



## EXPLORANDO O PAPEL DOS EXECUTIVOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA DÉCADA DE ESTUDOS, ANÁLISES E TENDÊNCIAS<sup>1</sup>

Jonathan Dias FERREIRA, Universidade Estadual de Maringá,  
jonathanferreira@hotmail.com

Fabiane Cortez VERDU, Universidade Estadual de Maringá, fcverdu@uem.br

Juliano Domingues da SILVA, Universidade Estadual de Maringá, jdsilva2@uem.br

*Referência:*

FERREIRA, Jonathan Dias; VERDU, Fabiane Cortez; SILVA, Juliano Domingues da. Explorando o papel dos executivos no processo de internacionalização de empresas: uma década de estudos, análises e tendências. In: SIMPPA - SIMPÓSIO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 4., 2024, Maringá. **Anais eletrônico...** Maringá: PPA, 2024. p. 16-32. Disponível em: <https://ppa.uem.br/iv-simppa-2024x/anais>. Acesso em: 25 nov. 2024.

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o papel das características dos executivos no processo de internacionalização de empresas (IE), com base na Teoria do Alto Escalão (TAE). A pesquisa utiliza o método de revisão integrativa, adaptado para incorporar a análise estatística textual através da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), realizada no software Iramuteq. Foram revisados 106 artigos publicados entre 2014 e 2024, com foco em estudos que relacionam a TAE ao processo de internacionalização, especialmente em mercados emergentes. Os principais resultados indicam que características como experiência internacional, nível de educação e idade dos executivos e a diversidade da equipe do alto escalão influenciam diretamente as decisões estratégicas de internacionalização, bem como o desempenho das empresas em mercados globais. A CHD revelou padrões semânticos que destacam a relevância desses fatores na formulação de estratégias de entrada em novos mercados. Conclui-se que a TAE oferece uma base robusta para compreender como os perfis dos executivos moldam o sucesso da IE. O estudo também aponta a necessidade de investigações futuras para explorar como as características dos executivos afetam o desempenho em diferentes contextos econômicos e culturais, oferecendo subsídios tanto para a literatura acadêmica quanto para a prática empresarial.

**Palavras chave:** Executivo. Teoria do Alto Escalão. Internacionalização.

<sup>1</sup> Este artigo é beneficiário de auxílio financeiro da CAPES.

## EXPLORING THE ROLE OF EXECUTIVES IN THE PROCESS OF COMPANY INTERNATIONALIZATION: A DECADE OF STUDIES, ANALYSES AND TRENDS

### ABSTRACT

This article aims to analyze the role of executives' characteristics in the internationalization process of companies (IC), based on the Upper Echelons Theory (UET). The research uses the integrative review method, adapted to incorporate statistical textual analysis through the Descending Hierarchical Classification (DHC), performed in the Iramuteq software. A total of 106 articles published between 2014 and 2024 were reviewed, focusing on studies that relate UET to the internationalization process, especially in emerging markets. The main results indicate that characteristics such as international experience, level of education and age of executives, and the diversity of the top team directly influence strategic internationalization decisions, as well as the performance of companies in global markets. The UET revealed semantic patterns that highlight the relevance of these factors in the formulation of entry strategies in new markets. It is concluded that UET offers a robust basis for understanding how executive profiles shape the success of UET. The study also points to the need for future research to explore how executive characteristics affect performance in different economic and cultural contexts, providing support for both academic literature and business practice.

**Keywords:** Executive. Upper Echelon Theory. Internationalization.

### 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo se concentra no papel dos executivos no processo de IE, sob a perspectiva da Teoria do Alto Escalão (TAE). A TAE, proposta por Hambrick e Mason (1984), sugere que as características individuais dos executivos influenciam diretamente as decisões estratégicas das organizações. Nesse contexto, as decisões dos líderes empresariais desempenham um papel crucial na forma como as empresas atuam em mercados internacionais, influenciando desde a escolha dos mercados até os modos de entrada e expansão global.

O processo de internacionalização tem sido amplamente discutido na literatura de negócios internacionais, e estudos recentes destacam o impacto das características dos executivos nas estratégias adotadas pelas empresas. As empresas, ao expandirem suas operações globalmente, enfrentam diversos desafios, que exigem uma liderança capaz de atuar por mercados complexos, culturas distintas e regulamentações variadas. A experiência internacional, as redes de relacionamento e a formação educacional dos executivos tornam-se fatores críticos nesse processo, ajudando a moldar as estratégias de internacionalização e a aumentar as chances de sucesso.

Embora diversas revisões bibliográficas sobre o tema tenham sido realizadas, este estudo se distingue por adotar uma abordagem sistemática que aplica a TAE diretamente ao contexto da IE. Revisões anteriores, como a de Derda (2017), investigaram a experiência internacional sob a ótica da TAE, enquanto Aboramadan (2021) explorou as características das equipes de alta gestão e o desempenho de empresas empreendedoras entre 1990 e 2019. O trabalho mais recente de Zahoor, Khan e Shenkar (2023) analisou alianças verticais internacionais, abrangendo 111 artigos publicados entre 2000 e 2020. No entanto, esses estudos trataram de aspectos diversos da internacionalização, sem focar especificamente nas

características executivas dentro do escopo da TAE.

A presente revisão foca diretamente na aplicação da TAE à IE, abordando o impacto das características dos executivos em suas decisões estratégicas e destacando tendências emergentes e lacunas ainda existentes na literatura. Esta análise não apenas oferece uma visão abrangente das contribuições acadêmicas ao longo de uma década, mas também propõe novas direções para futuras pesquisas, que buscam explorar mais profundamente as inter-relações entre as características dos executivos e a eficácia das estratégias de internacionalização.

