



PROPOSTA DE MODELO TEÓRICO DE INVESTIGAÇÃO: A INTEGRAÇÃO DA TEORIA DO ALTO ESCALÃO, REDES DE RELACIONAMENTO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS¹

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. Proposta de modelo teórico de investigação: a integração da Teoria do Alto Escalão, redes de relacionamento e internacionalização de empresas. 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 estudo propõe um modelo teórico que integra a Teoria do Alto Escalão, a teoria das redes de relacionamento e teorias comportamentais de internacionalização para investigar como as características pessoais dos gestores influenciam o processo de internacionalização de empresas. Especificamente, são analisados o papel da experiência internacional e da fluência em línguas estrangeiras, bem como suas interações com redes de relacionamento nacionais e internacionais. O modelo proposto sugere que a fluência em línguas estrangeiras fortalece os laços dessas redes, enquanto a experiência internacional modera positivamente essa relação, aprimorando a capacidade dos gestores de acessar recursos e informações em mercados estrangeiros. Além disso, laços fortes, tanto nacionais quanto internacionais, são apontados como facilitadores do grau de internacionalização das empresas. A pesquisa contribui para a literatura ao oferecer uma visão integrada dos fatores individuais e relacionais que influenciam a internacionalização, fornecendo bases para futuras investigações empíricas e insights práticos para gestores que buscam expandir suas operações globalmente. Sugere-se que pesquisas futuras validem o modelo em diferentes contextos culturais e setores, explorando outras variáveis que possam influenciar o processo de internacionalização, como a orientação empreendedora e estratégias de marketing internacional.

Palavras-Chave: Internacionalização de empresas. Teoria do Alto Escalão. Redes de relacionamento.

¹ Este artigo é beneficiário de auxílio financeiro da CAPES.

ABSTRACT

This study proposes a theoretical model that integrates the Upper Echelon Theory, the theory of relationship networks and behavioral theories of internationalization to investigate how the personal characteristics of managers influence the process of internationalization of companies. Specifically, the role of international experience and fluency in foreign languages, as well as their interactions with national and international relationship networks, are analyzed. The proposed model suggests that fluency in foreign languages strengthens the ties of these networks, while international experience positively moderates this relationship, improving managers' ability to access resources and information in foreign markets. Furthermore, strong ties, both national and international, are seen as facilitating the degree of internationalization of companies. The research contributes to the literature by offering an integrated view of the individual and relational factors that influence internationalization, providing bases for future empirical investigations and practical insights for managers seeking to expand their operations globally. It is suggested that future research validate the model in different cultural contexts and sectors, exploring other variables that may influence the internationalization process, such as entrepreneurial orientation and international marketing strategies.

Keywords: Internationalization of companies. Upper Echelon Theory. Relationship networks.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é o processo pelo qual as organizações ampliam suas operações além das fronteiras de seu país de origem, em busca de novas oportunidades de negócio em mercados estrangeiros (Boddewyn, 1997). Esse processo pode assumir diferentes formas e envolver variados níveis de comprometimento, risco e controle, desde a exportação de produtos e serviços, a realização de acordos de cooperação, como licenciamento e franquias, até a aquisição ou instalação de subsidiárias em outros países por meio de investimentos diretos (Root, 1994). A motivação para a internacionalização é diversa e inclui a busca por novos mercados, diversificação de riscos, exploração de vantagens competitivas e acesso a recursos e competências indisponíveis no mercado doméstico (Rosa; Forti; Dias, 2022; Tuominen; Reijonen; Nagy; Buratti et al., 2022). Dessa forma, a internacionalização é vista como uma estratégia de crescimento que permite às empresas expandirem sua base de clientes, aumentarem receitas e fortalecerem sua competitividade global (Feng, 2023).

Pesquisas recentes têm buscado entender como essas especificidades moldam o processo de internacionalização das empresas, investigando fatores como as características dos executivos e suas redes de relacionamento (Becker Schons et al., 2023; Mouta & Meneses, 2021; Stocker et al., 2022). O presente estudo propõe um modelo teórico de investigação que integra três pilares principais: a Teoria do Alto Escalão (Upper Echelons Theory), a teoria das Redes de Relacionamento e as teorias comportamentais de internacionalização de empresas. A integração dessas perspectivas teóricas é particularmente relevante para entender os mecanismos que influenciam as decisões estratégicas e a construção de redes que impulsionam a presença das empresas no cenário global.

Diante desse contexto, este estudo propõe a seguinte pergunta de pesquisa: **Como as características dos gestores e suas redes de relacionamento influenciam o grau de internacionalização de empresas?** A fim de responder a essa pergunta, o modelo teórico desenvolvido neste trabalho investiga duas variáveis-chave relacionadas aos gestores —

experiência internacional e fluência em línguas estrangeiras — e suas interações com as características das redes de relacionamento nacionais e internacionais.

O **objetivo geral** deste estudo é propor um modelo teórico que investigue a influência das características dos gestores, em particular a experiência internacional e a fluência em línguas estrangeiras, e das redes de relacionamento nacionais e internacionais no processo de internacionalização. Para atingir esse objetivo, foram definidos três objetivos específicos: (1) apresentar um enquadramento teórico entre a Teoria do Alto Escalão (TAE) (Hambrick & Mason, 1984), as redes de relacionamento conforme a abordagem de Granovetter (1973) e o processo de internacionalização de empresas sob uma perspectiva comportamental. (2) desenvolver um modelo de investigação que articule as relações entre as teorias, elaborando proposições de pesquisa. (3) discutir como as características dos gestores influenciam a formação e desenvolvimento de redes de relacionamentos, aos quais, por sua vez, impactam o processo de internacionalização de empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, MODELO E PROPOSIÇÕES

A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto para esta pesquisa, destacando as relações entre as características pessoais dos gestores, fundamentadas na Teoria do Alto Escalão (TAE) (Hambrick & Mason, 1984), as redes de relacionamento conforme a abordagem de Granovetter (1973) e o processo de internacionalização de empresas sob uma perspectiva comportamental.

