

**CEO E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FIRMAS: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO DE 1998 A 2018**

CARLA FABIANA CAZELLA

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

DULCIMAR JOSÉ JULKOVSKI

LIDIANE CÁSSIA COMIN

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos aos Mestres do Doutorado Acadêmico em Administração da Unoesc e especialmente a professora Dra. Claudia Sofia Frias Pinto pela dedicação a nos disponibilizada .

CEO E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FIRMAS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DE 1998 A 2018

1 INTRODUÇÃO

A evolução das teorias e conceitos que abordam o tema *CEO* (*Chief Executive Officer*) e internacionalização das firmas, contribuem para ampliar o estado da arte da literatura no campo. É perceptível através dos artigos analisados neste estudo, que as atividades do *CEO* são intensas e constantes nas ações estratégicas de tomada de decisão, e na visão dos negócios das firmas. Conhecer os ambientes de negócios da firma auxiliam o *CEO* a melhor planejar os passos (Herrmann et al., 2010; Chittoor et al., 2018) da gestão, e pode ser determinante para que a efetividade da internacionalização da firma obtenha estrategicamente o desempenho esperado.

Os resultados identificados neste estudo mostram as pesquisas mais influentes ao longo do período dos 20 anos, e como a pesquisa sobre o tema evoluiu ao longo deste período. Verificamos que o assunto *CEO* e internacionalização das firmas, está sendo abordado com maior impacto nos países de Taiwan, Finlândia, Índia, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos e Nova Zelândia, com maior publicação (Figura 3) nas revistas *International Business Review* na *Academy of Management Journal*, no *European Management Journal* e no *Journal of Business Research*. Observamos também, que a pesquisa da temática, tem sido impulsionada principalmente por duas lentes teóricas, a teoria da agência e abordagens baseadas em conhecimento.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é compreender o estado da arte da pesquisa sobre *CEO* e sua influência na internacionalização das firmas. Metodologicamente, realizamos um estudo bibliométrico longitudinal dos artigos publicados em 23 periódicos internacionais de língua inglesa, durante um período de 20 anos, de 1998 a junho de 2018. A partir de uma amostra de 541 artigos coletados na base de dados Scopus, foram selecionados pelas palavras-chaves *CEO* e internacionalização 39 artigos para realizamos análises de palavras chaves, frequências de citações, redes de co-citação e países onde a pesquisa sobre *CEO* e internacionalização das firmas teve maior destaque.

Esse estudo contribui para a compreensão das discussões e publicações sobre *CEO* e as estratégias de internacionalização das firmas, e como se dá a tomada de decisão pelo *CEO* neste processo, estabelecendo assim algumas bases sobre quais teorias e práticas de internacionalização das firmas são adotadas pelo *CEO*. Ao, classificar e analisar os estudos, identificamos as principais obras e perspectivas correntes teóricas ou conceituais adotadas pelos pesquisadores.

Este artigo está organizado em quatro seções, sendo a primeira esta introdução. Na sequência fazemos uma breve revisão da literatura sobre *CEO* e estratégias de internacionalização das firmas, e a tomada de decisão para a internacionalização. Em seguida, apresentamos os detalhes metodológicos, incluindo os procedimentos para coleta de dados, amostra e método de análise. Os resultados seguem na quarta seção, e por fim, segue a discussão dos resultados, limitações e futuros caminhos de pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção subdivide-se em duas partes. Na primeira abordamos os conceitos que remetem à internacionalização das firmas como forma de objetivar ações do *CEO*, e na segunda parte, abordamos a tomada de decisão pelo *CEO* na decisão de internacionalização da firma.

2.1 Internacionalização das firmas

A ação de internacionalizar assume importância fundamental para a competitividade das firmas, e num contexto de crescente globalização, o estudo das variáveis e problemáticas em torno dos mercados externos é fundamental para compreender as configurações de atividades que conduzem à sobrevivência e ao sucesso das empresas. Assim sendo, a temática da internacionalização das empresas, vem adquirindo um lugar central na investigação da área das ciências empresariais, e serve como modelo para a busca de novos conhecimentos (Oviatt & McDougall, 2005).

A internacionalização das firmas, apontada como sendo uma consequência do processo de globalização dos mercados (Mittelman, 1996), é um fenômeno que afeta as decisões das firmas e as estratégias do *CEO*, gerando o entendimento de que as necessidades de internacionalizar servem para as firmas se adaptarem aos novos contextos dos mercados globais (Moreira, 2003). Ao internacionalizar a firma é direcionada e envolvida em atividades internacionais, seja por razões de custos de transporte, produção ou barreiras significativas a importação.

As teorias clássicas da internacionalização das firmas (Andersen & Buvik, 2002; Hemais & Hilal, 2004; Fletcher & Prashantham, 2011) são relacionadas sob duas perspectivas, a primeira como econômica, e a segunda na ótica comportamental. Na perspectiva econômica, os autores apresentam a internacionalização como sendo essencialmente um processo racional e que objetiva o aumento do retorno econômico da firma. Já na perspectiva comportamental, abordam a internacionalização como um processo dependente de atitudes, comportamentos e acima de tudo de conhecimentos do *CEO* responsáveis pelas decisões, ou seja, um processo no qual intervêm fatores considerados não econômicos, mas sim de decisões da gestão (Ramón-Llorens et al., 2017).