As principais perguntas de pesquisa que guiam este estudo são: **Quais características dos executivos influenciam as decisões de internacionalização das empresas? Como os estudos recentes integram a TAE ao processo de internacionalização em mercados emergentes?** Tais questões visam preencher as lacunas observadas na literatura, especialmente em relação à influência das características demográficas e de capital humano na adaptação estratégica das empresas frente aos desafios globais.

Dessa forma, o **objetivo geral deste estudo é analisar como as características dos executivos influenciam o processo de internacionalização das empresas com base na TAE.** Para atingir esse objetivo, os estudos foram organizados e analisados com o auxílio da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), uma metodologia que permitiu uma análise robusta do conteúdo dos artigos e a identificação de padrões semânticos significativos. Além de contribuir com uma visão atualizada sobre o tema, este estudo visa fornecer subsídios valiosos para futuras pesquisas, aprofundando o entendimento sobre o papel dos executivos no cenário internacional.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.3 A RELAÇÃO ENTRE A TEORIA DO ALTO ESCALÃO E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A relação entre a TAE e a IE está enraizada na premissa central da TAE: as características individuais dos executivos influenciam diretamente as escolhas estratégicas das organizações. Estudos sobre a TAE demonstram que fatores como idade, experiência, educação e mandato no cargo afetam as decisões tomadas pelos executivos (Hambrick; Mason, 1984). No contexto da internacionalização, essas características são cruciais para entender como os executivos percebem e lidam com as oportunidades e desafios globais.

Originalmente, Hambrick e Mason (1984) destacaram como principais características dos executivos a idade, experiência profissional, educação formal e tempo de mandato no cargo. No entanto, com a atualização da teoria em "*Upper Echelons Theory: An Update*" (Hambrick, 2007), duas novas variáveis foram acrescentadas: a discricção gerencial e as exigências de trabalho, ampliando a capacidade preditiva da teoria.

Em relação à idade, Hambrick e Mason (1984) observaram que executivos mais jovens tendem a tomar decisões mais arriscadas, enquanto os mais velhos são mais avessos à mudança e focados na manutenção do *status quo*. Estudo de Saeed e Ziaulhaq (2019) confirmou que a idade dos executivos tem um impacto negativo na internacionalização, com executivos mais velhos sendo menos propensos a assumir riscos e a processar as informações necessárias para esse tipo de expansão. Por outro lado, Lukason e Vissak (2020) mostraram que executivos mais velhos podem ter maior envolvimento em estratégias de exportação.

Estudos recentes sugerem que executivos jovens podem influenciar positivamente a inovação no alto escalão (Yim; Kang, 2024 Yun *et al.*, 2020), especialmente quando operam em equipes com hierarquia mais horizontal (Boone *et al.*, 2019; Gonzalez-Loureiro *et al.*, 2017). Ainda assim, equipes heterogêneas em termos de idade e gênero apresentaram

resultados positivos na identificação de oportunidades (Yang; Ballester-Miquel; Ribeiro-Navarrete, 2022).

Sobre a experiência profissional, Hambrick e Mason (1984) apontam que ela influencia as decisões estratégicas, ainda que indiretamente. Executivos com experiência internacional são mais proativos na identificação de oportunidades no exterior e mais preparados para aproveitá-las (Nuruzzaman *et al.*, 2019). Isso destaca a importância de selecionar equipes com experiência internacional, especialmente em países com características muito distintas do país de origem da empresa (Mata; Alves, 2018). A experiência internacional também foi associada à diversificação e ao desempenho em mercados globais (Li; Lo, 2017).

Quanto à educação formal, Hambrick e Mason (1984) sugerem que executivos com maior nível de formação acadêmica estão mais preparados para lidar com os desafios organizacionais. Além disso, estudos recentes indicam que a educação internacional, obtida em universidades no exterior, também pode influenciar positivamente o envolvimento das empresas em mercados internacionais (Vallone *et al.*, 2019). Executivos com alto nível de educação tendem a tomar decisões que favorecem investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e inovações, o que, por sua vez, promove maior engajamento com estratégias internacionais.

O mandato no cargo dos executivos, que se refere à duração de sua permanência na organização, também influencia o desempenho organizacional e a disposição para assumir riscos. Hambrick e Mason (1984) argumentam que longos mandatos podem reduzir a disposição dos executivos para promover mudanças, uma vez que esses profissionais tendem a priorizar a estabilidade para manter suas posições (Hambrick *et al.*, 1993). Equipes com longa duração de mandato geralmente têm um desempenho mais próximo da média do setor, enquanto equipes com mandatos mais curtos são mais propensas a inovar e alcançar desempenhos superiores (Finkelstein; Hambrick, 1990).

Por fim, a discricção gerencial, ou a liberdade de ação dos executivos em contextos de alta incerteza, pode aumentar suas opções estratégicas e o impacto de suas decisões no desempenho organizacional (Hambrick, 2007). Em ambientes de baixa discricção, as opções dos executivos são mais limitadas e seu impacto é menos significativo (Cortes; Kiss, 2023). As exigências de trabalho, por outro lado, refletem o nível de pressão e desafios enfrentados pelos executivos, influenciando sua capacidade de tomar decisões racionais, especialmente sob condições de alta demanda (Mohr; Batsakis, 2019).

Dessa forma, a TAE oferece uma estrutura sólida para analisar como as características dos executivos influenciam as estratégias de internacionalização, sugerindo que a seleção e formação de equipes executivas com experiência e educação adequadas é fundamental para o sucesso das empresas em mercados globais.