A seta pontilhada reflete interações bidirecionais, evidenciando como as características dos gestores e suas redes de relacionamento se influenciam mutuamente, afetando diretamente o processo de internacionalização. O embasamento teórico que sustenta cada componente deste modelo será detalhado nas subseções subsequentes.

Os gestores têm um papel central nas decisões estratégicas das organizações, pois são fundamentais para o desempenho das empresas (Ali et al., 2022). Como precursores da TAE, Hambrick e Mason (1984) defendem que as decisões estratégicas são moldadas por características pessoais dos gestores, influenciando o desempenho organizacional. A teoria explora como as escolhas estratégicas são resultado de fatores psicológicos e sociais dos gestores, com foco em experiências observáveis como idade, mandato do cargo, formação e trajetória profissional. Esta abordagem foi revolucionária ao incorporar a influência das características gerenciais no processo decisório, indo além das variáveis demográficas (Michelon et al., 2019).

Figura 1: Framework teórico



Fonte: elaborado pelos autores (2024)

De acordo com Hambrick e Mason (1984, p. 197), "no cerne da teoria destaca as características do alto escalão como fatores determinantes das escolhas estratégicas e, por consequência, do desempenho organizacional". Essas escolhas estratégicas definem as metas e objetivos de curto, médio e longo prazo de uma organização, além de orientar a seleção de ações e a alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos. Ao considerar a natureza dos recursos organizacionais — tangíveis e intangíveis —, o papel dos gestores é fundamental para identificar, gerenciar e alocar esses ativos de maneira eficiente.

Em relação às redes de relacionamento, o sociólogo Mark Granovetter (1973, 1985) foi pioneiro ao analisar o papel dessas conexões na estrutura social e econômica. Ele definiu as redes como um conjunto de laços entre indivíduos ou grupos, por meio dos quais informações e recursos são trocados (Lotf et al.; Swedberg & Granovetter). Essas redes exercem uma influência significativa sobre processos econômicos e sociais, destacando a importância das interações pessoais para o compartilhamento de conhecimento e a identificação de oportunidades.

A abordagem das redes de relacionamento é um arcabouço teórico fundamental para analisar as relações sociais e suas implicações nas organizações. O processo decisório dos gestores inclui interações tanto dentro da empresa quanto com gestores de outras organizações, estabelecendo diferentes níveis de relacionamento baseados na frequência de contato, confiança e reciprocidade. Essas conexões não apenas fortalecem as redes sociais, mas também facilitam a identificação de oportunidades de negócios, contribuindo para o sucesso e desempenho organizacional (Granovetter, 1973).

Os gestores estão inseridos em uma estrutura de interações e relações sociais contínuas, formando uma rede de relacionamentos (Granovetter, 1985, 2007). O grau de envolvimento nessa rede é influenciado pelos laços fortes e fracos entre os atores, determinando o acesso a informações e recursos (Brinkman, 2018; Trunina & Ashourizadeh). Esses laços são mediados por fatores como reputação, competência e confiança entre as partes envolvidas (Levin & Cross, 2004), que afetam a qualidade e intensidade das interações e oportunidades que surgem dentro da rede.

Os laços correspondem às conexões entre atores (Granovetter, 1973) e são fundamentais para estabelecer trocas comerciais, conectando diferentes organizações (Öberg, 2019). Esses laços podem ser avaliados pela combinação de frequência, confiança e reciprocidade. Quanto maior a intensidade desses fatores, mais forte é o vínculo e a interação entre os atores (Granovetter, 1973). Laços fortes tendem a facilitar a colaboração e a troca de recursos, enquanto a intensidade desses laços determina a profundidade e qualidade das relações estabelecidas.

Os laços fortes são relacionamentos caracterizados por alta frequência de contato, confiança e reciprocidade (Arza & Carattoli, 2017), formados por meio de interações interpessoais e interorganizacionais ao longo do tempo (Cao et al., 2018; Nahapiet & Ghoshal, 1998). A confiança é a crença nas expectativas de comportamentos éticos, levando a trocas com base na reciprocidade, onde ações são mutuamente benéficas ao longo do tempo (Chang, Liu & Shen, 2017; Quinton & Wilson, 2016). A confiança, promovida por laços fortes, contribui para desencorajar comportamentos oportunistas ou de má-fé, uma vez que gera padrões de conduta claramente definidos e monitorados. Dessa forma, a confiança inerente a esses laços ajuda a manter a integridade das relações comerciais e estabelece um ambiente favorável para interações de longo prazo.

Por outro lado, laços fracos são contatos menos frequentes e de curta duração (Liu & Yeo, 2022). Granovetter (1983) destaca que, embora laços fortes ofereçam motivação e disponibilidade, laços fracos podem fornecer acesso a informações exclusivas de outros círculos sociais. Kontinen e Ojala (2011) acrescentam que esses laços fracos são essenciais

para o reconhecimento de oportunidades, especialmente em exposições internacionais. Ademais, eles destacam que laços fracos podem se transformar em laços fortes ao longo do tempo, com base na construção de confiança mútua e interesse em cooperação contínua, ampliando assim o potencial de interação e recursos compartilhados.

A competitividade organizacional, portanto, não depende apenas de recursos internos, mas também da capacidade dos gestores de acessar informações e recursos por meio de redes de relacionamento (Bai et al., 2021; Silvestri et al., 2022). As transações entre empresas estão profundamente ligadas a conexões sociais, ocorrendo em sistemas mais amplos de relações que possibilitam analisar a influência da estrutura social no comportamento de mercado (Granovetter, 1985).

