2969	0.767
Porte:				
MED – GRANDE	-0.08255	0.10929	-0.7553	0.452
MEPS – GRANDE	-0.04311	0.12133	-0.3553	0.723
Idade_empresa	0.00164	0.00220	0.7464	0.457
Gênero:				
Masculino – Feminino	-0.02283	0.08348	-0.2735	0.785
Idade:				
21 a 25 anos – Mais de 50 anos	0.04870	0.19156	0.2542	0.800
26 a 30 anos – Mais de 50 anos	0.16816	0.16029	1.0491	0.296
31 a 40 anos – Mais de 50 anos	0.12162	0.13480	0.9022	0.369
41 a 50 anos – Mais de 50 anos	-0.00293	0.14215	-0.0206	0.984
Escolaridade:				
Especialização ou MBA – Stricto Sensu	0.14754	0.11577	1.2744	0.205
Graduação – Stricto Sensu	0.09988	0.14760	0.6767	0.500
Duração_experiência	-0.15441	0.11446	-1.3491	0.180
Score_principal_língua	-0.04286	0.05729	-0.7481	0.456
Duração_experiência * Score_principal_língua	0.01489	0.00972	1.5322	0.128

* Representa o nível de referência

Polytomous Model

+ Instructions

Item Analysis

Item statistics of the rating scale model

	Measure	S.E.Measure
Inter1	1.87	0.0859
Inter2	1.72	0.0852
Inter3	1.43	0.0868
Inter4	1.29	0.0890
Inter5	1.01	0.0964

[0]

Delta-tau parameterization of the partial credit model

	tau parameters				
	1	2	3	4	5
Inter1	-1.5020	0.259	-0.0318	1.222	0.0532
Inter2	-1.2783	0.157	0.3910	0.388	0.3417
Inter3	-0.4899	-0.535	-0.3335	0.960	0.3984
Inter4	-0.6706	0.650	-0.5756	0.773	-0.1764
Inter5	-0.0840	0.701	-1.1809	0.882	-0.3178

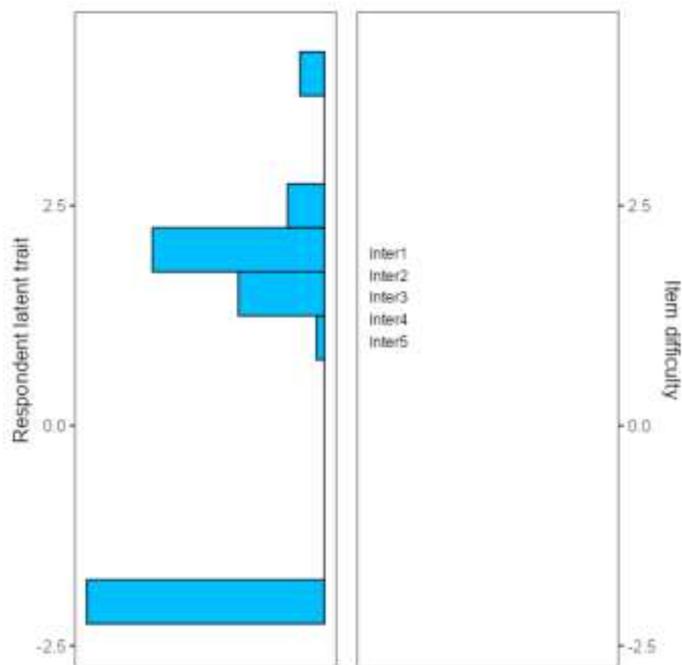
Model Fit

Model Fit

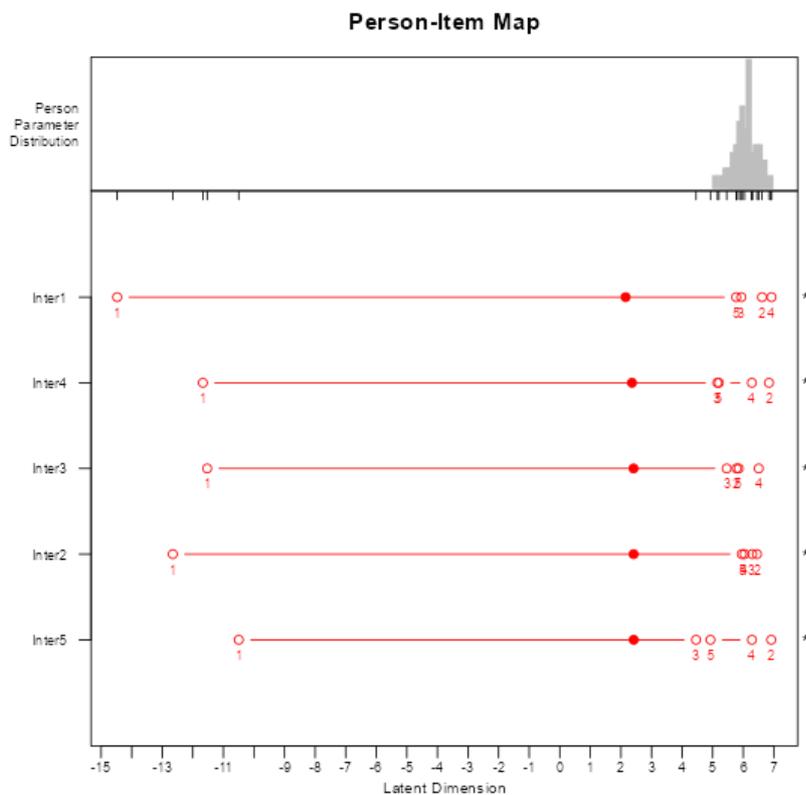
	Person Reliability	MADaQ3	p
Scale	0.744	0.153	0.004

Nota. MADaQ3= Mean of absolute values of centered Q₃ statistic with p value obtained by Holm adjustment; Ho= the data fit the Rasch model.