### 3 METODOLOGIA

Neste estudo, foi adotada a metodologia de revisão integrativa da literatura, conforme o modelo de Botelho, Cunha e Macedo (2011), com adaptações para incluir a análise estatística textual por meio da CHD. A revisão integrativa permite sintetizar e integrar teorias e estudos empíricos sobre um tema, proporcionando uma visão ampla e sistemática do conhecimento existente. A adaptação da metodologia, ao incluir a CHD, visa organizar e interpretar os dados de forma mais robusta.

O processo de revisão seguiu quatro etapas principais: i) identificação do tema e formulação da questão de pesquisa; ii) definição dos critérios de inclusão e exclusão; iii)

seleção e triagem dos estudos; e iv) análise e interpretação dos resultados, apoiada pela análise estatística textual. A inclusão da CHD aprimorou a organização dos dados, garantindo uma interpretação mais precisa das relações entre as variáveis no contexto da Teoria do Alto Escalão (TAE) aplicada à internacionalização de empresas (IE).

Na primeira etapa, o problema de pesquisa foi definido, focando na relação entre a TAE e a IE. Os critérios de inclusão contemplaram artigos que tratassem dessa relação em sua fundamentação teórica, enquanto os de exclusão eliminaram estudos que não abordassem diretamente a internacionalização ou utilizassem a TAE em outros contextos, como desempenho organizacional sem foco na internacionalização.

Os termos de busca incluíram "*Upper Echelons Theory*", "*executive characteristics*", "*internationalization*", "*foreign market entry*", e "*global strategies*". A pesquisa foi realizada em bases nacionais e internacionais, como Scopus, Web of Science, Google Scholar, ResearchGate e Academia.edu. No entanto, é importante ressaltar que, apesar dos esforços para realizar uma busca abrangente nas principais bases de dados, alguns artigos relevantes podem não ter sido localizados ou incluídos, seja devido a limitações de acesso, variações nos termos de busca ou à ausência de certos estudos nas bases consultadas.

A análise textual foi conduzida com o software Iramuteq, utilizando a CHD para agrupar segmentos textuais com base em vocabulários semelhantes e identificar padrões semânticos. A CHD, proposta por Reinert (1990), classifica segmentos textuais em Unidades de Contexto Elementar (UCEs), organizando-os em classes de vocabulário semelhante, o que facilita a interpretação qualitativa e quantitativa dos dados.

O recorte temporal deste estudo, de 2014 a setembro de 2024, permitiu uma análise dos desenvolvimentos mais recentes sobre a TAE e sua aplicação à IE, capturando tendências e mudanças importantes ao longo da última década. A combinação da revisão integrativa com a CHD e o uso do Iramuteq garantiu uma interpretação detalhada das inter-relações entre as variáveis estudadas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram inicialmente identificados 498 artigos sobre TAE e IE, publicados entre 2014 e setembro de 2024. Após aplicar os critérios de inclusão e exclusão, 106 artigos completos foram selecionados para a revisão. O número de publicações variou ao longo do período: 5 em 2014, queda para 2 em 2015, e aumento significativo nos anos seguintes, com um pico de 18 publicações em 2020. O interesse acadêmico permaneceu alto até setembro de 2024, com 13 artigos, evidenciando o contínuo interesse pela relação entre TAE e IE.

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO HIERÁQUICA DESCENDENTE

Neste estudo, o *corpus* textual foi composto pelos resumos de 106 artigos, reunidos em um único arquivo de texto (formato TXT) para processamento estatístico que gerou a CHD. O processamento resultou em 553 segmentos de textos (STs), dos quais 467 STs foram aproveitados, representando um índice de 84,45% de retenção. De acordo com Camargo e Justo (2013), um índice de explicação superior a 75% é considerado adequado para a análise.

Os STs são fragmentos textuais geralmente compostos por aproximadamente três linhas, definidos automaticamente pelo software com base no tamanho do *corpus*. Durante a análise, o software identifica os padrões de texto e reagrupa os STs em função das palavras ou termos que aparecem com maior frequência (Camargo; Justo, 2016). A partir desse processo, emergiram 19.342 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos) e 1.447 palavras que apareceram apenas uma vez, conhecidas como hápax.





A **Classe 1** representa o conjunto de fatores que compõem o “contexto” dos negócios internacionais, abrangendo economias desenvolvidas, mercados emergentes e aspectos institucionais e organizacionais. Ela se conecta diretamente à TAE, ao destacar como as características e decisões dos executivos moldam estratégias e tomadas de decisão em contextos globais. Assim, essa classe reflete a interseção entre o ambiente dos negócios internacionais e o papel central dos executivos ou da equipe do alto escalão (EAE) na adaptação e orientação estratégica, com impactos sobre os resultados de internacionalização e resultados das empresas.

Os estudos identificados nesta revisão focaram em aspectos da TAE e IE em diferentes países, abrangendo tanto economias desenvolvidas quanto mercados emergentes. Entre as economias desenvolvidas, destacam-se os Estados Unidos, com 9 publicações, seguidos pelo Reino Unido (7) e por estudos que compararam países da União Europeia (3). Outros países como Japão (1), Austrália (1), Alemanha (2), França (1), Itália (2), Espanha (1), Bélgica (1) e Portugal (1) também foram objetos de estudo, refletindo o interesse na aplicação da TAE em mercados consolidados.

Por outro lado, os mercados emergentes tiveram uma presença significativa na literatura, com a China se destacando com 20 publicações, evidenciando seu papel crescente no cenário global. Outros países emergentes frequentemente estudados incluem Índia (5), Malásia (4), Indonésia (3) e Brasil (2), além de análises envolvendo outros países. Essa diversidade geográfica reflete uma abordagem ampla que considera diferentes contextos, destacando como as características e decisões dos executivos impactam estratégias internacionais em variados ambientes econômicos e culturais.