O desenvolvimento teórico sobre a internacionalização de empresas pode ser agrupado em duas correntes principais: abordagens econômicas e comportamentais (Picchiai & Teixeira, 2019; Santos Jhuniior, Stocker & Abib, 2021). Essas abordagens refletem períodos-chave da globalização e da internacionalização, destacando o pioneirismo de multinacionais na definição de seus papéis, especialmente por meio de investimentos diretos no exterior, sejam greenfields ou aquisições (Fleury & Fleury, 2011; Blonigen, 2005).

As abordagens econômicas buscam compreender a internacionalização a partir de critérios racionais e orientados pela maximização de retornos econômicos (Carneiro & Dib, 2007;). Elas fornecem uma explicação abrangente para a internacionalização de grandes corporações (Costa et al., 2017), como exemplificado pelo paradigma eclético de Dunning (1980; 2001), que destaca a influência de propriedade, localização e internalização na expansão internacional de multinacionais.

Já as abordagens comportamentais focam em teorias organizacionais e características dos tomadores de decisão, analisando como o comportamento das empresas evolui ao longo do tempo (Surdu, Greve & Benito, 2021). Esse enfoque inclui o Modelo de Uppsala e sua evolução (Johanson & Vahlne, 1977; 2009) e o fenômeno das empresas "born global", que internacionalizam desde o início de suas operações (Oviatt & McDougall, 1994; Knight & Cavusgil, 1995).

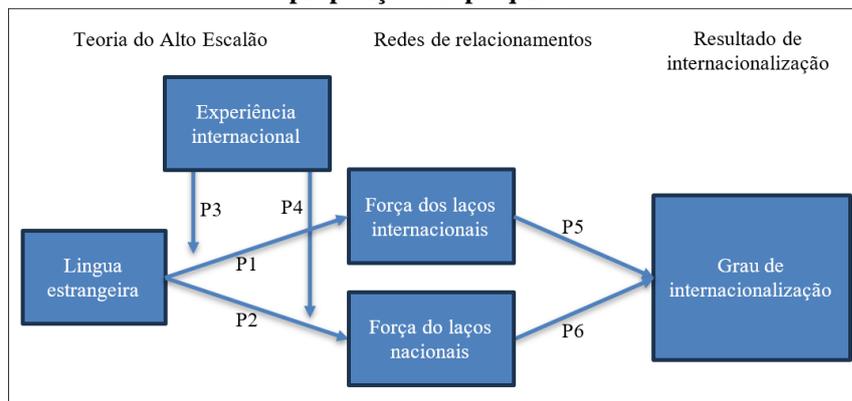
O Modelo de Uppsala (M-U), desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), transformou a compreensão da internacionalização de empresas, propondo um processo gradual e incremental, no qual o envolvimento internacional começa com exportações e evolui para operações mais comprometidas, como investimentos diretos no exterior (IDE). Esse modelo se baseia na ideia de que a empresa adquire conhecimento de mercado e experiência de forma progressiva, superando barreiras como a distância psíquica entre países. No entanto, a rápida evolução tecnológica e de comunicação levou ao surgimento de empresas que se internacionalizam de maneira diferente, inspirando uma revisão do M-U em 2009. A atualização integrou a perspectiva de redes, destacando que a internacionalização é facilitada pelo pertencimento a uma rede (insidership), na qual a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de relacionamentos são essenciais para a expansão global (Johanson & Vahlne, 2009).

O fenômeno das Born Globals (BGs) ou International New Ventures (INVs) contrasta com o M-U ao enfatizar a internacionalização precoce. Diferentemente do processo gradual de Uppsala, as BGs buscam rapidamente mercados estrangeiros desde a sua fundação ou logo após (Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994). Caracterizadas por recursos limitados, essas empresas exploram oportunidades globais devido a vantagens internas, como as características do empreendedor e competências globais adquiridas por meio de redes. Enquanto o M-U se concentra em uma abordagem incremental, as BGs adotam uma estratégia mais proativa, ancorada em conhecimento prévio e redes de relacionamento, o que permite que pequenas e médias empresas identifiquem oportunidades internacionais rapidamente.

O modelo revisitado de Uppsala e o conceito de BGs compartilham a importância atribuída às redes de relacionamento para o processo de internacionalização. Ambos destacam que a inserção em redes e o acesso ao conhecimento de mercado são fundamentais para a expansão internacional. No entanto, enquanto o M-U descreve uma abordagem gradual, em que o aprendizado é incremental, as BGs se internacionalizam rapidamente, contando com as competências do fundador e interações de redes para superar as barreiras de entrada nos mercados globais. Isso leva a diferenças claras na velocidade de internacionalização, no perfil de risco dos gestores e na abordagem ao aprendizado e ao desenvolvimento de relacionamentos (Falahat, Knight & Alon, 2018).

A Figura 2 apresenta o modelo teórico que relaciona a Teoria do Alto Escalão, as redes de relacionamentos e o grau de internacionalização, destacando as proposições desta pesquisa. A figura mostra como as características pessoais dos gestores, como experiência internacional e fluência em idiomas estrangeiros, influenciam a força dos laços internacionais e nacionais, os quais impactam o grau de internacionalização das empresas. As setas indicam as relações propostas entre as variáveis, que são detalhadas em proposições específicas (H1 a H6). Este modelo será discutido e explicado em detalhe nas próximas subseções, aprofundando cada relação proposta.

Figura 2: Relação entre teoria do alto escalão, redes de relacionamentos e grau de internacionalização: proposições da pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores (2024)

2.1 PROPOSIÇÕES

2.1.1 LÍNGUA ESTRANGEIRA DO GESTOR E A FORÇA DOS LAÇOS INTERNACIONAIS E NACIONAIS

Compreender as características dos gestores que facilitam o acesso a recursos por meio de redes de relacionamento é uma questão central no campo da estratégia. Heavey e Simsek (2015) identificam que as características gerenciais e as redes de relacionamento dos membros da alta administração desempenham papéis complementares: enquanto as habilidades gerenciais organizam os recursos de conhecimento da equipe, os contatos nacionais e internacionais mantêm esses conhecimentos atualizados e alinhados com eventos externos.