As decisões estratégicas de internacionalização das firmas estão diretamente ligadas ao papel do *CEO*, sendo este o gestor responsável pelos direcionamentos e definições nas escolhas e participação internacional da firma, bem como nos ganhos ou perdas do desempenho da firma (Mensching et al., 2016). A internacionalização é vista como um processo de opção e as firmas decidem sobre o melhor processo para que aconteça a internacionalização (Volonté & Gantenbein, 2016; Du et al., 2017).

2.2 *CEO* e a tomada de decisão para a internacionalização

As decisões das firmas na adoção de estratégias de internacionalização citadas pelos autores, Porter (1996); Sivakumar et al. (2016); Saeed et al. (2018), passam pela tomada de decisão do *CEO*, que necessita assumir o papel de líder, e decidir, determinar, avaliar e acompanhar as decisões da firma. Nesse sentido de acordo com Nonaka (1994) e Grant (1996), buscar o conhecimento constantemente, torna-se fundamental para o *CEO*. A adoção das estratégias de internacionalização requer um padrão de comportamento e persistência sempre observando as mudanças para que não ocorram efeitos contrários aos propostos pela firma (Audia et al., 2000; Kunisch et al., 2018).

A decisão estratégica de internacionalização da firma pelo *CEO* pode levar ao crescimento. Optar pela internacionalização como estratégia de crescimento da firma é buscar um nível de diversificação internacional da empresa (Dutta et al., 2016; Elosge et al., 2017; Chittoor et al., 2018), e o *CEO* é um agente direcionador das ações corporativas (Zhu & Chen, 2015), contribuindo para que essas estratégias sejam eficazes. Além disso, as estratégias do *CEO* adotadas para as firmas, impactam nos processos e influenciam as estratégias

corporativas (Hillman & Dalziel, 2003) gerando forte influência na administração e nos processos.

A tomada de decisão para internacionalizar uma firma (Sanders & Carpenter, 1998; Papadakis & Barwise, 2002) parte da influência do *CEO* e gera influência direta nos processos da firma (Adomako et al., 2017; Schmid & Altfeld, 2018), bem como criam a necessidade das firmas adaptarem-se ao ambiente a nível interno e externo (Lee et al., 2016; Hoo, 2017).

A decisão de internacionalização é uma medida de racionalidade que busca por novos mercados e está relacionada com as escolhas e conhecimentos do *CEO* (Daily et al., 2000; Carpenter & Sanders, 2004; Tosi & Greckhamer, 2004; Jaw et al., 2009) Jaw et al., 2009). Uma vez definidas as estratégias para internacionalizar, a firma necessita do monitoramento do *CEO* para que ocorra o andamento das ações. Tratando-se da internacionalização adotada como estratégia (Pinto, Serra, & Ferreira, 2014; Lo & Fu, 2016; Wang, 2017) a decisão é fundamental para entender o contexto ambiental que as empresas operam, e para que possam conduzir bem os negócios, e nesse contexto, escolher o alvo certo para que ocorra o bom andamento dos seus negócios (Yu et al., 2016; Kraus et al., 2016).

3 MÉTODO

O presente estudo bibliométrico visa compreender o estado da arte da pesquisa sobre *CEO* e a influência destes na internacionalização das firmas. O trabalho é concentrado em artigos publicados nos principais periódicos internacionais de língua inglesa, selecionado na base de dados Scopus, no intervalo de tempo definido para o estudo de 20 anos, entre 1998 a 2018 (Tabela 1). Estudos bibliométricos têm sua importância para a academia por identificar o estado da arte e caracterizar tendências de um determinado assunto, além de fornecer indicadores científicos para auxiliar pesquisadores.

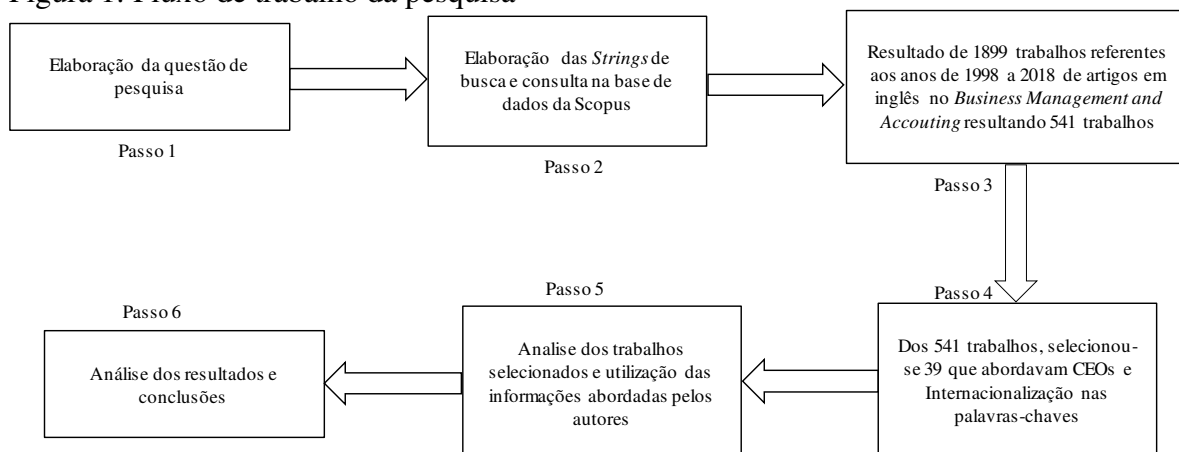
O fluxo de trabalho da presente pesquisa (Figura 1) iniciou com a definição dos critérios de seleção dos periódicos, seguiu com a coleta e a triagem dos artigos, posteriormente analisamos o conteúdo dos artigos selecionados, e por fim apresentamos os resultados obtidos das análises. Para desenvolver as análises das investigações, utilizamos o Vosviewer para criar imagens (mapas) intuitivas dos dados coletados.