Estudos como o de Gentile-Lüdeck, Halaszovich e Lundan (2019) exemplificam essa dinâmica ao investigar como a percepção dos executivos influencia decisões de investimento internacional em mercados emergentes, analisando quatro grandes bancos africanos. De forma semelhante, Acar (2016) explorou a composição demográfica das equipes de alta gestão e seu impacto no desempenho de exportação de 128 pequenas e médias empresas (PMEs) na Turquia, destacando que as pesquisas sobre economias emergentes ainda são limitadas e amplamente inexploradas (Santhosh, 2020).

Um termo que se destacou na Classe 1 foi "empreendedor", especialmente em estudos focados em PMEs. Observou-se que, a partir de 2020, houve um interesse crescente dos pesquisadores em compreender como os empreendedores se comportam diante dos esforços para alcançar um melhor desempenho internacional (Santhosh, 2020). Essa tendência reflete uma convergência entre as perspectivas da literatura de empreendedorismo internacional e os princípios da TAE, sugerindo que características empreendedoras moderadas pela TAE impulsionam a internacionalização (Ruzzier *et al.*, 2020).

Por exemplo, o estudo de Mertzanis e Hagen (2022), com 98 novos empreendimentos italianos e alemães, evidenciou empiricamente que a experiência e o conhecimento geral da EAE, influenciam significativamente a rapidez com que os novos negócios alcançam uma intensidade de exportação precoce. Outro estudo analisou a relação entre a TAE e a Teoria da Classe Social, utilizando uma ampla amostra de 10.823 PMEs chinesas, e constatou que empreendedores com maior percepção de status social tendem a preferir atividades internacionais, resultando em empresas com maior intensidade e intenção de exportação (Sheng; Niu; Zhou, 2024).

Dessa forma, a Classe 1 não apenas aborda o contexto e os fatores que definem os negócios internacionais, mas também se relaciona diretamente com o futuro das empresas que buscam se desenvolver e crescer no cenário global, reforçando a importância da adaptação estratégica e do papel crucial dos executivos e empreendedores na condução desses processos.

Dando sequência à análise, a **Classe 4** emergiu como um desdobramento da Classe 1,

destacando temas mais específicos relacionados à governança e modo de entrada em mercados internacionais. As palavras que compõem essa classe, como "conselho," "familiar," "executivo," "modo de entrada," "confiança", "efeito", "presidente" e "risco" indicam uma ênfase nas estruturas de governança e na dinâmica das decisões estratégicas dentro das empresas. Essa classe reflete a importância do papel do conselho de administração e dos executivos na definição das estratégias de internacionalização, considerando elementos como o modo de entrada em novos mercados e os fatores de confiança que influenciam parcerias e investimentos. Além disso, o termo "familiar" aponta para a presença de empresas familiares no conjunto dos trabalhos identificados, sugerindo um interesse em como essas empresas lidam com os desafios e oportunidades da internacionalização, muitas vezes de maneira distinta das corporações não familiares.

Estudos exploraram de diferentes maneiras o papel do "conselho de administração" na internacionalização das empresas, investigando aspectos como as características dos executivos e membros do conselho em empresas familiares (Setiawan; Bagaskara; Masfufah, 2023), bem como o papel regulador da capacidade de supervisão do conselho (Weihong *et al.*, 2020). Outras pesquisas analisaram atributos-chave dos membros do conselho, incluindo experiência internacional, tempo de mandato, idade, tamanho da empresa e suas estratégias de internacionalização (Bhatia; Khurana, 2024; Martino; Rigolini; D'Onza, 2020). Um estudo específico destacou ainda a influência da arrogância do presidente do conselho na determinação das estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas (Agnihotri; Bhattacharya, 2022).

Alguns resultados das investigações mostram que características como o gênero e a presença de membros familiares no conselho não se mostraram preditores significativos da propensão à exportação das empresas (Ramón-Llorens; García-Meca; Duréndez, 2017). De forma semelhante, o estudo de Watkins-Fassler e Rodríguez-Ariza (2019) encontrou evidências de que a presença de mulheres nos conselhos de administração pode estar associada a uma redução nas chances de envolvimento das empresas em atividades internacionais. Esses achados indicam que, apesar da crescente valorização da diversidade e inclusão nos conselhos, ainda não há consenso sobre seu impacto direto na decisão de internacionalizar, ressaltando a necessidade de mais pesquisas para esclarecer essas nuances.

O "modo de entrada" em mercados estrangeiros também foi um aspecto destacado na Classe 4. O estudo de Lai, Lin e Chen (2017), que analisou dados de empresas dos Estados Unidos durante o período de 2001 a 2014, investigou modos de entrada como aquisições de controle integral, parcial e *joint ventures*. A pesquisa considerou os atributos psicológicos subjetivos dos executivos responsáveis pelas decisões, avaliando especificamente como o excesso de confiança desses líderes influencia as escolhas relacionadas ao modo de entrada em mercados estrangeiros.

O estudo de Soeroto *et al.* (2024) encontrou uma correlação positiva entre a internacionalização e o desempenho de empresas familiares. No entanto, ao avaliar características demográficas como variáveis moderadoras, os resultados indicaram que fatores como nível educacional, tempo de mandato, idade e experiência internacional enfraquecem essa relação positiva entre a internacionalização e o desempenho da empresa. Em contraste, o gênero teve um impacto positivo significativo, fortalecendo a conexão entre internacionalização e desempenho empresarial, sugerindo que a diversidade de gênero pode desempenhar um papel relevante na eficácia das estratégias internacionais.