Gestores que cultivam contatos nacionais e internacionais são capazes de acessar informações e recursos que possibilitam à empresa atingir um desempenho superior em estágios mais avançados de internacionalização (CHEBBI et al., 2023). Contudo, a falta de fluência em idiomas estrangeiros pode agravar a dificuldade de estabelecer e manter redes

sociais no exterior (MARTINAJ, 2023).

Um idioma estrangeiro é definido como uma língua que não é falada pela população de um determinado local (FONTANA; CAMARGO; NUNES, 2022), ou seja, "não é a língua da primeira socialização" (GROSSO, 2010, p. 63). O nível de fluência de um indivíduo em um idioma estrangeiro pode ser avaliado com base em suas habilidades de falar, ler, escrever e compreender o idioma.

Estudos anteriores têm examinado a influência do conhecimento de línguas estrangeiras na gestão de multinacionais (EMNs), especialmente em interações que envolvem falantes nativos de inglês ou um conjunto restrito de idiomas (HARZING; PUDELKO, 2013). Nesse contexto, a fluência linguística é vista como uma forma de assegurar controle e coordenação de atividades dispersas globalmente (MARSCHAN; WELCH; WELCH, 1997). Além disso, a habilidade de se comunicar de forma aprofundada com gestores de outras empresas estrangeiras facilita a obtenção de informações estratégicas e recursos organizacionais (CUI, 2022).

Ao analisar interações de gestores em Born Globals (BG), os achados mostram-se conflitantes. Chandra, Styles e Wilkinson (2009) observaram que educação no exterior e proficiência em línguas estrangeiras não levaram necessariamente ao reconhecimento de oportunidades nos países onde os gestores tiveram experiências prévias. De forma semelhante, Dib, Rocha e Silva (2010) não encontraram diferenças significativas entre gestores de BGs e não-BGs em termos de experiência e formação internacional. Entretanto, outros autores argumentam que a fluência em línguas estrangeiras, aliada à experiência, educação e competências dos gestores fundadores, pode influenciar positivamente a participação em redes de relacionamento, contribuindo para uma internacionalização acelerada ou mesmo imediata desde o início das operações (OTOMO; ISHIDA; YANG-YOSHIHARA, 2023; QUICK; DANIELSSON, 2022). Portanto, assumimos que:

Proposição 1: A língua estrangeira aumenta a força dos laços internacionais.

Proposição 2: A língua estrangeira aumenta a força dos laços nacionais.

2.1.2 O papel moderador da experiência internacional na relação entre fluência em línguas estrangeiras e a força dos laços internacionais e internacionais

Redes de relacionamento oferecem contatos estratégicos que gestores utilizam para acessar mercados externos. Multinacionais ocidentais (EMNs) frequentemente acessam recursos por meio de relações interfirmas, o que possibilita competir globalmente e adquirir conhecimento essencial para o desenvolvimento e implementação de estratégias eficazes de internacionalização (KANO; VERBEKE, 2019).

Essas redes de relacionamento podem ser classificadas como nacionais ou internacionais. Entretanto, a literatura acadêmica frequentemente privilegia o estudo de redes de contatos internacionais (MILANOV; FERNHABER, 2014). Vale destacar, contudo, que redes nacionais de gestores com experiência internacional também são importantes, pois possibilitam que pequenas e médias empresas (PMEs) superem a carência de conhecimento sobre mercados externos e estabeleçam uma base sólida para adquirir expertise em processos de internacionalização (ZAHOOR; AL-TABBAA, 2021).

A experiência internacional dos gestores exerce um papel significativo na expansão de contatos com outros líderes empresariais em redes de relacionamento, facilitando assim o processo de internacionalização (ANDERSSON, 2014). Essa experiência, compreendida pelo tempo passado no exterior para fins educacionais ou profissionais (CUI, 2022), ajuda os gestores a se familiarizarem com os ambientes de mercados estrangeiros, a lidar com informações complexas, a reduzir os custos de busca por informações e a atrair potenciais parceiros internacionais (ZHAO et al., 2023).

No entanto, algumas pesquisas não encontraram evidências conclusivas que sustentem uma relação direta entre a experiência internacional do gestor e o uso extensivo de redes de relacionamento (CIRAVEGNA; MAJANO; ZHAN, 2014). Sandoval-Álvarez (2022) sugere que esses resultados podem ser influenciados por padrões e contextos específicos de determinados países, onde gestores podem estar menos propensos a cooperação em redes de relacionamento.

Enquanto a fluência em idiomas estrangeiros é uma competência fundamental para a comunicação eficaz em contextos multiculturais, a experiência internacional dos gestores pode moderar essa relação ao ampliar sua compreensão cultural, habilidades de negociação e capacidade de se adaptar a diferentes ambientes de negócios. Essa experiência não apenas facilita a integração em redes internacionais, mas também aprimora a capacidade dos gestores de transformar habilidades linguísticas em relações de laços fortes, tanto em contatos nacionais com experiência internacional quanto em redes diretamente estabelecidas no exterior. Consequentemente, propomos que:

Proposição 3: A experiência internacional aumenta o impacto da língua estrangeira na força dos laços internacionais.

Proposição 4: A experiência internacional aumenta o impacto da língua estrangeira na força dos laços nacionais.

