

## ARTIGO

## Visão Baseada em Recursos e Perspectiva Contingente na Relação entre Diversificação Geográfica dos Negócios e Desempenho Organizacional

Aloisio Pereira Júnior<sup>1</sup>aloisio@iftm.edu.br |  0000-0002-9763-4629Vinícius Silva Pereira<sup>1</sup>viniciuss56@ufu.br |  0000-0002-4521-9343

### RESUMO

Recentes meta-análises mostraram que a relação entre diversificação internacional e desempenho pode ser moderada pelo ambiente no qual a empresa está inserida. Segundo a Teoria Contingencial, o desempenho das empresas depende do ajuste entre a estrutura, processos e ambiente organizacional. Conforme a Teoria Visão Baseada em Recursos, a forma com que a empresa gerencia os seus recursos contribui para o seu crescimento e garantia de vantagem competitiva, sendo que os recursos podem ser acessados no ambiente onde a empresa atua. Assim, o presente ensaio teórico propõe um *framework* teórico para analisar os efeitos da diversificação internacional no desempenho das empresas com base no dinamismo, complexidade e munificência do ambiente operacional das empresas, integrando os aspectos teóricos da hipótese Upstream-downstream, teoria Contingencial e VBR. Este trabalho contribui com a teoria propondo a integração de aspectos teóricos de diferentes teorias na análise da relação entre diversificação internacional e desempenho e permitindo o delineamento de oportunidades de futuras pesquisas.

### PALAVRAS-CHAVE

Diversificação Internacional, Desempenho, Recursos, Ambiente

<sup>1</sup>Universidade Federal de Uberlândia,  
Uberlândia, MG, BrazilRecebido: 13/09/2021.  
Revisado: 05/03/2022.  
Aceito: 18/05/2022.  
Publicado Online em: 23/02/2023.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2023.20.2.3.pt>

## 1. INTRODUÇÃO

A diversificação geográfica constitui-se uma estratégia de redução de risco (Rugman, 1976) e de aumento do desempenho (Lin et al., 2018). Porém não basta se diversificar internacionalmente, segundo a hipótese *Upstream-downstream*, a mitigação do risco depende do local de origem e de destino das operações das empresas (Kwok & Reeb, 2000). Para reduzir riscos e a pressão competitiva, a tendência é de que empresas de uma economia emergente se diversifiquem para outros mercados (Lin et al., 2018), pois enfrentam desafios e incertezas devido à imaturidade do mercado doméstico e mudanças estruturais da economia (Nachum, 2004).

Nesse contexto, características do ambiente das empresas podem permitir ou exigir que elas busquem e explorem as oportunidades de diversificação internacional (Ruigrok et al., 2013). De acordo com a teoria Contingencial, o desempenho das empresas depende do ajuste entre a estrutura, processos e ambiente organizacional (Drazin & Van de Ven, 1985).

Dess e Beard (1984) classificaram o ambiente organizacional em três dimensões: munificência, dinamismo e complexidade. A munificência ambiental se diferencia de dinamismo e complexidade, uma vez o ambiente dinâmico é mais desafiador e o complexo mais difícil de gerenciar (Jung et al., 2020), portanto prejudiciais ao desempenho (Baum & Wally, 2003). Já a munificência ambiental se refere à escassez ou abundância de recursos críticos necessários a apoiar o crescimento sustentável das empresas (Aldrich, 1979; Castrogiovanni, 1991).

Assim, sob a perspectiva contingencial, em ambientes dinâmicos e complexos, as empresas se diversificam internacionalmente para reduzirem o risco (Kwok & Reeb, 2000) e melhorarem o seu desempenho (Nachum, 2004; Lin et al., 2018). A diversificação internacional pode gerar efeitos positivos no desempenho, pois permite às organizações explorarem mercados existentes em diferentes países (Yuan et al., 2016) e internalizarem os recursos do ambiente que suportem o crescimento e a vantagem competitiva (Penrose, 1959).

Segundo a teoria Visão Baseada em Recursos (VBR), a maneira pela qual as empresas adquirem e exploram os seus recursos versáteis, valiosos, heterogêneos e dinâmicos pode melhorar o seu desempenho (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), inclusive por meio da diversificação internacional (Pergelova et al., 2019). Ambientes mais munificentes permitem que as empresas tenham acesso a recursos externos para suportarem o seu crescimento sustentável (Aldrich, 1979), fornecendo reservas contra ameaças competitivas e ambientais, tendo efeitos positivos no desempenho (Baum & Wally, 2003).

O estudo da relação entre diversificação internacional e desempenho é bastante explorada na literatura de negócios internacionais. Estudos anteriores reportaram relação positiva, negativa, em forma de U, U-invertido e em forma de S para a relação entre diversificação internacional e desempenho e, portanto, são ainda inconclusivos (Dikova & Veselova, 2021). Recentes meta-análises mostraram que essas relações podem ser moderadas pelo ambiente no qual a empresa está inserida, modificando a relação da diversificação internacional com o desempenho.

Esses resultados inconclusivos podem ser decorrentes de não se considerarem adequadamente os efeitos do contexto do ambiente dos países de origem das empresas na relação entre diversificação internacional e desempenho (Marano et al., 2016). Estudos anteriores (Bausch & Krist, 2007; Kirca et al., 2011) mostraram que o país de origem das multinacionais pode alterar a relação geralmente positiva entre a diversificação internacional e o desempenho.

Os efeitos das condições do ambiente do país de origem das multinacionais ainda permanecem como um tópico a ser mais explorado em pesquisas sobre diversificação internacional de empresas (Mezias et al., 2008). Diante do exposto, torna-se relevante investigar a utilização de recursos por

parte das empresas para enfrentarem as contingências ambientais, considerando-se as oportunidades de diversificação internacional e os seus efeitos no desempenho.

Por conseguinte, o objetivo do presente ensaio teórico é apresentar um *framework* para analisar os efeitos da diversificação internacional no desempenho das empresas com base no dinamismo, complexidade e munificência do ambiente operacional das empresas, integrando os aspectos teóricos da hipótese *Upstream-downstream*, teoria Contingencial e VBR.

Este estudo contribui para a teoria por sugerir a interlocução entre as teorias Hipótese *Upstream-downstream*, Contingencial e VBR, oferecendo uma lente mais ampla para a análise da diversificação internacional e entendimento mais aprofundado do seu efeito no desempenho com base no dinamismo, complexidade e disponibilidade de recursos do ambiente operacional das empresas, abordando o país de origem e de destino de suas atividades.

Assim, contribui para o campo por considerar o estudo da diversificação internacional multifacetado, no qual características da empresa e do ambiente operacional devem ser integrados de forma que a relação entre a diversificação internacional e desempenho seja compreendida pela conciliação de diferentes vertentes teóricas.

Ainda, contribui para o campo ao propor novas linhas de pesquisa quanto à diversificação dos negócios, considerando as características regionais do ambiente operacional das empresas dentro de um mesmo país, lançando mão de conceitos da literatura de negócios internacionais e Geografia Econômica no desenvolvimento de pesquisas de diversificação intra país.

## 2. DIVERSIFICAÇÃO GEOGRÁFICA DOS NEGÓCIOS E DESEMPENHO

A diversificação geográfica é um tópico muito estudado na literatura de negócios internacionais (Lu et al., 2015). Tem sido estudada do ponto de vista da diversificação internacional (por exemplo, Rugman, 1976; Kwok & Reeb, 2000; Nachum, 2004; Qian et al., 2008; Qian et al., 2010; Yuan et al., 2016; Lin et al., 2018) e também no nível de região subnacional de localização das subsidiárias das empresas diversificadas internacionalmente (Castellani et al., 2013; Hutzschenreuter et al., 2020).