3.1 Procedimentos

A coleta de dados foi baseada em técnicas bibliométricas, sendo estas especialmente úteis ao analisar grandes volumes de informação onde não é viável para usar procedimentos habituais de conteúdo de análise (Pinto, Serra, & Ferreira, 2014). O objetivo da bibliometria foi examinar padrões na pesquisa existente (Ferreira, 2011), e a análise aqui apresentada implica em análises de citação e co-citação, de estudos relevantes que apresentam argumentos a respeito da temática da pesquisa.

Compomos o fluxo de trabalho em seis passos (Figura 1). Iniciamos com a elaboração da questão da pesquisa como passo inicial, para compreender o estado da arte da pesquisa sobre *CEO* e a influência deste na internacionalização das firmas. No passo 2, elaboramos as *strings* utilizadas na busca dos assuntos relacionados ao tema na base de dados da Scopus. Procedendo a busca, no passo três evidenciamos os resultados dessa busca e passamos para o passo 4, selecionando 39 trabalhos que abordavam *CEO* e Internacionalização nas palavras-chave, a amostra foi recolhida e tratada usando o software Bibexcel. Realizado o passo 4, efetivamos o passo 5 com a análise das informações abordadas pelos autores, e passamos a analisar os resultados e a escrever as discussões, limitações e pesquisas futuras como passo 6.

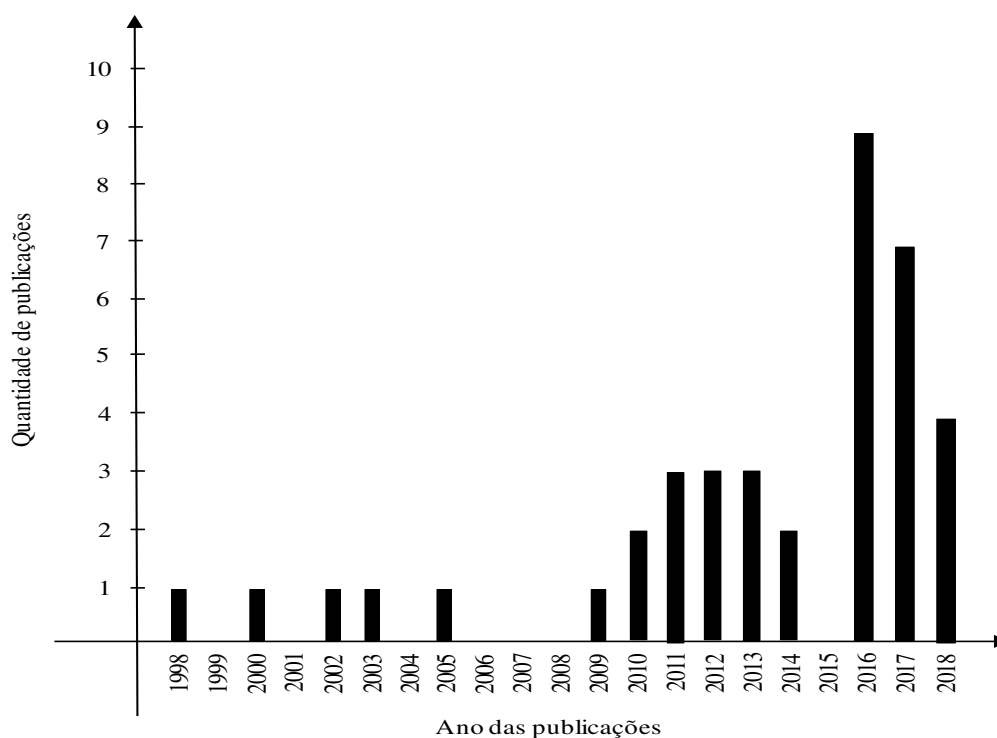
Figura 1: Fluxo de trabalho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As *strings* foram compostas pelas palavras chave da pesquisa operacionalizadas da seguinte maneira: ("internationalization*" OR "firms*") AND ("international*" OR "Business*" OR "IB") AND ("internationalization*" OR "firm*" OR "performance*") AND ("effects" OR "CEO") ("CEO*" OR "internalization"). Empregando os procedimentos explicados acima, identificamos 1899 trabalhos na base de dados da Scopus, aplicando o filtro no período de 1998 a 2018, referenciando artigos em inglês no *Business Management and Accounting*. A pesquisa resultou em 541 artigos. Dos 541 trabalhos selecionados, através da leitura dos abstracts foram selecionados 39 trabalhos que abordavam *CEO* e internacionalização nas palavras-chaves (Figura 2) que compõem nossa amostra final.

Figura 2: Número e ano das publicações



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A figura 2 evidencia a quantidade das publicações sobre *CEO* e a internacionalização das firmas no período de 20 anos, de 1998 a 2018. Evidenciamos um longo período, de 1998 a 2009, com publicações esparsas e anos sem publicações. Observamos uma tendência crescente de publicações no período de 2009 a 2013, com uma queda em 2014 e inexistência de trabalhos no ano de 2015. O período de 2016 foi o mais expressivo com publicações sobre *CEO* e internacionalização, 2017 teve uma leve baixa em 2018 (até o mês de Julho) vem se mantendo estável indicando que pode alcançar 2017 ou superar 2016 em quantidade de publicações sobre o tema. Apontamos para os anos de 2011, 2012 e 2013 onde ocorreu um aumento significativo em relação aos anos antecessores. Comparando com as publicações dos anos de 2016 e 2017, que representam os períodos de maior publicação ao longo dos 20 anos estas publicações mais que dobraram, e evidencia uma forte tendência de crescimento para o ano de 2018 também.