2.1.3 O papel das redes de relacionamento de contatos internacionais e nacionais na internacionalização de empresas

As redes de relacionamento facilitam interações com contatos internacionais, fornecendo informações e recursos essenciais para a entrada em mercados estrangeiros (ALI et al., 2020). Kontinen e Ojala (2011) destacam que laços fracos, como os formados em exposições internacionais, são fundamentais para o reconhecimento de oportunidades e podem se tornar laços fortes através de confiança e cooperação.

Menzies, Orr e Paul (2020) identificaram, em um estudo com gestores de PMEs australianas buscando internacionalização no mercado chinês, que contatos internacionais forneceram informações de mercado e negócios. Eventos como feiras e conferências ajudaram a criar laços fracos, facilitando a identificação de clientes, distribuidores e fornecedores antes da entrada. Da mesma forma, Chetty e Agndal (2007) observaram que, em trinta e seis mudanças de modo de entrada em PMEs da Nova Zelândia e Suécia, laços fracos identificaram oportunidades inesperadas e foram intermediários importantes para a entrada em redes estrangeiras.

No entanto, Peng (2022) argumenta que gestores devem ir além de laços fracos e investir em laços fortes. Evidências mostram que laços fortes são cruciais para a internacionalização, como no caso de um cliente em um novo mercado que atuou como agente de expansão (BOAFO et al., 2022). Leppäaho, Chetty e Dimitratos (2018) destacam que, para gestores do setor de biotecnologia, vínculos fortes com universidades e institutos de pesquisa são fundamentais para compreender mercados e colaborar com especialistas.

Hambrick et al. (2019) apontam que laços fracos são importantes fontes de conhecimento e identificação de oportunidades para a internacionalização. No entanto, Hansen (1999) ressalta que, embora esses laços facilitem a busca de conhecimento, a transferência de conhecimento complexo exige laços fortes. Durante a pandemia da COVID-19, relacionamentos de laços fortes demonstraram resiliência e apoio mútuo, sendo vitais para a continuidade dos negócios devido à confiança e comprometimento entre parceiros (FATH et al., 2021; AL-OMOUSH et al., 2022).

Redes de relacionamento fornecem acesso a informações e conhecimentos para

estabelecer-se em novos mercados (JOHANSON; MATTSSON, 2015). Esses vínculos geram capital social que influencia os resultados da internacionalização, como seleção de mercado, modo de entrada e escolha de parceiros (MONTORO-SANCHEZ et al., 2018). Portanto, propomos que:

Proposição 5: Laços fortes internacionais aumentam o grau de internacionalização.

Proposição 6: Laços fortes nacionais aumentam o grau de internacionalização.

3 METODOLOGIA

A construção do modelo teórico proposto seguiu uma abordagem sistemática para integrar diferentes conceitos e teorias relevantes ao tema de internacionalização de empresas brasileiras. Essa estratégia abrangeu a seleção criteriosa da literatura, a definição de pressupostos teóricos e a elaboração das relações entre as variáveis-chave.

A primeira etapa consistiu em uma revisão integrativa da literatura, com foco em estudos relacionados à Teoria do Alto Escalão (TAE), redes de relacionamento e internacionalização de empresas sob uma perspectiva comportamental. Foram utilizadas bases de dados como Web of Science, Scopus e Google Scholar para identificar estudos publicados, utilizando termos como "internationalization", "executive characteristics", "upper echelons theory", "network ties" e "international business".

Os artigos selecionados forneceram o embasamento para identificar variáveis-chave, como experiência internacional e fluência em idiomas estrangeiros dos gestores, laços fortes e fracos em redes de relacionamento, e sua influência no processo de internacionalização de empresas. Adicionalmente, estudos empíricos e teóricos sobre *Born Globals* e *International New Ventures* foram considerados, devido à sua relevância para o rápido processo de internacionalização observado em empresas.

A segunda etapa consistiu na definição e integração das teorias selecionadas. A TAE de Hambrick e Mason (1984) foi utilizada para explicar como as características dos gestores, como experiência internacional e competências linguísticas, influenciam decisões estratégicas na internacionalização. A teoria de redes de relacionamento de Granovetter (1973) fundamentou a compreensão de como laços fortes e fracos se formam e afetam o acesso a recursos e informações estratégicas. O modelo revisitado de Uppsala (Johanson & Vahlne, 2009) e teorias comportamentais de internacionalização complementaram a análise ao discutir o papel das redes e do conhecimento de mercado na expansão internacional.

Essas teorias foram integradas para criar um framework conceitual que conecta as características dos gestores, suas redes de relacionamento e o grau de internacionalização das empresas brasileiras. A relação entre essas variáveis foi traduzida em proposições, destacando como a experiência internacional e a fluência em línguas estrangeiras dos gestores influenciam a formação e força dos laços nacionais e internacionais, impactando o processo de internacionalização.

A terceira etapa consistiu no desenvolvimento das relações propostas entre as variáveis do modelo. Com base na literatura revisada e no framework conceitual estabelecido, foram formuladas proposições que abordam as relações entre a experiência internacional dos gestores, a fluência em idiomas estrangeiros e a formação de laços de relacionamento (tanto nacionais quanto internacionais) e a sua importância sobre o processo de internacionalização de empresas. O resultado dessas inter-relações culminou na formulação de um modelo teórico robusto, capaz de fornecer uma estrutura clara para futuras investigações empíricas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Pesquisas têm associado gestores, redes de relacionamento e internacionalização de empresas, porém diferem deste modelo teórico de investigação. De modo geral, a literatura sugere que gestores com experiência internacional e fluência em idiomas estrangeiros promovem laços fortes e fracos em redes de relacionamento, facilitando o acesso a informações e recursos críticos para a internacionalização de indústrias brasileiras de biotecnologia. Estudos recentes destacam que as características dos gestores podem impulsionar ou comprometer o desempenho organizacional (Kiss et al., 2022; Liu & Xi, 2022). No entanto, poucos exploram como essas características influenciam as interações em redes por meio de laços fortes e fracos, que por sua vez impulsionam a internacionalização.