Pesquisas anteriores têm aliado os conceitos da literatura de negócios internacionais à Geografia Econômica para investigarem o processo de diversificação internacional com base na localização das subsidiárias em regiões subnacionais dos países anfitriões (Dunning, 1998; Meyer & Nguyen, 2005; Chan et al., 2010; Chidlow et al., 2015; Hsu et al., 2017; Teng et al., 2017; Oliveira, 2020; Hutzschenreuter et al., 2020) e, de forma incipiente, diversificação dentro de um único país (Tsai et al., 2018).

Existem lacunas no estudo da diversificação dos negócios intrapaís, em que, por exemplo, pesquisas na área de diversificação regional podem utilizar os conceitos da diversificação internacional, quanto às regiões subnacionais, e investigarem os seus efeitos no desempenho das empresas.

Por mais de 40 anos, os efeitos da diversificação internacional no desempenho das empresas têm chamado a atenção de pesquisadores na área de finanças e são ainda inconclusivos (Dikova & Veselova, 2021). Além disso, a investigação dos efeitos da diversificação internacional no desempenho de empresas de mercados emergentes tem sido pouco explorada, e os resultados tem variado consideravelmente (Banalieva & Sarathy, 2011). Estudos que, por exemplo, encontraram relação linear positiva (Nachum, 2004), em forma de U (Contractor et al., 2007), U-invertido (Elango, 2006) e S (Kumar & Singh, 2008).

Estudos anteriores investigaram os efeitos da diversificação internacional no desempenho, analisando características da empresa (Hsu et al., 2013; Chen et al., 2014; Zhang et al., 2014), do setor (Wang et al., 2012) e do país (Elango, 2006; Thomas, 2006; Banalievá & Sarathy, 2011), tendo em vista a diversificação internacional com diversos fatores além de sua relação direta com o desempenho.

Marano et al. (2016) apontam que os resultados inconclusivos sobre a relação entre diversificação internacional e desempenho são decorrentes de não se considerarem adequadamente os efeitos do contexto ambiental dos países de origem das empresas. Recentes meta-análises (Bausch & Krist, 2007; Kirca et al., 2011; Marano et al., 2016) identificaram que o país de origem das empresas multinacionais pode alterar o efeito geralmente positivo da diversificação internacional no desempenho.

A diversificação internacional pode ser definida como a expansão dos negócios de uma empresa além das fronteiras de seu país para diferentes países e regiões geográficas (Capar & Kotabe, 2003), constituindo-se uma estratégia de crescimento (Yuan et al., 2016; Lin et al., 2018) e também de redução de risco para as empresas (Rugman, 1976; Kwok & Reeb, 2000; Nachum, 2004).

### 2.1. DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL: HIPÓTESE *UPSTREAM-DOWNSTREAM*

Markowitz (1952) em sua teoria dos portfólios apresenta o conceito de diversificação como um instrumento para a redução do risco. Segundo esse autor, a distribuição dos investimentos em mais de um ativo reduz o risco, pois permite um risco menor do que o apurado para cada ativo isoladamente. Para Markowitz (1952), quando o retorno de uma carteira diversificada corresponde à média ponderada dos retornos de seus títulos individuais, sua variância será menor do que a variação média de seus componentes.

Baseado na teoria dos portfólios de Markowitz (1952), Rugman (1976) demonstrou empiricamente que a diversificação internacional permite às empresas maximizarem o seu nível geral de lucro/retorno e reduzirem a exposição ao risco em relação ao lucro. As empresas estudadas apresentaram estabilidade do lucro ao longo do tempo se comparadas às suas contrapartes que venderam seus produtos em um único mercado nacional. O estudo mostrou que a variação dos lucros (medida do risco) diminuiu em função do aumento das operações estrangeiras das multinacionais.

No entanto, não basta diversificar internacionalmente para as empresas reduzirem o risco. A redução do risco depende das condições de mercado de origem e de destino das empresas. Kwok e Reeb (2000) sugeriram a hipótese *upstream-downstream*, segundo a qual os efeitos da diversificação internacional sobre o risco total e sistemático das empresas variam de acordo com o mercado doméstico e do de destino.

Os resultados do estudo sustentam essa hipótese, demonstrando que as empresas diversificadas de economias mais estáveis para economias menos estáveis (*hipótese downstream*) aumentam o seu risco total e sistemático. Por outro lado, empresas de economias menos estáveis que se diversificam para economias mais estáveis (*hipótese upstream*) diminuem o seu risco. Evidências empíricas mais recentes (Mittoo & Zhang, 2008; Saito & Hiramoto, 2010) validaram a hipótese *upstream-downstream* e contribuem para o entendimento de que a diversificação internacional aumenta ou reduz o risco conforme as condições dos mercados de origem e destino das multinacionais.

Com isso, a diversificação internacional surge como um fator importante em economias de alto risco sujeitas às incertezas provenientes da instabilidade e das rápidas mudanças estruturais (Nachum, 2004). Para Vitrenko et al. (2020), o ambiente institucional é único em cada país, afetando o desenvolvimento dos negócios e o comportamento das empresas. As empresas de

mercados emergentes tendem a expandir seus negócios para outros mercados para mitigar os riscos e a pressão competitiva inerentes à economia emergente (Lin et al., 2018).

A influência do ambiente externo em economias emergentes é mais acentuada do que em economias desenvolvidas, isso porque a fragilidade de suas instituições gera incerteza e um ambiente aleatório, resultando em tensões para as empresas (Puffer et al., 2010). Assim, características do ambiente das empresas podem permitir ou exigir que elas busquem e explorem as oportunidades de expansão para fora de sua região de origem (Ruigrok et al., 2013).

## 2.2. DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL E DESEMPENHO: PERSPECTIVA CONTINGENTE

O ambiente exerce significativo impacto na estrutura e estratégia organizacional (Keats & Hitt, 1985). Segundo a teoria contingencial, não há uma estrutura organizacional única que seja substancialmente efetiva para as organizações (Donaldson, 1998), mas que o desempenho organizacional depende do ajuste entre a estrutura, processos e ambiente organizacional (Drazin & Van de Ven, 1985), isto é, da conformidade entre as características internas das organizações e contingências externas (Wang & Singh, 2014), as quais são fatores ambientais enfrentados pelas organizações (Hatch, 2013).

A base da teoria contingencial foi formulada por Lawrence e Lorsch (1967), que estudaram a influência do ambiente na estrutura organizacional. Lawrence e Lorsch (1967) verificaram a relação entre as características estruturais e o ambiente (condições econômicas e de mercado), concluindo que em ambientes dinâmicos as empresas eficientes possuíam maior diferenciação e integração. A diferenciação relaciona-se à medida em que os gerentes agem como quase empreendedores, enquanto a integração é a medida em que os setores atuam sincronizados com os objetivos organizacionais (Chenhall, 2003). Lawrence e Lorsch (1967) demonstraram também que as organizações mais adequadas ao seu ambiente obtiveram melhor desempenho.