Como amostra final dos artigos selecionados para a revisão, apresenta-se os mesmos na Tabela 1, incluindo títulos, ano, autores e número de citações. Do total de estudos do período selecionado, 6 artigos foram publicados nos anos de 1998 a 2009 (nos anos 2004, 2006, 2007, 2008 não apareceram publicações); 2 artigos publicados nos anos de 2010; 3 artigos publicados nos anos de 2011, 2012 e 2013. 2 artigos publicados no ano de 2014 e não houve publicações no ano de 2015; 9 artigos publicados no ano de 2016; 7 artigos publicados no ano de 2017 e 4 artigos publicados até julho de 2018, totalizando a amostra de 39 publicações (Figura 2). É possível analisar que o artigo com mais citações 453, é o artigo *Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and boards structure*, publicado no ano de 1998 por Sanders e Carpenter.

Tabela 1: Artigos mais citados

Título	Autores	Nr. Citações
Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure.	Sanders e Carpenter (1998)	453
International experience in the executive suite: The path to prosperity?	Daily , Certo, e Dalton (2000)	193
The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance.	Carpenter e Sanders (2003)	91
Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes.	Hsu , Chen e Cheng (2013)	68
The Anglo-American financial influence on CEO compensation in non-Anglo-American firms.	Oxelheim e Randøy (2005)	45
Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets.	Liu, Li e Xue (2011)	45
Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO-level and TMT-level roles.	Jawe Lin (2009)	34
Family firm internationalization: A configurational approach.	Kraus, Mensching, Calabrò, Cheng e Filser (2016)	23
Knowledge assimilation processes of rapidly internationalizing firms: Longitudinal case studies of Scottish SMEs.	Fletcher e Prashantham (2011)	20
Outward foreign direct investment of publicly listed firms from China: A corporate governance perspective.	Hu e Cui (2014)	18
Internationalization and performance outcomes of entrepreneurial family SMEs: The role of outside CEOs, technology sourcing, and innovation.	Yeoh (2014)	13
Successor characteristics, organizational slack, and change in the degree of firm internationalization.	Lin e Liu (2012)	13
Internationalization process, impact of slack resources, and role of the CEO: The duality of structure and agency in evolution of cross-border acquisition decisions.	Dutta, Malhotra e Zhu (2016)	8
The impact of CEO succession on top management teams and the degree of firm internationalization.	Lin e Liu (2011)	7

Upper echelon compensation, performance, and the rhythm of firm internationalization.	Lin e Cheng (2013)	6
The effect of upper echelons' compensation on firm internationalization.	Lin e Cheng (2013)	6
Presuccession performance, CEO succession, top management team, and change in a firm's internationalization: The moderating effect of CEO/chairperson dissimilarity.	Liu, Valenti e Yu (2012)	5
The role of corporate governance in R&D intensity of US-based international firms.	Herrmann, Kaufmann e Van Auken (2010)	4
Successor characteristics, change in the degree of firm internationalization, and firm performance: The moderating role of environmental uncertainty.	Wen-Ting e Yunshi (2012)	4
Internationalization of family and non-family firms: A conjoint experiment among CEOs.	Mensching, Calabrò, Eggers e Kraus (2016)	4
Me, myself and I: The role of CEO narcissism in internationalization decisions.	Oesterle, Elosge e Elosge (2016)	4
Determinants of restaurant internationalization: an upper echelons theory perspective.	Lee, Kim e Moon (2016)	3
Internationalization, family business and corporate governance: An emerging market perspective.	Singla, Georgee Veliyath (2010)	3
Multinational activity and CEO compensation: Preliminary evidence from large UK firms.	Girma, Thompson, e Wright (2002)	3
The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance.	Lo e Fu (2016)	2
Directors' human capital, firm strategy, and firm performance.	Volonté e Gantenbein (2016)	1
The internationalization of family firms: The role of the ownership structure and the composition of top management team.	Wsowska (2017)	1
The Moderating Influence of Competitive Intensity on the Relationship between CEOs' Regulatory Foci and SME Internationalization.	Adomako, Opoku e Frimpong (2017)	1
International work experience and compensation: Is more always better for CFOs?	Schmid e Altfeld (2018)	1
Microfoundations of firm internationalization: The owner CEO effect.	Chittoor, Aulakh e Ray (2018)	1
The CEO as a key microfoundation of global strategy: Task demands, CEO origin, and the CEO's international background.	Kunisch, Menz e Cannella (2018)	1
Averting risk or embracing opportunity? Exploring the impact of ambidextrous capabilities on innovation of Chinese firms in internationalization.	Zhou, Lu e Chang (2016)	0
Internationalization of emerging-market firms: The contingent role of board capability.	Sivakumar, Sahasranamam e Rose (2016)	0
Top management team's political connections, corporate governance and internationalization.	Wang (2017)	0
CEO succession and firms' internationalization processes: Insights from German companies.	Elosge, Oesterle, Stein e Hattula (2017)	0
The effect of CEO compensation structure on the early internationalization of newly public firms.	Woo (2017)	0
To be philanthropic when being international: Evidence from Chinese family firms.	Du, Zeng e Chang (2017)	0
Influence of CEO characteristics in family firms internationalization.	Ramón-Llorens, García-Meca e Duréndez (2017)	0
The Impact of CEO Characteristics on the Internationalization of SMEs: Evidence from the UK.	Saeed e Ziaulhaq (2018)	0