Autores Agnihotri e Bhattacharya (2022), sugerem que é necessário entender como as características dos gestores afetam as decisões sobre internacionalização. Estudos recentes identificam que a fluência em idiomas estrangeiros e a experiência internacional têm uma influência significativa no modo de entrada em mercados globais (Olivia et al., 2022; Martinaj, 2023). Por exemplo, Olivia et al. (2022) constataram que a falta de domínio em línguas estrangeiras prejudica a validação de mercado e a abertura de filiais de startups brasileiras no exterior. De forma semelhante, Martinaj (2023) demonstrou que a fluência em línguas estrangeiras é fundamental para construir relacionamentos com parceiros de negócios, enquanto Milevoj et al. (2021) descobriram que a experiência de trabalho internacional dos gestores, mais do que a educação, influencia a internacionalização de PMEs.

Outras pesquisas têm enfatizado o papel das redes de relacionamento na internacionalização acelerada, ressaltando que o capital social e as alianças estratégicas facilitam a entrada em mercados estrangeiros (Chebbi et al., 2023). Prieto-Sánchez e Merino (2022) identificaram que interações com outros gestores que buscam oportunidades de negócios estão associadas a uma maior probabilidade de uma empresa se tornar Born Global. Falahat et al. (2018) mostraram que a orientação empreendedora dos gestores e suas redes de relacionamento impactam diretamente a estratégia de marketing e o desempenho internacional de empresas BG. Adicionalmente, San Emeterio et al. (2020) observaram que, para o setor vitivinícola espanhol, o poder de negociação e relações com parceiros internacionais têm efeitos significativos nas estratégias de internacionalização.

Fraccastoro et al. (2021) apontam que redes sociais são utilizadas para coordenar relações de confiança e compromissos mútuos, criando novas capacidades para expansão internacional. Soontornthum et al. (2020) destacam que a adaptação técnica e o histórico de relacionamentos transacionais são determinantes para a transferência de conhecimento em redes globais de valor, especialmente para PMEs de mercados emergentes. Apesar desses avanços, estudos que integrem de forma abrangente as categorias de gestores, redes de relacionamento e internacionalização são escassos, razão da presente proposta de um modelo teórico de investigação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs um modelo teórico para compreender como as características dos gestores, especialmente experiência internacional e fluência em línguas estrangeiras, junto com as redes de relacionamento nacionais e internacionais, influenciam o processo de internacionalização de empresas brasileiras. O estudo integra três perspectivas teóricas — Teoria do Alto Escalão, redes de relacionamento e teorias comportamentais de internacionalização — fornecendo um framework abrangente para analisar como as variáveis individuais dos gestores e suas conexões estratégicas afetam a expansão global das

organizações.

A revisão da literatura e a construção do modelo evidenciam a importância de se considerar tanto os aspectos comportamentais quanto os contextuais no processo de internacionalização. As redes de relacionamento, representadas por laços fortes e fracos, se mostram cruciais para o acesso a recursos, informações e oportunidades em mercados estrangeiros, enquanto as características dos gestores moldam a formação e a força dessas redes. Essa abordagem possibilita entender como fatores internos (características dos gestores) e externos (redes de relacionamento) se inter-relacionam para facilitar ou limitar a internacionalização.

O modelo teórico proposto contribui para a literatura ao integrar diferentes dimensões — pessoais, relacionais e comportamentais — que impactam o processo de internacionalização, fornecendo uma base para futuras pesquisas empíricas que possam testar e validar essas relações. Além disso, oferece *insights* práticos para gestores e empresas interessadas em expandir internacionalmente, destacando a importância do desenvolvimento de competências individuais e da formação de redes estratégicas.

Estudos futuros podem se aprofundar na validação empírica deste modelo, explorando diferentes setores, contextos culturais e estágios de desenvolvimento das empresas. A investigação sobre a moderação ou mediação de outras variáveis, como orientação empreendedora ou estratégias de marketing internacional, também poderia enriquecer a compreensão do processo de internacionalização. Em suma, ao destacar a influência conjunta das características dos gestores e suas redes de relacionamento, este artigo abre caminhos para novas análises sobre as estratégias e desafios da internacionalização de empresas.

REFERÊNCIAS

AGNIHOTRI, A.; BHATTACHARYA, S. TMT socio-demographic traits and employee satisfaction. **The International Journal of Human Resource Management**, 33, n. 9, p. 1719-1753, 2022.

ANDERSSON, S. The international entrepreneur: from experience to action. *In: The routledge companion to international entrepreneurship*: Routledge, p. 70-83, 2014.

ALI, R.; REHMAN, R. U.; SULEMAN, S.; NTIM, C. G. CEO attributes, investment decisions, and firm desempenho: New insights from upper echelons theory. **Managerial and Decision Economics**, 43, n. 2, p. 398-417, 2022.

ALI, I.; ALI, M.; SALAM, M. A.; BHATTI, Z. A. *et al.* How international SME's vicarious learning may improve their desempenho? The role of absorptive capacity, strength of ties with local SMEs, and their prior success experiences. **Industrial Marketing Management**, 88, p. 87-100, 2020.

AL-OMOUSH, K. S.; RIBEIRO-NAVARRETE, S.; LASSALA, C.; SKARE, M. Networking and knowledge creation: Social capital and collaborative innovation in responding to the COVID-19 crisis. **Journal of Innovation & Knowledge**, 7, n. 2, p. 100181, 2022.

ARZA, V.; CARATTOLI, M. Personal ties in university-industry linkages: a case-study from Argentina. **The Journal of Technology Transfer**, 42, n. 4, p. 814-840, 2017.