A teoria contingencial se concentra na questão de como características organizacionais influenciam uma a outra e resultam em diferenças de desempenho (Sirmon et al., 2007). Por conseguinte, características organizacionais, isto é, fatores contingenciais, tais como estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia refletem a influência do ambiente no qual a organização está inserida, sendo que para a organização ser efetiva deve adequar a sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente (Donaldson, 1998).

Pesquisadores têm investigado como as condições do ambiente afetam as configurações organizacionais, tais como estratégia (Yasai-Ardekani, 2017; Jung et al., 2020), alianças domésticas (Park & Mezas, 2005), diversificação de produtos (Wan, 2005) e diversificação internacional (Mezas et al., 2008). Condições de mercado domésticas como oportunidade de crescimento limitada, forte concorrência, saturação do mercado, dinamismo, hostilidade e turbulência direcionam as empresas a buscarem oportunidades além de seus mercados domésticos (Song & Lee, 2020; Vitrenko et al., 2020).

Além disso, oportunidades de negócios dependem dos recursos que uma empresa pode acessar no ambiente (Hobdari et al., 2017). Empresas multinacionais de economias emergentes tentam superar a baixa disponibilidade de recursos do país de origem buscando recursos no exterior (Nachum, 2004; Hobdari et al., 2017).

Segundo Mezas et al. (2008), a diversificação internacional gera resultados mais favoráveis para as empresas que atuam em mercado com baixa disponibilidade de recursos no país de origem, pois a diminuição da dependência de recursos pode superar os custos de transação. Ainda, com a alta disponibilidade de recursos no país de origem, os custos de transação da diversificação internacional diminuem o valor marginal de se acessar os recursos em mercados estrangeiros.

Nesse sentido, sob o enfoque da teoria contingencial, as organizações se ajustam às condições do ambiente organizacional (Keats & Hitt, 1985), desenvolvem estratégias de diversificação internacional (Song & Lee, 2020) para reduzirem o risco (Kwok & Reeb, 2000) e melhorarem o desempenho (Yuan et al., 2016; Lin et al., 2018).

Em razão da importância do ambiente para a gestão dos recursos por parte das empresas, a lógica contingencial deve ser integrada à teoria VBR (Sirmon et al., 2007), a qual sustenta que o tipo, a magnitude e a natureza dos recursos e capacidades das empresas são relevantes determinantes da sua lucratividade (Amit & Schoemaker, 1993). Aragon-Correa e Sharma (2003) sugerem que a ligação entre recursos e desempenho da empresa depende das contingências do ambiente de tarefas de uma empresa.

### 2.3. DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL E DESEMPENHO: VBR

Recursos são estoques de fatores disponíveis pertencentes à empresa ou são controlados por ela, convertidos em produtos ou serviços finais usando uma ampla gama de outros ativos (Amit & Schoemaker, 1993). As empresas podem ser visualizadas como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, os quais podem oferecer diferentes plataformas para o seu crescimento (Penrose, 1959; Pergelova et al., 2019).

Penrose (1959) foca na versatilidade dos recursos em termos das possibilidades de serviços que eles podem oferecer aos gestores (Ferreira et al., 2016) e como podem contribuir para o crescimento da empresa (Pergelova et al., 2019). A versatilidade de recurso implica a sua conversibilidade em uma infinidade de serviços organizacionais (Penrose, 1959). Apesar de não atenderem a três das quatro características de recursos que fornecem vantagem competitiva segundo Barney (1991), que são os recursos raros, inimitáveis e insubstituíveis, os recursos versáteis são valiosos e conferem vantagem competitiva às empresas, devido ao seu potencial de implantação e flexibilidade na realocação para outros fins (Jung et al., 2020).

Em um ambiente competitivo, as decisões dos gestores refletirão as tentativas de usarem esses recursos para melhorarem o desempenho das empresas, inclusive quanto à mudança nos limites da empresa por meio da diversificação dos negócios (Penrose, 1959). Os recursos podem ser empregados em mercados diferentes ao longo do tempo (Lockett et al., 2009), sendo que não é o tipo de recurso em si que importa, mas sim a forma como o recurso é utilizado para geração de desempenho (Wernerfelt, 1984).

Assim, o desempenho das empresas não depende apenas da posse dos recursos, mas também do seu uso (Penrose, 1959), ou seja, das capacidades das empresas (Ferreira et al., 2016). Os recursos tangíveis e intangíveis articulados com a realização de uma função organizacional transformam-se em capacidades organizacionais, isto é, a capacidade de a empresa gerenciar os seus recursos (Floriani, 2010).

Segundo Beamish e Chakravarty (2021), a VBR é uma teoria mais útil em negócios internacionais no exame da relação entre características das empresas e desempenho, sendo, portanto, uma perspectiva teórica para se estudar a gestão dos recursos das empresas no âmbito das consequências da diversificação internacional no desempenho.

Sob a ótica da VBR, estudos anteriores analisaram o efeito das capacidades em nível de empresa no desempenho de empresas multinacionais. Por exemplo, Dhanaraj e Beamish (2003) e Lee et al. (2013) explicam o efeito das capacidades como P&D, tamanho da empresa e posição no mercado doméstico no desempenho de exportações de empresas coreanas e norte-americanas, respectivamente.

Pesquisadores (Floriani, 2010; Verbeke & Forootan, 2012; Buckley & Tian, 2016) também investigaram a relação entre ativos específicos da empresa (capacidades ou vantagens específicas da empresa), diversificação internacional e desempenho sob o enfoque da mediação. Porém esse campo de pesquisa ainda se encontra emergente e com resultados inconclusivos (Tashman et al., 2019).

Baseado na VBR, as empresas empreendem a diversificação internacional utilizando recursos internos e capacidades para explorarem mercados existentes em diferentes países e melhorarem o seu desempenho (Yuan et al., 2016). A diversificação internacional também possibilita o acesso a um conjunto de recursos antes restritos e oferece oportunidades para a criação de novos recursos (Bausch & Krist, 2007).

A utilização da VBR nos estudos de diversificação internacional e desempenho requer a integração da hipótese *upstream-downstream* e teoria Contingencial na análise do contexto operacional das empresas multinacionais no seu país de origem e de destino. A diversificação internacional deve ser estudada, portanto, sob a ótica da VBR, considerando o ambiente operacional do país de origem e destino das empresas, para fornecer uma visão mais holística dos efeitos das contingências ambientais e da diversificação internacional no desempenho das empresas.

### 3. AMBIENTE OPERACIONAL DAS EMPRESAS

Foi a partir do trabalho de Dess e Beard (1984) que houve a operacionalização objetiva do ambiente organizacional. Considerando a esfera privada, esses autores propuseram reduzir as dimensões sumarizadas por Aldrich (1979), concentração geográfica, heterogeneidade e estabilidade dos componentes do ambiente, turbulência, capacidade do ambiente, em três dimensões: munificência, dinamismo e complexidade.

Rasheed e Prescott (1992) e Porto et al. (2007) replicaram o modelo de Dess e Beard (1984) para o contexto norte-americano com dados mais atualizados, e os resultados suportaram a validade do modelo original. No Brasil, Bataglia et al. (2009) concluíram pela validade externa do modelo. A Tabela 1 apresenta as dimensões ambientais e suas respectivas mensurações.