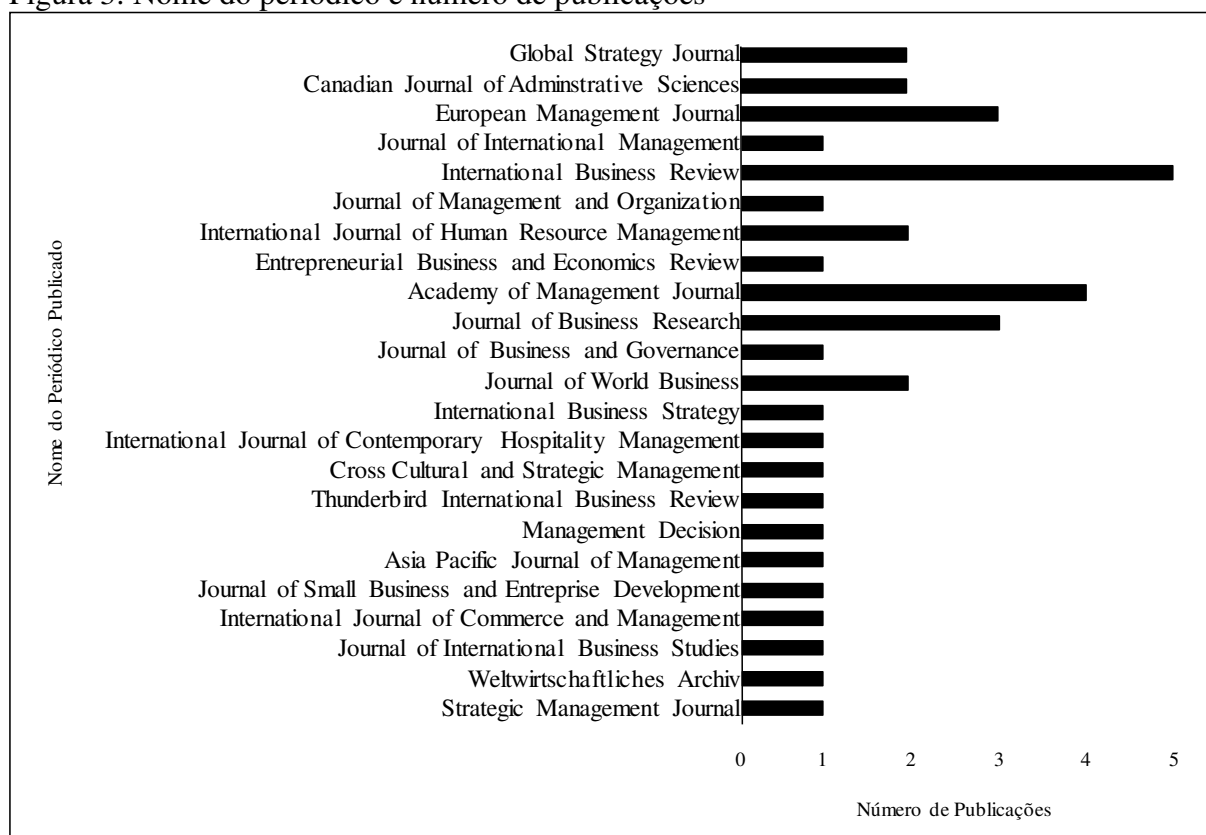
Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste estudo realizamos as técnicas de classificações dos *Journals* através de *Strings* de busca que forneceram a base para leitura e análise das informações. Os resultados são referentes aos 39 artigos (Tabela 1) que continham nas palavras-chaves os termos *CEO* e internacionalização (Figura 4), verificando e construindo a quantidade e ano das publicações (Figura 2), nome do periódico e número de publicações (Figura 3), citação dos autores (Figura 5), co-citações (Figura 6) e possibilitando verificar quais teorias (Tabela 2) foram utilizadas nas publicações.

Em relação a abordagem dos periódicos publicados e número de publicações (Figura 3) verificamos que 23 periódicos realizaram publicações referentes a *CEO* e a internacionalização das firmas. As publicações ocorreram com maior número sendo o primeiro no *International Business Review* classificado no ranking Harzing na área International Business e fator de impacto 2.754; em segundo lugar na *Academy of Management Journal* classificado no ranking Harzing na área General & Strategy e fator de impacto 6.7; em terceiro lugar no *European Management Journal* classificado também no ranking Harzing na área General & Strategy e fator de impacto 2.369; e no *Journal of Business Research* classificado no ranking Harzing na área de Marketing com fator de impacto 2.509. Em quarto lugar em publicações identificamos o *Global Strategy Journal*, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *International Journal of Human Resource Management* e o *Journal of World Business*. Os demais que somam quinze, apresentam uma publicação cada periódico.