A **Classe 2** surge como uma subdivisão da Classe 4, refletindo uma especialização dentro dos temas de governança e modo de entrada abordados anteriormente. Esta classe enfatiza aspectos relacionados à "diversidade" das características dos executivos ou dos integrantes da EAE, com um foco particular na diversidade demográfica e sua influência nas



decisões estratégicas. Agnihotri e Bhattacharya (2019) exploraram a diversidade regional das EAE em 542 empresas de mercados emergentes, evidenciando sua relação com a internacionalização. Niñerola, Hernández-Lara e Sánchez-Rebull (2022) analisaram a relação entre a diversidade das EAE em empresas espanholas e sua disposição para expandir operações na China.

Estudos adicionais também reforçam a importância da diversidade cultural no desempenho internacional. Weusthoff (2014) encontrou um efeito positivo da diversidade cultural dos membros dos conselhos de empresas na internacionalização, sugerindo que as organizações devem equilibrar as vantagens de uma equipe culturalmente diversa com possíveis ineficiências geradas por mal-entendidos culturais. Por outro lado, Belberdos *et al.* (2022), ao analisar o desempenho de patentes em 165 MNEs sediadas na Europa, Japão e Estados Unidos, descobriram que a experiência internacional e a diversidade de nacionalidades dos membros da EAE facilitam a implementação de estratégias internacionais de P&D. No entanto, o estudo constatou que a influência é mais forte para a diversidade de experiência internacional do que para a nacionalidade.

A "idade" dos executivos foi uma característica que se destacou nas pesquisas analisadas. O estudo de Acar (2016) investigou como idade, nível de educação e tempo de serviço da EAE influenciam o desempenho exportador das PMEs, observando um efeito positivo da idade na internacionalização. Pesquisas como as de Milevoj, Beleska-Spasova e Bommer (2021) e AN Bany-Ariffin *et al.* (2014) também encontraram uma relação positiva entre a idade dos executivos e a internacionalização de PMEs, inclusive sobre o nível de diversificação internacional. No entanto, os achados de Saeed *et al.* (2024) sugerem que tanto a idade quanto o tempo de mandato podem influenciar negativamente a internacionalização de PMEs. Além disso, Soeroto *et al.* (2024) apontam que esses fatores também podem impactar negativamente o desempenho geral da empresa, evidenciando a complexidade dessa relação.

A "diversificação" internacional refere-se à estratégia em que as empresas expandem suas operações para vários países, distribuindo suas atividades e investimentos em diferentes mercados. Essa diversificação pode ajudar a reduzir riscos e aproveitar oportunidades globais. Considerando a pressão das demandas de trabalho e a experiência da EAE, Mohr e Batsakis (2019) identificaram uma relação em forma de curva em U invertido com a velocidade de internacionalização das empresas. Isso significa que, até certo ponto, a experiência internacional da EAE melhora os resultados de internacionalização, mas a partir de um determinado nível, essa experiência pode ter um efeito negativo. Além disso, foi observado que a pressão competitiva atua como moderador dessa relação, ou seja, ela pode intensificar ou diminuir o impacto da experiência internacional sobre a internacionalização. No entanto, não foi encontrado nenhum efeito moderador da diversificação de produtos ou do escopo geográfico sobre essa relação.

Li e Lo (2017) examinaram o efeito dos recursos gerenciais da EAE na diversificação internacional, utilizando uma amostra de 360 empresas listadas nos Estados Unidos. Os autores constataram que o tempo de mandato da EAE tem um impacto negativo na diversificação internacional, enquanto a experiência internacional exerce um efeito positivo. Além disso, foi observado que a diversidade de formação educacional e a experiência internacional da EAE contribuem para mitigar o impacto negativo do tempo de mandato na diversificação internacional, reduzindo seus efeitos adversos e fortalecendo a capacidade das empresas de expandirem suas operações internacionais.

A "experiência internacional" também foi outra característica da TAE avaliada por pesquisadores no contexto da IE, destacando-se na revisão. De um total de 106 artigos identificados, a experiência internacional apareceu em 13 trabalhos.

Derda (2017) afirma que, embora haja um potencial significativo para a aplicação da

experiência internacional dentro da TAE, os resultados das pesquisas realizadas entre 1984 e 2016 indicam que essa promessa só se concretizará se os pesquisadores conseguirem demonstrar resultados consistentes entre diferentes países. No entanto, essa uniformidade parece distante, considerando os achados atuais, que revelam variações substanciais nos contextos internacionais.

A pesquisa de Bach e Lee (2018) indicou que a experiência internacional dos executivos está positivamente relacionada à lucratividade das empresas, mas não ao crescimento empresarial, em sua amostra global. Azam *et al.* (2020), ao testar se a experiência internacional da EAE está associada à aquisição de informações de contatos internacionais, constataram um efeito positivo derivado do conhecimento internacional pessoal e das informações coletadas através de contatos com executivos de outros países.

Hu e Yun (2022) propuseram um modelo teórico que sugere que a arrogância e o narcisismo dos executivos moderam negativamente a relação entre a experiência internacional e a inovação nas empresas. No entanto, a humildade do executivo potencializa os benefícios dessa experiência internacional. Soeroto *et al.* (2024) relataram que existe uma relação positiva entre a internacionalização e o desempenho da empresa a longo prazo, mas características como nível de educação, mandato, idade e experiência internacional podem enfraquecer essa relação. O estudo baseou-se em 1.097 observações de empresas familiares listadas na Indonésia, no período de 2015 a 2021.