Munificência ambiental é o nível de escassez ou abundância de recursos críticos necessários às atividades e desenvolvimento sustentável das organizações (Aldrich, 1979; Dess & Beard, 1984; Castrogiovanni, 1991), os quais facilitam a sobrevivência das empresas (Porto et al., 2007). Ambientes generosos suportam o aumento de recursos dentro da empresa e fornecem reservas contra ameaças competitivas e ambientais, tendo efeitos positivos no desempenho (Baum & Wally, 2003). Baixos níveis de munificência aumentam a competitividade por recursos cada vez menores e afetam negativamente a empresa (Mezias et al., 2008).

O dinamismo ambiental está associado à taxa de imprevisibilidade da mudança no ambiente externo das organizações. A volatilidade, a ausência de padrão e a imprevisibilidade são as melhores medidas de estabilidade-instabilidade ambiental (Dess & Beard, 1984). O dinamismo ambiental é uma das influências externas mais importantes no desempenho das empresas (Hitt et al., 1998) e, geralmente, é prejudicial ao desempenho (Baum & Wally, 2003).

Já a complexidade ambiental é o grau de dispersão do ambiente ou de heterogeneidade das atividades ambientais que a empresa desenvolve para assegurar a sua sobrevivência no ambiente, bem como o grau de conhecimento exigido para esse fim (Aldrich, 1979; Dess & Beard, 1984). Ambientes complexos são mais difíceis de gerenciar e, por conseguinte, prejudiciais ao desempenho (Jung et al., 2020).

**Tabela 1**  
*Dimensões ambientais e mensurações*

<b>Dimensões Ambientais</b>	<b>Mensuração</b>
<b>1. Munificência</b>	
1.1 A Crescimento nas vendas totais	Coefficiente de regressão do valor das vendas no período considerado dividido pelo valor médio.
1.2 Crescimento na margem preço-custo	Idem 1.1, usando a diferença entre o valor adicionado e o total de salários.
1.3 Crescimento no total do emprego	Idem 1.1, usando o emprego total.
1.4 Crescimento no valor adicionado pela manufatura	Idem 1.1, usando o valor adicionado.
1.5 Crescimento no número de estabelecimentos	Mudança percentual anual média do número de estabelecimentos.
<b>2. Dinamismo</b>	
2.1 Instabilidade nas vendas totais	Erro-padrão do coeficiente de regressão das vendas no período considerado dividido pelo valor médio.
2.2 Instabilidade na margem preço-custo	Idem 2.1, usando o valor adicionado menos o total de salários.
2.3 Instabilidade no emprego total	Idem 2.1, usando o emprego total.
2.4 Instabilidade no valor adicionado	Idem 2.1, usando o valor adicionado.
<b>3. Complexidade</b>	
3.1 Concentração geográfica das vendas da indústria	Soma do quadrado do volume de vendas em cada divisão do censo, dividida pelo quadrado do volume total de vendas em todas as divisões censitárias.
3.2 Concentração geográfica do valor adicionado pela manufatura	Idem 3.1, porém, com o valor adicionado.
3.3 Concentração geográfica do número de empregados	Idem 3.1, porém, com o emprego total.
3.4 Concentração geográfica do número de estabelecimentos da indústria	Idem 3.1, porém, com o número de estabelecimentos.

**Fonte:** Adaptado de Dess e Beard (1984)

## 4. DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL E AS DIMENSÕES AMBIENTAIS DO PAÍS DE ORIGEM

Sob o enfoque da teoria Contingencial, apresenta-se um *framework* para investigar os efeitos da diversificação internacional e das dimensões ambientais propostas por Dess e Beard (1984) no desempenho das empresas. Propõe-se a interseção dos conceitos da hipótese *downstream-upstream* de Kwok e Reeb (2000) e da VBR de Penrose (1959) e Barney (1991) com o dinamismo e complexidade ambientais. Além disso, a interseção dos conceitos da VBR com a munificência ambiental.

A Figura 1 apresenta as matrizes de cenários que podem ser estruturados a partir da relação da diversificação internacional com o dinamismo/complexidade e munificência do ambiente operacional das empresas.

### 4.1. DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL E O DINAMISMO/COMPLEXIDADE DO PAÍS DE ORIGEM

As características do ambiente podem levar as empresas a explorarem as oportunidades de diversificação internacional (Ruigrok et al., 2013) para reduzirem o risco ao se diversificarem para uma economia mais estável (Kwok & Reeb, 2000), bem como utilizarem seus recursos versáteis para melhorarem o desempenho e garantirem vantagem competitiva (Penrose, 1959; Jung et al., 2020).



Ambientes menos estáveis em função do grau de dinamismo e complexidade podem oferecer mais risco para a atividade empresarial. O dinamismo torna o ambiente desafiador para os gestores, e a complexidade torna o ambiente mais difícil de ser gerenciado (Jung et al., 2020).

Portanto, as empresas de países emergentes podem se diversificar internacionalmente para ambientes mais estáveis para reduzirem o risco (*hipótese upstream*) (Kwok & Reeb, 2000), utilizarem recursos internos para acessarem outros mercados, aproveitando as oportunidades para a criação de novos recursos antes restritos e melhorarem o desempenho (Bausch & Krist, 2007; Yuan et al., 2016).

Na Figura 2 apresenta-se uma visão geral do *framework* e, em seguida, são discutidas as hipóteses que podem ser levantadas de acordo com os cenários demonstrados na Figura 1, quanto aos efeitos da diversificação internacional e dinamismo/complexidade ambientais no desempenho das empresas.