Wright Map



Person-item map for PCM



Regressão Linear - Teoria de Resposta ao Item aplicada à Internacionalização de Empresas

Medidas de Ajustamento do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² Ajustado	Teste ao Modelo Global			
				F	gl1	gl2	p
1	0.933	0.870	0.854	54.5	15	122	< .001
2	0.969	0.938	0.928	94.1	19	118	< .001

Comparações de Modelos

Comparação		ΔR^2	F	gl1	gl2	p
Modelo	Modelo					
1	- 2	0.0680	32.4	4	118	< .001

Resultados específicos do modelo Model 1 ▼

Coefficientes do Modelo - Inter_TRI

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto *	-2.73588	0.35906	-7.6195	< .001
Gênero:				
Masculino – Feminino	-0.12448	0.15020	-0.8288	0.409
Idade:				
21 a 25 anos – Mais de 50 anos	0.30289	0.30235	1.0018	0.318
26 a 30 anos – Mais de 50 anos	0.31093	0.27159	1.1448	0.255
31 a 40 anos – Mais de 50 anos	0.21207	0.22420	0.9459	0.346
41 a 50 anos – Mais de 50 anos	0.28539	0.22905	1.2460	0.215
Escolaridade:				
Especialização ou MBA – Stricto Sensu	0.22696	0.19757	1.1487	0.253
Graduação – Stricto Sensu	0.20307	0.23838	0.8519	0.396
Idade_empresa	0.00556	0.00292	1.9012	0.060
Setor:				
Indústria – Comércio/serviços	0.09711	0.15553	0.6244	0.534
Porte:				
MED – GRANDE	0.12810	0.18031	0.7104	0.479
MEPS – GRANDE	0.00462	0.18596	0.0248	0.980
nova_força_laço_comerc_inter	0.56044	0.18022	3.1097	0.002
nova_força_laço_instit_inter	-0.01125	0.11840	-0.0950	0.924
Qtd_Laços_Comerciais_Internacionais	0.32609	0.08572	3.8043	< .001
Qtd_Laços_Institucionais_Internacionais	-0.07066	0.35510	-0.1990	0.843

* Representa o nível de referência

Resultados específicos do modelo Model 2

Coeficientes do Modelo - Inter_TRI

Preditor	Estimativas	Erro-padrão	t	p
Intercepto *	-3.91840	0.44255	-8.854	< .001
Gênero:				
Masculino – Feminino	-0.02457	0.10633	-0.231	0.818
Idade:				
21 a 25 anos – Mais de 50 anos	0.35582	0.21308	1.670	0.098
26 a 30 anos – Mais de 50 anos	0.20956	0.19386	1.081	0.282
31 a 40 anos – Mais de 50 anos	0.11479	0.16161	0.710	0.479
41 a 50 anos – Mais de 50 anos	0.17964	0.16561	1.085	0.280
Escolaridade:				
Especialização ou MBA – Stricto Sensu	-0.11187	0.14254	-0.785	0.434
Graduação – Stricto Sensu	-0.11579	0.17047	-0.679	0.498
Idade_empresa	0.00688	0.00213	3.235	0.002
Setor:				
Indústria – Comércio/serviços	-0.04152	0.11100	-0.374	0.709
Porte:				
MED – GRANDE	0.19745	0.12717	1.553	0.123
MEP5 – GRANDE	0.20493	0.13381	1.532	0.128
nova_força_laço_comerc_inter	2.06378	0.23519	8.775	< .001
nova_força_laço_instit_inter	-0.34941	0.31580	-1.106	0.271
Qtd_Laços_Comerciais_Internacionais	0.88809	0.09707	9.149	< .001
Qtd_Laços_Institucionais_Internacionais	-1.62446	1.07437	-1.512	0.133
nova_força_laço_comerc_inter * Qtd_Laços_Comerciais_Internacionais	-0.32820	0.03275	-10.021	< .001
Qtd_Laços_Institucionais_Internacionais * nova_força_laço_instit_inter	0.44130	0.19681	2.242	0.027
Qtd_Laços_Comerciais_Internacionais * Qtd_Laços_Institucionais_Internacionais	0.19683	0.14158	1.390	0.167
nova_força_laço_instit_inter * nova_força_laço_comerc_inter	0.02637	0.07909	0.333	0.739

* Representa o nível de referência

Verificação de Pressupostos

Estatísticas de Colinearidade

	VIF	Tolerância
Gênero	1.15	0.8684
Idade	1.08	0.9291
Escolaridade	1.10	0.9078
Idade_empresa	1.32	0.7577
Setor	1.13	0.8839
Porte	1.15	0.8682
nova_força_laço_comerc_inter	7.47	0.1339
nova_força_laço_instit_inter	8.92	0.1122
Qtd_Laços_Comerciais_Internacionais	6.37	0.1570
Qtd_Laços_Institucionais_Internacionais	10.16	0.0984
nova_força_laço_comerc_inter * Qtd_Laços_Comerciais_Internacionais	8.88	0.1126
Qtd_Laços_Institucionais_Internacionais * nova_força_laço_instit_inter	7.25	0.1379
Qtd_Laços_Comerciais_Internacionais * Qtd_Laços_Institucionais_Internacionais	8.82	0.1134
nova_força_laço_instit_inter * nova_força_laço_comerc_inter	11.45	0.0873