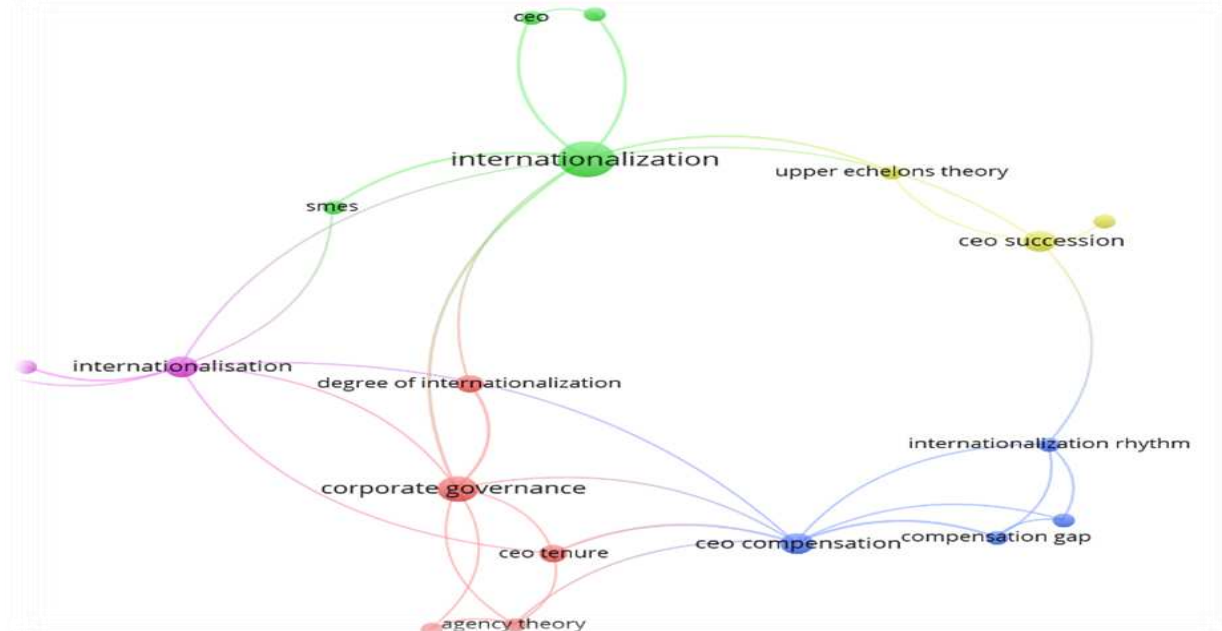
Figura 3: Nome do periódico e número de publicações



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Na sequência analisamos os periódicos onde os artigos foram publicados, através do software Vosviewer (Persson et al., 2009). Apresentamos no mapa (Figura 4) as palavras-chaves destacadas nos artigos selecionados.

Figura 4: Palavras-chaves



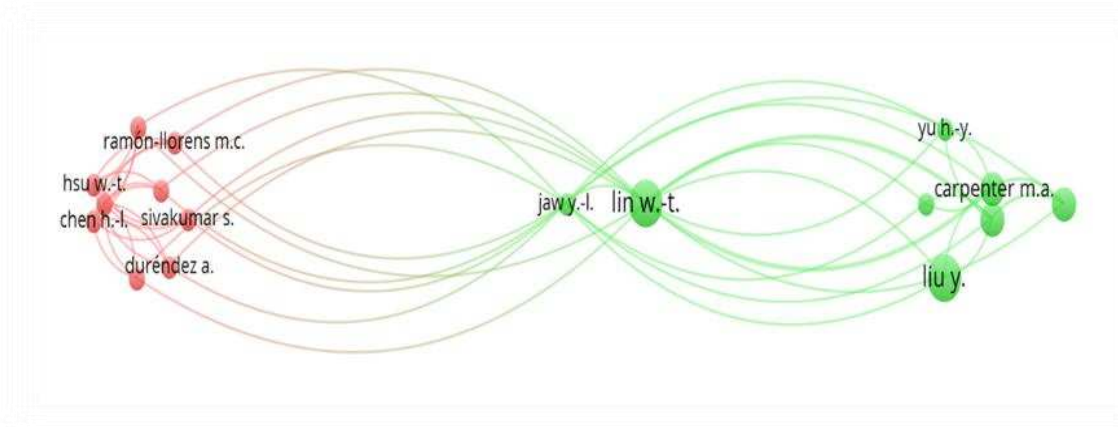
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

As palavras-chaves (Figura 4) foram delimitadoras para que a amostra dos artigos pudesse ser relacionada. Com a questão da pesquisa e a elaboração das *strings* resultou em uma amostra de 541 artigos, a seleção das palavras *CEO* e internacionalização foram direcionadoras para que obtivéssemos a amostragem de 39 artigos que compuseram a amostra do estudo permitindo realizar as análises.

A discussão sobre a validade da estratégia de análise das citações (Figura 5) para a avaliação científica aparece, por sua vez, em certas amostragens de estudos sobre citações nas Ciências Sociais, como uma preocupação predominante (Cronin, 1998). De acordo com Wouters (1999) as citações promovem representações da ciência permitindo criar uma imagem da literatura científica. O entendimento sobre a capacidade da citação representar, de modo fidedigno, a ciência é suportado pela ideia de que esta funciona como uma instituição com normas e valores que os praticantes tendem a seguir. Neste modelo, a citação é vista como parte dos sistemas de recompensa e reconhecimento existentes (como os prêmios e bolsas), que atuam ajustando o comportamento dos investigadores (Wouters, 1999).