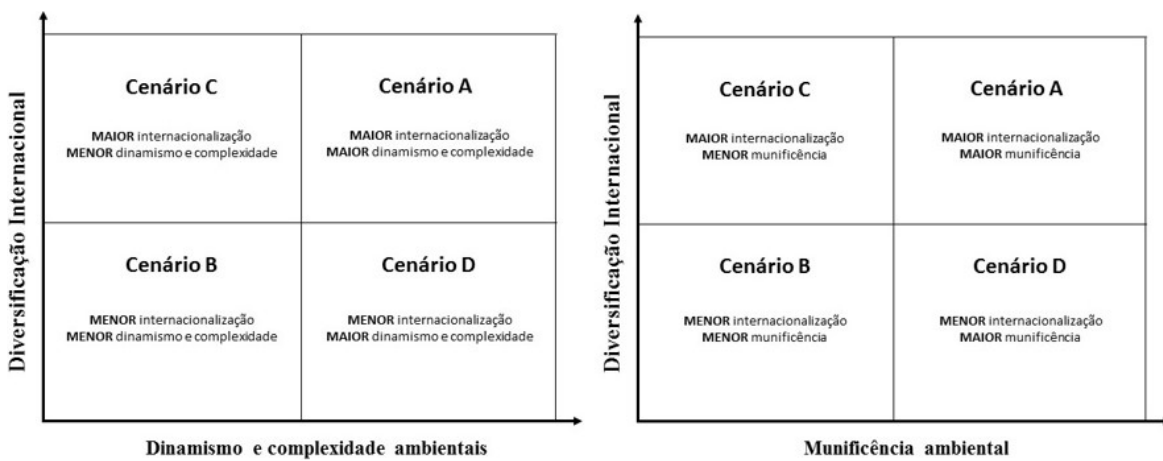


Figura 1. Cenários da diversificação internacional versus dimensões ambientais

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

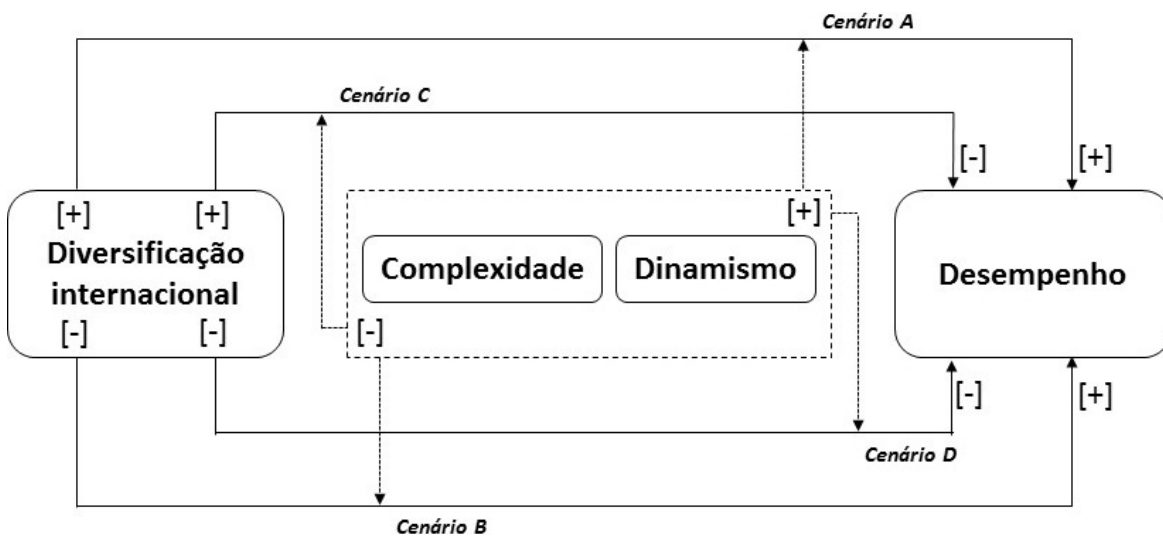


Figura 2. Framework: diversificação internacional e desempenho com dinamismo/complexidade ambientais

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Nota: As setas do *framework* não indicam relação de causa e efeito, e sim apenas relações para discussão das hipóteses.

#### 4.1.1. *Maior diversificação internacional e maior dinamismo/complexidade (Cenário A)*

No cenário e onde as empresas com **maior diversificação internacional** atuam em um ambiente com **maior dinamismo e complexidade** em seu país de origem, sugere-se que essas empresas tenham **efeitos positivos no seu desempenho**.

Do ponto de vista da teoria contingencial, o desempenho depende do ajuste da empresa ao ambiente organizacional (Drazin & Van de Ven, 1985; Donaldson, 1998). Assim, as empresas com atuação em um ambiente nacional menos estável, que é prejudicial ao desempenho (Baum & Wally, 2003; Jung et al., 2020), podem se diversificar para uma economia mais estável e reduzirem os seus riscos, conforme preconiza a hipótese *upstream* de Kwok e Reeb (2000).

Além de reduzirem os riscos, de acordo com a VBR, as empresas podem se diversificar internacionalmente para terem acesso a novos recursos e melhorarem o desempenho (Yuan et al., 2016). Além disso, a diversificação internacional pode aumentar as capacidades organizacionais e melhorarem o desempenho (Floriani, 2010). A forma com que os gestores empregam os recursos (Wernerfelt, 1984; Lockett et al., 2009) versáteis (Penrose, 1959) pode melhorar o desempenho das empresas e garantir vantagem competitiva.

Portanto, em um cenário de maior dinamismo e complexidade no país de origem, a diversificação internacional ao passo que reduz o risco (hipótese *upstream*), melhora o desempenho organizacional e propicia vantagem competitiva (VBR).

#### 4.1.2. *Menor diversificação internacional e menor dinamismo/complexidade (Cenário B)*

No cenário no qual as empresas com **menor diversificação internacional** atuam em um ambiente com **menor dinamismo e complexidade** em seu país de origem, sugere-se que essas empresas tenham **efeitos positivos no seu desempenho**.

Se ambientes menos estáveis são prejudiciais ao resultado (Baum & Wally, 2003; Jung et al., 2020), então um ambiente nacional mais estável pode ser benéfico para o resultado das empresas. Assim, as empresas não precisariam ter um maior nível de internacionalização para reduzirem o risco (hipótese *upstream*).

Além disso, as empresas buscam ambientes que propiciam o crescimento e estabilidade organizacional (Aldrich, 1979). Sendo o ambiente nacional mais estável, isto é, mais fácil de gerenciar e menos desafiador (Jung et al., 2020), conforme a VBR, as empresas podem concentrar a utilização dos recursos versáteis (Penrose, 1959) no mercado nacional, melhorando o desempenho e garantindo vantagem competitiva.

Portanto, em um cenário de menor dinamismo e complexidade no país de origem, uma maior atuação no mercado nacional pode melhorar o desempenho e garantir vantagem competitiva.

#### 4.1.3. *Maior diversificação internacional e menor dinamismo/complexidade (Cenário C)*

No cenário em que as empresas com **maior diversificação internacional** atuam em um ambiente com **menor dinamismo e complexidade** em seu país de origem, sugere-se que essas empresas tenham **efeitos negativos no seu desempenho**.

Um ambiente com forte concorrência, saturação do mercado, dinamismo, hostilidade e turbulência pode fazer com que as empresas busquem oportunidades com a diversificação internacional (Song & Lee, 2020; Vitrenko et al., 2020). No caso de as empresas atuarem em um ambiente nacional mais estável, **não necessitariam ter um maior nível de diversificação internacional** para reduzirem o risco (hipótese *upstream*), pois esse ambiente seria mais benéfico para o desempenho por ser mais fácil de se gerenciar e menos desafiador (Baum & Wally, 2003; Jung et al., 2020).

Logo, em um cenário de menor dinamismo e complexidade no país de origem, uma maior atuação no mercado internacional pode prejudicar o desempenho organizacional, pois as empresas podem ter acesso aos seus recursos versáteis e utilizá-los (Penrose, 1959) onde as condições ambientais são mais favoráveis para melhorarem o desempenho e garantirem vantagem competitiva.

**4.1.4. Menor diversificação internacional e maior dinamismo/complexidade (Cenário D)**

No cenário no qual as empresas com **menor diversificação internacional** atuam em um ambiente com **maior dinamismo e complexidade** em seu país de origem, sugere-se que essas empresas tenham **efeitos negativos no seu desempenho**.

Conforme já discutido no item 4.1.1, as empresas que atuam em ambiente menos estável podem se diversificar internacionalmente para reduzirem o risco (Kwok & Reeb, 2000) e melhorarem o desempenho (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Lockett et al., 2009).