Por fim, Lu, Boo e Liu (2024) investigaram como diferentes experiências de trabalho da EAE moderam a relação entre a distância institucional e o desempenho de subsidiárias. Utilizando uma amostra robusta de 6.119 subsidiárias de multinacionais chinesas e 34.870 executivos, os autores observaram que a relação negativa entre a distância institucional e o desempenho das subsidiárias é condicionada pelas diferentes experiências de trabalho da EAE.

A **Classe 3**, oriunda de uma subdivisão da Classe 4, foca em aspectos relacionados à inovação e ao impacto da experiência e conhecimento dos executivos em contextos internacionais. Ela destaca a importância das competências adquiridas no exterior, como a educação e a vivência em mercados estrangeiros, na formação de estratégias eficazes para a internacionalização de empresas multinacionais (EMNs). Termos como “inovação, experiência, conhecimento, MNEs, educação e capital humano” indicam uma ênfase clara na relação entre as habilidades dos líderes e o desempenho das empresas. Estudos específicos analisam a realidade de países como China, Estados Unidos e Reino Unido, evidenciando como a inovação e o conhecimento adquiridos no exterior podem ser alavancados para melhorar as estratégias de internacionalização e aumentar a competitividade global das empresas.

Cui (2022) examinou o impacto da experiência executiva, especialmente no exterior, sobre as inovações empresariais em 3.559 empresas de indústrias de carbono na China. O estudo revelou que a experiência executiva desempenhou um papel significativo apenas em empresas industriais de alto carbono, indicando que a visão internacional dos executivos pode promover inovações em setores mais tradicionais e intensivos em recursos. Zhao *et al.* (2024), ao estudar empresas listadas na indústria de tecnologia da informação na China entre 2009 e 2020, descobriram que a internacionalização de P&D, a experiência executiva no exterior e as conexões políticas melhoram significativamente o desempenho em inovação dessas empresas.

Meng, Wang e Yu (2022) também trouxeram contribuições importantes ao utilizar dados de painel de empresas chinesas listadas. Eles demonstraram que a experiência no exterior das EAE promove o desempenho de inovação verde das empresas, com a transformação digital e o desenvolvimento da economia digital das regiões atuando como moderadores positivos dessa relação. Esses resultados reforçam o papel da experiência

internacional como fator crítico para impulsionar a inovação em ambientes empresariais globais e sustentáveis.

O “conhecimento” é um fator essencial para o sucesso das estratégias de internacionalização, especialmente em mercados desafiadores. Adams *et al.* (2023), ao investigar 17 EMNs em 17 países africanos, destacaram a baixa participação dessas empresas em negócios internacionais. Como implicações gerenciais, os autores sugerem que EMNs de médio porte considerem recrutar e reter executivos estrangeiros e expatriados experientes para as fases pré, iniciais e pós-internacionalização, a fim de melhorar suas estratégias e desempenho no cenário global.

Além disso, o estudo apontou que o “nível educacional” dos executivos, o status de imigrante e a experiência de trabalho no exterior estão positivamente associados à IE nos Estados Unidos. Essas descobertas reforçam a importância do desenvolvimento de “capital humano”, tanto por parte das empresas quanto por iniciativas governamentais, no apoio à internacionalização de PMEs (Milevoj; Beleska-Spasova; Bommer, 2021).

Zhou, Lian e Hu (2022) investigaram o papel da EAE na estratégia de localização de investimentos em clusters industriais na Europa. Eles descobriram que tanto a formação educacional quanto a experiência internacional da EAE exercem um efeito positivo nas decisões de investimento de empresas chinesas em regiões subnacionais europeias, no período de 2006 a 2016. Além disso, a formação em P&D da EAE aumenta a probabilidade de investimento em clusters industriais, reforçando o papel crucial do conhecimento técnico na expansão internacional.

Portanto, a Classe 3 destaca a relação entre inovação, experiência internacional e o capital humano na internacionalização de EMNs. A educação e a vivência no exterior se revelam fatores essenciais para a formação de estratégias eficazes, especialmente em setores intensivos em tecnologia e inovação. Os estudos indicam que a experiência internacional dos executivos, combinada com o conhecimento adquirido, promove um impacto significativo no desempenho de empresas globais, especialmente em mercados desafiadores. A formação educacional e a experiência internacional dos membros da EAE são cruciais para impulsionar o sucesso de EMNs em processos de internacionalização, mostrando que o desenvolvimento de capital humano é um elemento estratégico central para aumentar a competitividade global das empresas.

Os resultados desta revisão destacam a influência das características dos executivos no processo de internacionalização das empresas, especialmente em suas decisões estratégicas em negócios globais. A Classe 1, “contexto estratégico da TAE em IE”, mostrou que as economias desenvolvidas e emergentes moldam as escolhas e adaptações da EAE. A interação entre as características dos executivos e os ambientes econômicos e institucionais foi crucial para o sucesso da internacionalização, principalmente em PMEs, onde os empreendedores desempenham um papel central no crescimento e competitividade global.

A Classe 4 focou na governança corporativa e modos de entrada em mercados internacionais, destacando a importância dos conselhos de administração e da confiança nas decisões estratégicas. O papel dos conselhos, incluindo membros familiares, foi chave para estratégias internacionais eficazes, enquanto variáveis como gênero e idade não foram preditores consistentes de internacionalização. No entanto, a experiência internacional foi determinante.