O número de autores que publicam em parceria apresenta maior número nos resultados mostrando que o trabalho em conjunto é fator preponderante nas pesquisas e publicações sobre *CEO* e a internacionalização das firmas. Ainda, mostra que os autores são citados e cocitados (Figuras 5 e 6) desenvolvem pesquisas sobre o tema e também mostram os que publicam com uma maior ênfase em relação a outros autores.

Figura 5: Matriz de citação dos autores

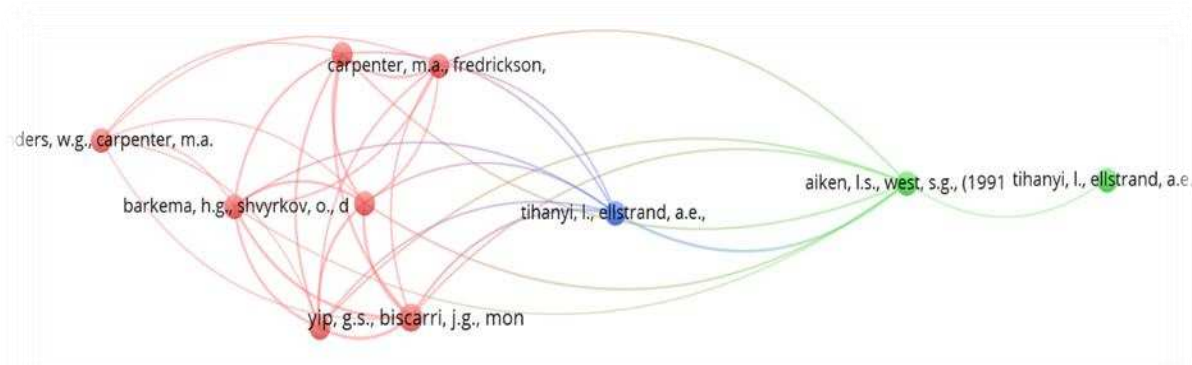


Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

De acordo com Ramos-Rodríguez e Ruíz-Navarro (2004), as análises de citações representam uma contagem da frequência com que um determinado estudo é referenciado por outros trabalhos. Portanto, é possível destacar que observando os trabalhos mais citados em um determinado campo, podemos entender os fundamentos da base de conhecimento nesse campo e que tiveram maior impacto (Tahai & Meyer, 1999; Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004; Ferreira et al., 2014).

As co-citações são baseadas na correlação de citação de dois autores ou documentos na produção científica e evidenciam a estrutura de conhecimento de uma determinada área segundo a percepção da comunidade citante. Quando dois documentos ou autores são citados juntos em uma literatura posterior, há uma proximidade de assunto entre os citados, na perspectiva dos citantes. Assim, quanto maior a incidência de co-citação, maior a similaridade entre os citados (Leydesdorff, 2008). A importância dos dados de co-citação, tanto em sua forma absoluta como relativa, para melhor visualização e compreensão das estruturas subjacentes de uma comunidade científica, gerando contribuições para a ciência e permite identificar os temas abordados nos trabalhos e de forma direta (Leydesdorff & Vaughan, 2006; Eckewaltman, 2008).

Figura 6: Matriz de cocitações



Fonte: Elaborada pelos autores (2018).

Conforme cita Small (1973), as análises de cocitação (Figura 6) baseiam-se na identificação de citações conjuntas a um par de obras interpretadas como uma medida de similaridade a partir das quais podemos inferir os laços intelectuais ou a proximidade intelectual que existe entre esses trabalhos (Small 1973; McCain 1990; Tahai & Meyer 1999;

Shafique 2013). A suposição é que quanto mais um par de trabalhos é citado em conjunto. Vale ainda salientar que as análises de co-citação identificam os vínculos entre os trabalhos da amostra, examinando as referências utilizadas em cada um dos 39 artigos selecionados (Ferreira et al., 2017).

Na figura 6, mostramos a matriz de cocitações e é possível observar que o software Vosviewer apresenta os pontos (nós) mais próximos ou mais separados de uma maneira dinâmica, de acordo com a frequência de co-citação, considerando todos os artigos. Sendo assim, a figura mostra que a proximidade na rede é uma função do número de co-citações. No centro da rede estão os trabalhos mais co-citados, enquanto outros se espalham para as bordas da rede, o que significa que eles têm um número menor de cocitações com os outros trabalhos.

Com relação aos países periódicos e número de publicações, percebemos uma tendência crescente de artigos publicados no *Journal Business Review*, *Academy of Management Journal*, *European Management Journal* e *Journal of Business Research*. Também evidencia-se que os temas de pesquisa *CEO* e a internacionalização das firmas é abrangente em termos de países, sendo publicado com maior ênfase em Taiwan seguindo-se na Finlândia, Índia, Espanha, Reino Unido, Estados Unidos e Nova Zelândia.

Dos 39 artigos, 15 utilizaram uma ou mais teorias como fator direcionador do trabalho, totalizando 18 abordagens teóricas. Nesses 15 artigos, a Teoria dos Escalões Superiores e a Teoria da Agência foram mencionadas em 12 artigos, sendo as duas teorias mais utilizadas. A Teoria de Processamento de Informações apareceu nas abordagens 5 vezes. Por sua vez a Visão Baseada em Recursos 3 vezes e uma vez para a Teoria da Estruturação e Teoria das Capacidades Ambidestras da Organização. Percebemos que a partir do ano de 2016 ocorreu aumento nas publicações abordando teoria. Dos 39 artigos, 36 são revisão sistemática de literatura e 3 estudos de caso, mostrando que a revisão sistemática de literatura é a prática que domina os estudos sobre *CEO* e a internacionalização das firmas.