BAI, W.; JOHANSON, M.; OLIVEIRA, L.; RATAJCZAK-MROZEK, M. The role of business and social networks in the effectual internationalization: Insights from emerging market SMEs. **Journal of Business Research**, 129, p. 96-109, 2021/05/01/ 2021.

BECKER SCHONS, Elivania Suelin et al. Um estudo das competências gerenciais sob a ótica dos líderes que atuam na área de comércio exterior. **Capital Científico**, v. 21, n. 1, 2023.

BOAFO, C.; OWUSU, R. A.; GUIDERDONI-JOURDAIN, K. Understanding internationalisation of informal African firms through a network perspective. **International Small Business Journal**, 40, n. 5, p. 618-649, 2022.

BODDEWYN, J. J. The conceptual domain of international business inquiry. **International Business: An Emerging Vision**, 1, p. 27, 1997.

BLONIGEN, B. A. A review of the empirical literature on FDI determinants. **Atlantic economic journal**, 33, n. 4, p. 383-403, 2005.

BRINKMAN, W. **Network dynamics and resource outcomes throughout the internationalization process of SMEs**. (Business Administration MSc) -, University of Twente, 2018.

CAO, D.; LI, H.; WANG, G.; LUO, X. *et al.* Relationship Network Structure and Organizational Competitiveness: Evidence from BIM Implementation Practices in the Construction Industry. **Journal of Management in Engineering**, 34, n. 3, p. 04018005, 2018.

CIRAVEGNA, L.; MAJANO, S. B.; ZHAN, G. The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. **Journal of Business Research**, 67, n. 6, p. 1081-1089, 2014.

CUI, S. Enterprise innovation, executive experience and internationalization strategy: evidence from high-carbon industrial enterprises versus low-carbon industrial enterprises in China. **Frontiers in Energy Research**, 9, p. 903, 2022.

CHANDRA, Y.; STYLES, C.; WILKINSON, I. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. **International Marketing Review**, 26, n. 1, p. 30-61, 2009.

CHANG, S. E.; LIU, A. Y.; SHEN, W. C. User trust in social networking services: A comparison of Facebook and LinkedIn. **Computers in Human Behavior**, 69, p. 207-217, 2017.

CHEBBI, H.; BEN SELMA, M.; BOUZINAB, K.; PAPADOPOULOS, A. *et al.* Accelerated internationalization of SMEs and microfoundations of dynamic capabilities: towards an integrated conceptual framework. **Review of International Business and Strategy**, 33, n. 1, p. 35-54, 2023.

CHETTY, S.; AGNDAL, H. 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.

COSTA, L. D. F. L. G. D.; AÑEZ, M. E. M.; MOL, A. L. R.; DAMASCENO, T. D. S. A. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos Ebape. br**, 15, p. 960-973, 2017.

DIB, L. A.; DA ROCHA, A.; DA SILVA, J. F. The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. **Journal of international entrepreneurship**, 8, n. 3, p. 233-253, 2010.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of international business studies**, 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. 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.

FATH, B.; FIEDLER, A.; SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R. *et al.* International relationships and resilience of New Zealand SME exporters during COVID-19. **critical perspectives on international business**, 17, n. 2, p. 359-379, 2021.

FALAHAT, M.; KNIGHT, G.; ALON, I. Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets. **International Marketing Review**, 35, n. 6, p. 936-957, 2018.

FRACCASTORO, S.; GABRIELSSON, M.; CHETTY, S. Social media firm specific advantages as enablers of network embeddedness of international entrepreneurial ventures. **Journal of World Business**, 56, n. 3, p. 101164, 2021.

FENG, X. Internationalization Motives of Emerging Market Firms: A View from Chinese State-Owned Enterprises. **Journal of Advanced Management Science Vol**, 11, n. 1, 2023.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Editora FGV, 2021.

FONTANA, A. C.; CAMARGO, B. D. S.; NUNES, M. I. L. Diferentes nomenclaturas de português como língua não materna. **Revista de Estudos de Português Língua Internacional**, 2, n. 1, p. 2-10, 2022.

GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE eletrônica**, 6, n. 1, p. 0-0, 2007.

GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American journal of sociology**, 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

GROSSO, M. J. D. R. Língua de acolhimento, língua de integração. **Revista Horizontes de linguística aplicada**, 9, n. 2, p. 61-61, 2010.

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.

HAMBRICK, M. E.; SVENSSON, P. G.; KANG, S. Using social network analysis to investigate interorganizational relationships and capacity building within a sport for development coalition. **Sport Management Review**, 22, n. 5, p. 708-723, 2019.

HANSEN, M. T. The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. **Administrative Science Quarterly**, 44, n. 1, p. 82-111, 1999.

HARZING, A.-W.; PUDELKO, M. Language competencies, policies and practices in multinational corporations: A comprehensive review and comparison of Anglophone, Asian, Continental European and Nordic MNCs. **Journal of World Business**, 48, n. 1, p. 87-97, 2013.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

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

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. Internationalisation in Industrial Systems — A Network Approach. *In: FORSGREN, M.; HOLM, U., et al (Ed.). Knowledge, Networks and Power: The Uppsala School of International Business*. London: Palgrave Macmillan UK, p. 111-132, 2015.

LEPPÄAHO, T.; CHETTY, S.; DIMITRATOS, P. Network embeddedness in the internationalization of biotechnology entrepreneurs. **Entrepreneurship & Regional Development**, 30, n. 5-6, p. 562-584, 2018.

LEVIN, D. Z.; CROSS, R. The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. **Management science**, 50, n. 11, p. 1477-1490, 2004.

LIU, P. L.; YEO, T. E. D. 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**, 10, n. 1, p. 76-96, 2022.

LIU, Y.; XI, M. Linking CEO entrepreneurial orientation to firm performance: The perspective of middle managers' cognition. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 46, n. 6, p. 1756-1781, 2022.