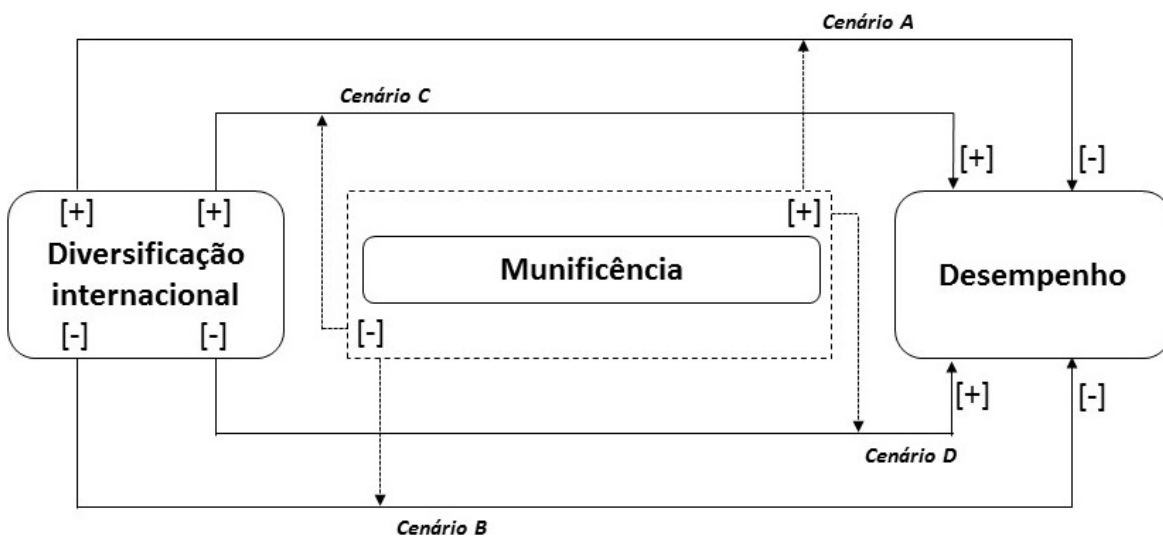
Com isso, em um cenário de maior dinamismo e complexidade no país de origem, que é prejudicial para o desempenho (Baum & Wally, 2003; Jung et al., 2020), uma menor atuação no mercado internacional pode prejudicar o desempenho organizacional.

**4.2. DIVERSIFICAÇÃO INTERNACIONAL E A MUNIFICÊNCIA DO PAÍS DE ORIGEM**

As empresas buscam ambientes os quais propiciam o crescimento e estabilidade organizacional (Aldrich, 1979). Ambientes mais munificentes permitem que as empresas tenham acesso a recursos externos para suportarem o seu crescimento sustentável (Aldrich, 1979), fornecem reservas contra ameaças competitivas e ambientais, tendo efeitos positivos no desempenho (Baum & Wally, 2003).

Nesse sentido, as empresas de mercados emergentes com menor disponibilidade de recursos podem se diversificar internacionalmente para terem acesso a recursos no mercado externo, obterem diferentes plataformas para o seu crescimento (Pergelova et al., 2019) e melhorem o desempenho (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Na Figura 3, apresenta-se uma visão geral do *framework* e, em seguida, são discutidas as hipóteses que podem ser levantadas de acordo com os cenários demonstrados na Figura 1, quanto aos efeitos da diversificação internacional e munificência ambiental no desempenho das empresas.



**Figura 3.** Framework: diversificação internacional e desempenho organizacional com munificência ambiental

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2022).

**Nota:** As setas do *framework* não indicam relação de causa e efeito e sim apenas relações para discussão das hipóteses.

#### *4.2.1. Maior diversificação internacional e maior munificência (Cenário A)*

No cenário em que as empresas com **maior diversificação internacional** atuam em um ambiente com **maior munificência** em seu país de origem, sugere-se que essas empresas tenham **efeitos negativos no seu desempenho**.

Ambientes mais generosos suportam o aumento de recursos dentro da empresa e apoiam o seu crescimento sustentável (Aldrich, 1979; Castrogiovanni, 1991), tendo efeitos positivos no desempenho, pois fornecem reservas contra ameaças competitivas e ambientais (Baum & Wally, 2003).

Como o ambiente mais generoso em recursos pode ter efeitos positivos no resultado (Baum & Wally, 2003), em um cenário de maior munificência no país de origem, uma maior atuação no mercado internacional pode prejudicar o desempenho organizacional, visto que as empresas podem ter acesso aos seus recursos versáteis e utilizá-los (Penrose, 1959) onde as condições ambientais são mais favoráveis para melhorarem o desempenho e garantirem vantagem competitiva.

#### *4.2.2. Menor diversificação internacional e menor munificência (Cenário B)*

No cenário em que as empresas com **menor diversificação internacional** atuam em um ambiente com **menor munificência** em seu país de origem, sugere-se que essas empresas tenham **efeitos negativos no seu desempenho**.

Segundo Mezas et al. (2008), ambientes com baixos níveis de munificência aumentam a competitividade por recursos e afetam negativamente a empresa. De acordo com a VBR, as empresas se diversificam internacionalmente utilizando recursos internos para explorarem mercados de outros países e melhorarem o seu desempenho (Yuan et al., 2016).

Assim, segundo a VBR, em um cenário de menor munificência no país de origem, uma menor atuação no mercado internacional pode prejudicar o desempenho organizacional, porque as empresas diminuem o acesso aos recursos versáteis (Penrose, 1959) para melhorarem o resultado e garantirem vantagem competitiva.

#### *4.2.3. Maior diversificação internacional e menor munificência (Cenário C)*

No cenário no qual as empresas com **maior diversificação internacional** atuam em um ambiente com **menor munificência** em seu país de origem, sugere-se que essas empresas tenham **efeitos positivos no seu desempenho**.

As empresas de mercados menos generosos podem se diversificar internacionalmente para terem acesso a recursos no mercado externo, obterem diferentes plataformas para o seu crescimento (Pergelova et al., 2019) e melhorem o desempenho (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). A diversificação internacional a partir de um ambiente menos generoso gera resultados mais favoráveis (Mezas et al., 2008).

Nesse sentido, a diversificação internacional permite que as empresas tenham acesso a recursos no mercado externo, os quais podem ser limitados em seus países de origem (Nachum, 2004). Com isso, segundo a VBR, em um cenário de menor munificência no país de origem, uma maior atuação no mercado internacional pode beneficiar o desempenho organizacional, pois as empresas aumentam o acesso aos recursos versáteis (Penrose, 1959) para melhorarem o resultado e garantirem vantagem competitiva.

#### *4.2.4. Menor diversificação internacional e maior munificência (Cenário D)*

No cenário onde as empresas com **menor diversificação internacional** atuam em um ambiente com **maior munificência** em seu país de origem, sugere-se que essas empresas tenham **efeitos positivos no seu desempenho**.

Conforme já discutido no item 4.2.1, ambientes mais generosos suportam o aumento de recursos dentro empresa e apoiam o seu crescimento sustentável (Aldrich, 1979; Castrogiovanni, 1991), tendo efeitos positivos no desempenho, já que fornecem reservas contra ameaças competitivas e ambientais (Baum & Wally, 2003).

Portanto, sob a ótica da VBR, em um cenário de maior munificência no país de origem, uma menor atuação no mercado internacional pode beneficiar o desempenho organizacional, pois as empresas podem ter acesso e utilizar os seus recursos versáteis (Penrose, 1959) onde as condições ambientais são mais favoráveis para melhorarem o resultado e garantirem vantagem competitiva.

Conforme integração das perspectivas teóricas discutidas neste estudo, a Tabela 2 apresenta uma sistematização final dos resultados levantados em cada cenário proposto.

**Tabela 2**

*Sistematização dos resultados por cenário*

Cenário	Grau de Dinamismo e complexidade	Grau de Diversificação Internacional	Efeito desempenho
A	Maior	Maior	Positivo
B	Menor	Menor	Positivo
C	Menor	Maior	Negativo
D	Maior	Menor	Negativo

Cenário	Grau de Munificência	Grau de Diversificação Internacional	Efeito desempenho
A	Maior	Maior	Negativo
B	Menor	Menor	Negativo
C	Menor	Maior	Positivo
D	Maior	Menor	Positivo

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2022).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal contribuição deste estudo reside na proposição de integração de aspectos teóricos de diferentes teorias na análise da relação entre diversificação geográfica e desempenho das empresas, permitindo o delineamento de oportunidades de futuras pesquisas.