As Classes 2 e 3 abordaram diversidade e inovação. A Classe 2 destacou que a diversidade demográfica dos executivos, especialmente em formação e experiência internacional, contribui para o sucesso das estratégias globais. A Classe 3, voltada para inovação e conhecimento em contextos internacionais, mostrou que o capital humano, especialmente o adquirido no exterior, é um recurso estratégico para a internacionalização das

EMNs, impulsionando inovação e desempenho em mercados avançados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou sintetizar as principais descobertas obtidas a partir da análise realizada sobre a aplicação da TAE no contexto da IE, destacando as implicações gerenciais e acadêmicas, bem como as lacunas identificadas para futuras pesquisas.

A revisão integrativa de literatura permitiu uma visão abrangente das contribuições da TAE ao longo de uma década (2014-2024), evidenciando como as características dos executivos, especialmente aquelas relacionadas à diversidade demográfica, experiência internacional e capital humano, influenciam diretamente as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas. A partir dos dados analisados pela CHD, foi possível identificar quatro classes temáticas que estruturam o debate em torno do papel da TAE na IE, com destaque para a Classe 1 “TAE em IE” como tema central, seguida por subtemas específicos como governança, modo de entrada em mercados, inovação, educação e diversidade demográfica.

Entre as principais descobertas, destaca-se que o conhecimento prévio e a experiência internacional dos executivos são elementos críticos para o sucesso das empresas em mercados estrangeiros. Esse conhecimento é alavancado para criar estratégias de entrada eficazes e melhorar o desempenho das empresas no longo prazo. A diversidade demográfica, por sua vez, mostrou-se um fator relevante, especialmente no que diz respeito à diversidade de formação educacional e à experiência internacional da EAE, com estudos apontando que essas variáveis são moderadoras da relação entre tempo de mandato e a diversificação internacional.

No entanto, a revisão também evidenciou que certos fatores, como idade e tempo de mandato, podem ter um impacto negativo na capacidade de internacionalização das empresas, o que sugere a necessidade de uma gestão cuidadosa desses elementos para garantir que as decisões estratégicas não sejam comprometidas por inércia ou resistência a mudanças.

Os resultados indicam a importância crescente de mercados emergentes, como China, Índia e Brasil, no cenário global de negócios, com um número significativo de estudos focados nesses países. Essa atenção reflete o papel cada vez mais relevante que essas economias desempenham na internacionalização, assim como o desafio de adaptação que as empresas enfrentam ao operar nesses ambientes, que apresentam particularidades culturais, regulatórias e institucionais.

Do ponto de vista acadêmico, esta revisão ressalta a necessidade de mais estudos empíricos que investiguem a TAE em diferentes contextos, especialmente em países emergentes e regiões menos exploradas, como África e América Latina. Esses mercados apresentam características únicas que podem revelar novas nuances sobre como as características dos executivos influenciam a IE. Além disso, uma área que merece mais atenção é o empreendedorismo internacional, particularmente no que tange PMEs em processos de IE. O estudo do comportamento empreendedor em mercados globais, sob a ótica da TAE, pode fornecer *insights* valiosos sobre como os gestores dessas empresas enfrentam os desafios da internacionalização, adaptam-se a novos mercados e utilizam suas redes de relacionamento e experiências para impulsionar o crescimento.

A integração da TAE com outras teorias de gestão estratégica, como a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), também oferece uma oportunidade promissora para avançar na compreensão das interações entre as características dos executivos e o desempenho internacional das empresas. A VBR, com seu foco na criação de vantagem competitiva por meio de recursos únicos e valiosos, pode complementar a TAE ao destacar como os atributos pessoais dos gestores — como experiência internacional e diversidade demográfica — podem

ser vistos como recursos estratégicos capazes de melhorar a performance das PMEs em mercados globais.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. Primeiramente, embora tenha sido realizada uma revisão abrangente da literatura sobre a TAE e sua aplicação à IE, a pesquisa foi restrita a artigos publicados em bases de dados selecionadas, o que pode ter excluído trabalhos relevantes não indexados nessas fontes. Além disso, o foco principal foi em estudos que aplicaram a TAE, o que limita a análise de outras perspectivas teóricas que poderiam enriquecer o entendimento do tema. Ainda, a generalização dos resultados para diferentes contextos geográficos e tipos de empresas deve ser feita com cautela, especialmente considerando que o foco foi predominantemente em países emergentes e mercados específicos.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas explorem mais detalhadamente o papel moderador de fatores externos, como a pressão competitiva e a evolução tecnológica, na relação entre as características dos executivos e as decisões de internacionalização. Isso ajudará a enriquecer o campo da TAE, fornecendo subsídios valiosos para executivos que buscam adaptar suas estratégias de internacionalização de maneira eficaz em um ambiente de negócios global cada vez mais complexo e dinâmico. Dessa forma, este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre a TAE e suas aplicações no contexto da IE, oferecendo uma base sólida para futuras investigações e recomendações práticas para a gestão de empresas em processos de internacionalização.

## REFERÊNCIAS

- ABORAMADAN, M. Top management teams characteristics and firms performance: literature review and avenues for future research. **International Journal of Organizational Analysis**, 29, n. 3, p. 603-628, 2021.
- AGNIHOTRI, A.; BHATTACHARYA, S. Chairpersons' hubris and internationalization: evidence from emerging market's family business groups. **Multinational Business Review**, 30, n. 2, p. 217-236, 2022.
- AGNIHOTRI, A.; BHATTACHARYA, S. Top management team regional diversity and internationalization. **International Journal of Cross Cultural Management**, 19, n. 3, p. 333-352, 2019.
- AZAM, A et al. Top management team international experience, international information acquisition and international strategic decision rationality. **Review of International Business and Strategy**, 30, n. 3, p. 441-456, 2020.
- BHATIA, A.; KHURANA, M. Unlocking the relationship between board of directors' attributes and international diversification in Indian firms. **Review of International Business and Strategy**, 2024.
- BOTELHO, Louise Lira Roedel; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano Castro; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.