MARTINAJ, F. G. English-conflicting foreign languages and language management strategies in international business communication. **European Journal of Applied Linguistics Studies**, 6, n. 2, 2023.

- MARSCHAN, R.; WELCH, D.; WELCH, L. Language: The forgotten factor in multinational management. **European Management Journal**, 15, n. 5, p. 591-598, 1997.
- MENZIES, J.; ORR, S.; PAUL, J. SME Internationalisation: The Relationship Between Social Capital and Entry Mode. **Management International Review**, 60, n. 4, p. 623-650, 2020.
- MICHELON, P. D. S.; LUNKES, R. J.; BORNIA, A. C. Trajetória científica da teoria dos escalões superiores: estudo das publicações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, 10, n. 4, p. 111-124, 2019.
- MILANOV, H.; FERNHABER, S. A. When do domestic alliances help ventures abroad? Direct and moderating effects from a learning perspective. **Journal of Business Venturing**, 29, n. 3, p. 377-391, 2014.
- MILEVOJ, E.; BELESKA-SPASOVA, E.; BOMMER, W. H. Influence of CEO and firm characteristics on SME internationalization: evidence from California. **Journal of Small Business Strategy**, 31, n. 5, 2021.
- MONTORO-SANCHEZ, A.; DIEZ-VIAL, I.; BELSO-MARTINEZ, J. A. The evolution of the domestic network configuration as a driver of international relationships in SMEs. **International Business Review**, 27, n. 4, p. 727-736, 2018.
- MOUTA, C.; MENESES, R. The impact of CEO characteristics on organizational culture and on the silo effect. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios (Brazilian Journal of Business Management)**. 23: 207+ p. 2021.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of management review**, 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a Theory of International New ventures. **Journal of International Business Studies**, 25, n. 1, p. 45-64, 1994.
- ÖBERG, C. The role of business networks for innovation. **Journal of Innovation & Knowledge**, 4, n. 2, p. 124-128, 2019.
- OTOMO, S.; ISHIDA, S.; YANG-YOSHIHARA, M. Empirical Research on Early Internationalization of Firms in Sufficiently-Sized Domestic Market Country. **Administrative Sciences**, 13, n. 4, p. 107, 2023.
- 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 and Social Change**, v. 175, p. 121346, 2022.
- PENG, M. Y.-P. The roles of dual networks and ties on absorptive capacity in SMEs: the complementary perspective. **Total Quality Management & Business Excellence**, 33, n. 5-6, p. 566-589, 2022.

PICCHIAI, D.; TEIXEIRA, M. J. As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas **Produto & Produção**, 19, n. 3, 2019.

PRIETO-SÁNCHEZ, C.-J.; MERINO, F. The role of the entrepreneur's characteristics to be a born global firm. **European Journal of International Management**, 17, n. 4, p. 536-563, 2022.

QUINTON, S.; WILSON, D. 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**, 54, p. 15-24, 2016.

QUICK, E.; DANIELSSON, P. **Rapid Internationalization During a Global Pandemic: Swedish Born Global Perspective**. 101 f. (Master Thesis) -, Linnaeus University, 2022.

ROSA, A. A.; FORTI, C. A.; DIAS, V. F. Impacto da internacionalização na necessidade de capital de giro das empresas brasileiras. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 23, 2022.

SANDOVAL-ÁLVAREZ, C. International Desempenho of Small and Medium-Sized Firms: The role of Proactiveness, International Experience and Networks. **Estudios de Administracion**, 29, n. 2, p. 36-58, 2022.

SANTOS JHUNIOR, R. D. O.; STOCKER, F.; ABIB, G. Internacionalização de empresas: uma análise da pesquisa científica no brasil. **Revista Thêma et Scientia**, 11, n. 1, p. 08-30, 2021.

SAN EMETERIO, M. C.; JUANEDA-AYENSA, E.; FERNÁNDEZ-ORTIZ, R. Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global. **Heliyon**, 6, n. 1, 2020.

SOONTORNTHUM, T.; CUI, L.; LU, V. N.; SU, J. Enabling SMEs' learning from global value chains: Linking the logic of power and the logic of embeddedness of interfirm relations. **Management International Review**, 60, p. 543-571, 2020.

SILVESTRI, R.; BOCCONCELLI, R.; CARLONI, E.; PAGANO, A. Interorganizational R&D projects in clustering contexts: A resource interaction perspective. **Journal of Business Research**, 148, p. 343-355, 2022.

STOCKER, F.; MASCENA, K. M. C. D.; ABIB, G.; IRIGARAY, H. A. R. Born Globals' Risk Perception and Internationalization in Emerging Markets. **Review of Business Management**, 24, n. 2, p. 332-350, 2022.

SURDU, I.; GREVE, H. R.; BENITO, G. R. G. Back to basics: Behavioral theory and internationalization. **Journal of International Business Studies**, 52, n. 6, p. 1047-1068, 2021.

ZHAO, Q.; LEE, B. H.; LUO, J.; CHEN, H. R&D Internationalization and Innovation Desempenho: The Impact of Executives' Characteristics. **Journal of the Knowledge Economy**, 2023.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. The born global firm: Challenge to traditional internationalization theory. *In*: MADSEN, T. K. (Ed.). **Proceedings of the third symposium of the Consortium for International Marketing Research**. Odense: Odense University., 1995.

KANO, L.; VERBEKE, A. Theories of the multinational firm: A microfoundational perspective. **Global Strategy Journal**, 9, n. 1, p. 117-147, 2019.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, 35, p. 124-141, 2004.

KONTINEN, T.; OJALA, A. Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. **International Business Review**, 20, n. 4, p. 440-453, 2011.

KISS, A. N.; CORTES, A. F.; HERRMANN, P. CEO proactiveness, innovation, and firm desempenho. **The Leadership Quarterly**, 33, n. 3, p. 101545, 2022.