Discutiui-se os conceitos da hipótese *Upstream-downstream*, teoria Contingencial e VBR no contexto da diversificação geográfica dos negócios, mais especificamente da diversificação internacional. Buscou-se integrar os aspectos do ambiente de tarefas do país de origem das empresas multinacionais à relação diversificação internacional e desempenho das empresas, uma vez que a literatura de negócios internacionais tem mostrado resultados mistos e inconclusivos.

Observou-se que a relação da diversificação internacional e desempenho pode ser explorada abordando a interação das perspectivas teóricas da hipótese *Upstream-downstream*, teoria Contingencial e VBR. Considere, por exemplo, uma empresa de um país emergente o qual atua em um ambiente com baixa disponibilidade de recursos, que se diversifica internacionalmente para ter acesso a recursos versáteis e os utiliza em um ambiente dinâmico ou complexo (entendido como de maior risco) no mercado doméstico. Ou ainda, uma empresa de país emergente que expande as suas vendas para o mercado externo ou investe diretamente no exterior, como forma de aumento de escala e escopo, internaliza recursos e os utiliza em um ambiente doméstico mais ou menos generoso. São questões as quais podem ser respondidas à luz da interlocução dessas teorias.

Além disso, observou-se que estudos mais recentes têm examinado a internacionalização de empresas pela mediação, buscando uma visão mais holística desse fenômeno. A análise da diversificação internacional, da utilização dos recursos e os seus efeitos no desempenho da empresa dependendo do ambiente de tarefas em que está inserida pode ser realizada por meio da mediação.

Pesquisas anteriores investigaram o efeito indireto da diversificação internacional no desempenho mediado por ativos específicos da firma, tais como competências geradas no processo de internacionalização. Sugere-se que pesquisas posteriores estudem e proponham novas variáveis em nível da empresa relacionadas ao processo de diversificação internacional, como ativos que atendam às características propostas por Penrose (1959) e Barney (1991).

Quanto ao ambiente de origem e destino da empresa diversificada internacionalmente, sugere-se que pesquisas examinem os efeitos da diversificação internacional no desempenho, levando em consideração o ambiente operacional em nível de região, se a munificência, dinamismo e complexidade da região onde está localizada a empresa moderam essa relação. A localização pode ser um determinante do desempenho das empresas exportadoras, principalmente em relação à disponibilidade de recursos para as suas atividades.

Propõe-se também, que futuras pesquisas adaptem os conceitos da literatura de negócios internacionais e das contingências ambientais para o contexto de diversificação intrapaís, diversificação regional. O Brasil, por exemplo, é um país de dimensões continentais e que possui na sua extensão geográfica diversas regiões subnacionais diferentes em seus aspectos cultural, social, legal, institucional e econômico.

## REFERÊNCIAS

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Prentice-Hall.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
- Aragon-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy Management Review*, 28(1), 71-88. <https://doi.org/10.2307/30040690>
- Banalieva, E., & Sarathy, R. (2011). The contingency theory of internationalization: Performance for emerging market multinational enterprises. *Management International Review*, 51(5), 593-634.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bataglia, W., Silva, A. A., Porto, E. C. (2009). Operating environment: An assessment of convergent and discriminant validity in the manufacturing industry of the Brazilian economy. *XXXIII ANPAD Meeting*.
- Baum, R. J., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129. <https://doi.org/10.1002/smj.343>
- Bausch, A., & Krist, M. (2007). The effect of context-related moderators on the internationalization-performance relationship: Evidence from a meta-analysis. *Management International Review*, 47(3), 319-347. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0019-z>
- Beamish, P. W., & Chakravarty, D. (2021). Using the Resource-Based View in Multinational Enterprise Research. *Journal of Management*, 47(7), 1861-1877. <https://doi.org/10.1177/0149206321995575>

- Buckley, P., & Tian, X. (2016). Transnationality and financial performance in the era of the global factory. *Management International Review*, 57(4), 501–528. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0306-7>
- Capar, N., & Kotabe, M. (2003). The relationship between international diversification and performance in service firms. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 345–355. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400036>
- Castellani, D., Giangaspero, G., & Zanfei, A. (2013). Heterogeneity and distance. Some propositions on how differences across regions, firms and functions affect the role of distance in FDI location decisions. *Economics, Mathematics and Statistics*, XLI(4), 81–105.
- Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental munihence; the theoretical assessment. *Academy of Management*, 16(3), 542–565. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279475>
- Chan, C. M., Makino, S., & Isobe, T. (2010). Does sub-national region matter? Foreign affiliate performance in the United States and China. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1226–1243. <https://doi.org/10.1002/smj.854>
- Chen, Y., Jiang, Y., Wang, C., & Hsu, W. C. (2014). How do resources and diversification strategies explain the performance consequences of internationalization? *Management Decision*, 52(5), 897–915. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2013-0527>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chidlow, A., Holmström -Lind, C., Holm, U., & Tallman, S. (2015). Do I stay or do I go?: Sub-national drivers for post-entry subsidiary development. *International Business Review*, 24(2), 266–275. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.011>
- Contractor, F. J., Kumar, V., & Kundu, S. K. (2007). Nature of the relationship between international expansion and performance: The case of emerging market firms. *Journal of World Business*, 42(4), 401–417. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.06.003>
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242–261. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00080>
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73. <https://doi.org/10.2307/2393080>
- Dikova, D., & Veselova, A. (2021). Performance Effects of Internationalization: Contingency Theory Analysis of Russian Internationalized Firms. *Management and Organization Review*, 17(1), 173–197.
- Donaldson, L. (1998). Structural Contingency Theory. *Organizational Studies Handbook*. Atlas.
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514–539. <https://doi.org/10.2307/2392695>
- Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: a neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45–66. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490024>
- Elango, B. (2006). An empirical analysis of the international–performance relationship across emerging market firms. *Multinational Business Review*, 14(1), 21–44. <https://doi.org/10.1108/1525383X200600002>

- Ferreira, M. P., Serra, F. R., Costa, B. K., & Almeida, M. (2016). A bibliometric study of the Resource-Based View (RBV) in international business research using Barney (1991) as a key marker. *Innovar Magazine*, 26(61), 131. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57173>
- Floriani, D. E. (2010). *O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira* [Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24062010-105659/pt-br.php>
- Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management*, 12(4), 22-42. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333922>
- Hobdari, B., Gammeltoft, P., Li, J., & Meyer, K. (2017). The home country of the MNE: the case of emerging economy firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(1), 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9505-4>
- Hsu, C., Chen, H., & Caskey, D. (2017). Local conditions, entry timing, and foreign subsidiary performance. *International Business Review*, 26(3), 544-554. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.11.005>
- Hutzschenreutera, T., Matt, T., & Kleindienstb, I. (2020). Going subnational: A literature review and research agenda. *Journal of World Business*, 55(4), 101076. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101076>
- Jung, C., Foege, J. N., & Neush, S. (2020). Cash for contingencies: How the organizational task environment shapes the cash-performance relationship. *Long Range Planning*, 53(3), 101885. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.005>
- Keats, B. W., & Hitt, M. A. (1985). Linkages among environmental dimensions and macro-organizational characteristics: A causal modeling approach. *Academy of Management Proceedings*, 1, 171-175.
- Kirca, A. H., Hult, G. T. M., Roth, K., Cavusgil, S. T., Perry, M. Z., Akdeniz, M. B., & White, R. C. (2011). Firm-specific assets, multinationality, and financial performance: A meta-analytic review and theoretical integration. *Academy of Management Journal*, 54(1), 47-72. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215090>
- Kumar, V., & Singh, N. (2008). Internationalization and performance of Indian pharmaceutical firms. *Thunderbird International Business Review*, 50(5), 321-330. <https://doi.org/10.1002/tie.20217>
- Kwok, C. C., & Reeb, D. M. (2000). Internationalization and firm risk: an upstream-downstream hypothesis. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 611-629. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490925>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
- Lee, S., Upneja, A., Ozdemir, O., & Sun, K. (2013). The synergy effect of internationalization and firm size on the performance of the US hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 35-49. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2012-0173>
- Lin, C., Chen, Y., Hsieh, T., & Chien, I. (2018). Internationalization and investment-cash flow sensitivity: Evidence from Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 24(2), 154-160. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2018.02.002>



- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
- Lu, J. W., Liang, X., Shan, M., & Liang, X. (2015). Internationalization and performance of Chinese family firms: The moderating role of corporate governance. *Management and Organization Review*, 11(4), 645–678. <http://doi.org/10.1017/mor.2015.32>
- Marano, V., Arregle, J., Hitt, M. A., Spadafora, E., & Essen, M. V. (2016). Home country institutions and the internationalization-performance relationship: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 42(5), 1075–1110. <https://doi.org/10.1177/0149206315624963>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x>
- Mezias, J., Park, N., & Choi, J. (2008). Home-country environmental conditions, international expansions, and firm value: the case of e-commerce firms in the United States. *Academy of International Business*.
- Meyer, K. E., & Nguyen, H. V. (2005). Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: Evidence from Vietnam. *Journal of Management Studies*, 42(1), 63–93. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00489.x>
- Mittoo, U. R., & Zhang, Z. (2008). The capital structure of multinational corporations: Canadian versus US evidence. *Journal of Corporate Finance*, 14(5), 706-720. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.09.012>
- Nachum, L. (2004). Geographic and industrial diversification of developing country firms. *Journal of Management Studies*, 41(2), 273-294. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00432.x>
- Oliveira, D. S. (2020). Os efeitos dos determinantes de localização subnacional sobre a distância institucional e o desempenho das subsidiárias. [Tese de Doutorado, Universidade Municipal de São Caetano do Sul].
- Park, N. K., & Mezias, J. M. (2005). Before and after the technology sector crash: the effect of environmental munificence on stock market response to alliances of e-commerce firms. *Strategic Management Journal*, 26(11), 987-1007. <https://doi.org/10.1002/smj.489>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons.
- Pergelova, A., Manolova, T., Ganeva, R. S., & Yourdanova, D. (2019). Democratizing Entrepreneurship? Digital Technologies and the Internationalization of Female-Led SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(1), 14–39. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12494>
- Porto, E. C., Brito, L. A. L., Silva, A. A., Bataglia, W. (2007). Ambiente e Estratégia. *Anais do Encontro Nacional da ANPAD*.
- Puffer, S. M., McCarthy, D. J., & Boisot, M. (2010). Entrepreneurship in Russia and China: the impact of formal institutional voids. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 441-467. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00353.x>
- Qian, G., Li, L., Li, J., & Qian, Z. (2008). Regional diversification and firm performance. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 197-214.
- Qian, G., Khoury, T. A., Peng, M. W., & Qian, Z. (2010). The performance implications of intra- and interregional geographic diversification. *Strategic Management Journal*, 31(9), 1018-1030. <https://doi.org/10.1002/smj.855>

- Rasheed, A., & Prescott, J. (1992). Towards an objective classification scheme for organizational task environments. *British Journal of Management*, 3(4), 197–206. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1992.tb00045.x>
- Rugman, A. M. (1976). Risk Reduction by International Diversification. *Journal of International Business Studies*, 7(2), 75-80. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490702>
- Ruigrok, W., Georgakakis, D., & Greve, P. (2013). Regionalization strategy and performance. *Multinational Business Review*, 21(1), 6-24. <https://doi.org/10.1108/15253831311309465>
- Saito, R., & Hiramoto, E. (2010). Foreign activity effects and capital structure: Brazilian evidence. *Revista Latinoamericana de Administración*, 45, 59-75.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- Song, S., & Lee, S. (2020). The motivation of internationalization and a moderating role of environmental conditions in the hospitality industry. *Tourism Management*, 78, 104050. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104050>
- Tashman, P., Marano, V., & Babin, J. (2019). Firm-specific assets and the internationalization–performance relationship in the US movie studio industry. *International Business Review*, 28(4), 785-795. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.03.003>
- Teng, L., Huang, D., Pan, Y. (2017). The performance of MNE subsidiaries in China: Does it matter to be close to the political or business hub? *Journal of International Management*, 23(3), 292–305. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.12.002>
- Thomas, D. E. (2006). International diversification and firm performance in Mexican firms: A curvilinear relationship. *Journal of Business Research*, 59(4), 501-507. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.08.008>
- Tsai, H., Ren, S., & Eisingrich, A. B. (2018). The effect of inter-and intra-regional geographic diversification strategies on firm performance in China. *Management Decision*, 58(1), 16-38. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2018-0104>
- Verbeke, A., & Forootan, M. (2012). How good are multinationality –performance (M–P) empirical studies? *Global Strategy Journal*, 2(4), 332–344. <https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01040.x>
- Vitrenko, A., Tarasiuk, H., Basiurkina, N., Shlapak, A., Berezhnytska, U., & Kosichenko, I. Features of internationalization of SMEs under the influence of the institutional environment. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(5), 204-218.
- Wan, W. P. (2005). Country Resource Environments, Firm Capabilities, and Corporate Diversification Strategies. *Journal of Management Studies*, 42(1), 161-182. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00492.x>
- Wang, C., Hong, J., Kafouros, M., & Boateng, A. (2012). What drives outward FDI of Chinese firms? Testing the explanatory power of three theoretical frameworks. *International Business Review*, 21(3), 425-438. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.05.004>
- Wang, G., & Singh, P. (2014). The evolution of CEO compensation over the organizational life cycle: A contingency explanation. *Human Resource Management Review*, 24(2), 144-159. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.11.001>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

- Yasai-Ardekani, M. (2017). Effects of environmental scarcity and munificence on the relationship of context to organizational structure. *Academy of Management Journal*, 32(1).
- Yuan, L., Qian, X., & Pangarkar, N. (2016). Market timing and internationalization decisions: The contingency perspective. *Journal of Management Studies*, 53(4), 497-519. <https://doi.org/10.1111/joms.12181>
- Zhang, X., Ma, X., Wang, Y., & Wang, Y. (2014). How can emerging market small and medium-sized enterprises maximize internationalization benefits? The moderating effects of organizational flexibility. *International Small Business Journal*, 32(6), 667–692. <https://doi.org/10.1177/0266242613503356>

#### **CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA**

AJ: Realização da pesquisa; Desenvolvimento do ensaio. VS: Concepção e revisão do ensaio.

#### **CONFLITO DE INTERESSE**

Os autores declaram não ter nenhum conflito de interesse.