BOONE, C.; LOKSHIN, B.; GUENTER, H.; BELDERBOS, R. Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms. **Strategic Management Journal**, 40, n. 2, p. 277-302, 2019.

CORTES, A. F.; KISS, A. N. Is managerial discretion high in small firms? A theoretical framework. **Small Business Economics**, 60, n. 1, p. 157-172, 2023.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, p. 1-18, 2013.

CAMARGO, Brígido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

COELHO, A. S.; GASPARIN, J. L.; YAEGASHI, S. F. R.; FRANÇA, F. F. Ensino e Aprendizagem em Química: Revisão Bibliográfica com Uso do Software Iramuteq. **Revista Debates em Ensino de Química**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 215–233, 2024.

DERDA, D. International Experience in Upper Echelon Theory: Literature Review. **Business Systems Research Journal**, 8, n. 2, p. 126-142, 2017.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. **Administrative Science Quarterly**, 35, n. 3, p. 484-503, 1990.

HAMBRICK, D. C. Upper Echelons Theory: An Update. **Academy of Management Review**, 32, n. 2, p. 334-343, 2007.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of management review**, 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

IRAMUTEQ. **Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires**. Un logiciel libre construit avec des logiciels libres. 2024.

LAI, J.-H.; LIN, W.-C.; CHEN, L.-Y. The influence of CEO overconfidence on ownership choice in foreign market entry decisions. **International Business Review**, 26, n. 4, p. 774-785, 2017.

LI, P.-Y.; LO, F.-Y. Top management teams' managerial resources and international diversification. **Management Decision**, 55, n. 9, p. 1999-2017, 2017.

LUKASON, O.; VISSAK, T. Export behavior and corporate governance. **Review of International Business and Strategy**, 30, n. 1, p. 43-76, 2020.

MATA, J.; ALVES, C. The survival of firms founded by immigrants: Institutional distance between home and host country, and experience in the host country. **Strategic Management Journal**, 39, n. 11, p. 2965-2991, 2018.

MOHR, A.; BATSAKIS, G. The Contingent Effect of TMT International Experience on Firms' Internationalization Speed. **British Journal of Management**, 30, n. 4, p. 869-887, 2019.

NURUZZAMAN, N.; GAUR, A. S.; SAMBHARYA, R. B. A microfoundations approach to studying innovation in multinational subsidiaries. **Global Strategy Journal**, 9, n. 1, p. 92-116, 2019.

RAMÓN-LLORENS, M. C.; GARCÍA-MECA, E.; DURÉNDEZ, A. Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. **International Business Review**, 26, n. 4, p. 786-799, 2017.

REINERT, Max. Alceste une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurelia De Gerard De Nerval. **Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de méthodologie sociologique**, v. 26, n. 1, p. 24-54, 1990.

SANTHOSH, C. What affects the export entrepreneurship of SMEs? **Review of International Business and Strategy**, 30, n. 2, p. 265-278, 2020.

SAEED, A.; ZIAULHAQ, H. M. The Impact of CEO Characteristics on the Internationalization of SMEs: Evidence from the UK. **Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, 36, n. 3, p. 322-335, 2019.

SILVA, A. C.; SANTOS, A. C.; FERREIRA, J. D.; SPERANDIO, M. R.; PEPECE, O. M. C. Panorama de pesquisas sobre consumo e decolonialidade: uma revisão integrativa de literatura. In: **XXV SEMEAD - Seminários em Administração realizado pela Universidade de São Paulo**, 2022, São Paulo. Anais o XXV SEMEAD, 2022.

SALVIATI, Maria Elisabeth. **Manual do aplicativo Iramuteq: compilação, organização e notas**. Planaltina, 2017.

SOUZA, L. H.; GARCIA, P. H. M.; VASCONCELOS, A. M. de. Aplicação e perspectiva para o ensino de cartografia: um estudo de revisão. **Geografia Ensino & Pesquisa**, [S. l.], v. 27, p. e71904, 2023. DOI: 10.5902/2236499471904.

VALLONE, T.; ELIA, S.; GREVE, P.; LONGONI, L. et al. Top Management Team Influence on Firms' Internationalization Complexity. **Emerald Publishing Limited**, p. 199-226, 2019.

VASCONCELOS, Alexandre Meira de. **Workshop online - Software Iramuteq**. LabMAE (Laboratório de Metodologias Ativas para o Ensino de Engenharia), FAENG/UFMS, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=nVGdWfSD2jI&t=4957s>. Acesso em: 10 out. 2024.

YANG, J.; ZHANG, M.; BALLESTER-MIQUEL, J. C.; RIBEIRO-NAVARRETE, S. Exploring what drives entrepreneurs: Intergenerational differences between entrepreneurs born in the 1980s and 1990s. **Technological Forecasting and Social Change**, 183, p. 121885, 2022.

YIM, Jeongdae; KANG, Minju. CEO age and firm innovation: evidence from IT industry in Korea. **Eurasian Business Review**, p. 1-23, 2024.

YIM, J.; KANG, M. **CEO Age and Firm Innovation: Evidence from IT Industry in Korea**. Available at SSRN 3570338, 2020.

YUN, L.; WAN, J.; WANG, G.; BAI, J. et al. Exploring the missing link between top management team characteristics and megaproject performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27, n. 5, p. 1039-1064, 2020.

ZAHOOR, N.; KHAN, Z.; SHENKAR, O. International vertical alliances within the international business field: A systematic literature review and future research agenda. **Journal of World Business**, 58, n. 1, p. 101385, 2023.