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES

Este estudo bibliométrico analisou 39 publicações de revistas internacionais da base de dados da Scopus sobre os *CEO* e a internacionalização das firmas. Apontamos que o tema *CEO* e internacionalização vem sendo pesquisado ao longo dos 20 anos e contribui para a tomada de decisão das firmas em adotar a estratégia de internacionalização. Os estudos bibliométricos não fornecem uma explicação para o estado da arte do conhecimento sobre um tema, mas examinam o conhecimento acumulado (Ferreira, Storopoli e Serra, 2014).

Quanto a decisão de internacionalização das firmas, o processo está diretamente ligado ao envolvimento do *CEO*, sendo este o responsável direto da decisão de internacionalizar (Hu & Cui, 2014; Sivakumar, 2016; Woo, 2017; Saeed & Ziaulhaq, 2018) e que o conhecimento desse gestor impactará nos resultados da firma.

Adotar a estratégia de internacionalização é buscar novas maneiras de estimular a firma a novos desafios e incentivar o desenvolvimento de produtos e serviços em outros mercados, objetivado o crescimento em novos mercados. Podemos recomendar um estudo futuro buscando descobrir a taxa de sucesso e insucesso das firmas pela decisão de internacionalizar, e quais fatores foram positivos e quais negativos nesse processo.

O estudo contribui para compreensão das discussões e publicações sobre *CEO* e internacionalização das firmas, estratégias utilizadas e como se dá a tomada de decisão pelo *CEO*, estabelecendo assim algumas bases sobre quais teorias e práticas de internacionalização das firmas são adotadas pelo *CEO*. Ao classificar e analisar vinte anos de publicações sobre *CEO* e internacionalização das firmas, identificamos as principais obras e perspectivas

teóricas ou conceituais tomadas pelos estudiosos, bem como as mudanças e a evolução da pesquisa que ocorreram ao longo dos anos.

A figura do *CEO* e a influência que ele exerce na tomada de decisão das firmas, está diretamente ligada as condutas de negócios da firma, e a contribuição do *CEO* é fazer com que ocorra a cooperação para prosperar. De acordo com Hillman e Dalziel (2003), apontamos que a decisão de internacionalizar é mais forte quando o *CEO* participa ativamente das decisões e dos movimentos para procurar expansão das firmas, como meio de aumentar a competitividade e incrementar os negócios para sobreviver e crescer, pois essas estratégias influenciam de maneira corporativa a administração da firma e os seus processos.

Este estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, é um estudo bibliométrico e selecionamos trabalhos da Base Scopus. Outros periódicos também podem publicar estudos sobre *CEO* e a internacionalização das firmas. Estudos futuros poderão abordar outra base de dados ou trabalhar em conjunto com duas ou mais bases de dados.

Outra limitação encontrada diz respeito ao conjunto de *strings* que utilizamos para pesquisar os artigos com o intuito de capturar trabalhos sobre *CEO* e a internacionalização das firmas, nossos critérios foram baseados em testes na base de dados *Scopus* e, pesquisando o título, as palavras-chave e resumo. No entanto, embora acreditarmos ter capturado os trabalhos mais relevantes sobre o tema, poderemos ter negligenciado algumas publicações.

Estudos futuros poderão abordar a delegação de tarefas e o alinhamento entre visão e atuação da firma e a motivação e engajamento dos envolvidos. Finalmente, vale a pena notar que um método alternativo para descobrir os principais temas de pesquisa implica uma análise de conteúdo, o que poderia levar a exames bastante tendenciosos, e seria viável quando se lida com uma amostra pequena.

Apontamos que o estudo pode proporcionar pesquisas futuras, *insights* para novos *CEOs* destacando a natureza e a evolução dos debates sobre a importância do papel do *CEO* na internacionalização das firmas. Novos estudos também podem indicar a presença de novos desafios e temas no campo das pesquisas sobre *CEO* e a tomada de decisão para a internacionalização das firmas. Futuros estudos sobre o tema podem evidenciar se a influência do *CEO* para a internacionalização das firmas continuará sendo uma decisão estratégica, ou se novas atitudes por parte do auto escalão surgirão.

REFERÊNCIAS

Adomako, S.; Opoku, R.A.; Frimpong, K. (2017). The Moderating Influence of Competitive Intensity on the Relationship between CEOs Regulatory Foci and SME Internationalization. *Journal of International Management*, vol. 23, nº. 3, p. 268-278.

Audia, P. G.; Locke, E. A.; Sminth, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, No. 5, 837-853.

Carpenter, M.A.; Sanders, Wm.G. (2004). The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management*, vol. 30, nº 4, p. 509-528.

Chittoor R.; Aulakh P.S.; Ray S. (2018). Microfoundations of firm internationalization: The owner CEO effect. *Strategy Management Journal*. Article as doi: 10.1002/gsj.1193.

Cronin, B. (1998). Meta theorizing citation. *Scientometrics*, v. 43, n. 1, p. 45-55.

- Daily, C. M.; Certo, S. T.; Dalton, D.R. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity? *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº 4, p. 515-523.
- Du, X.; Zeng, Q.; Chang, Y. (2017). To be philanthropic when being international: Evidence from Chinese family firms. *Journal of Management and Organization*. p. 1-26.
- Dutta, D.K.; Malhotra, S.; Zhu, P. (2016). Internationalization process, impact of slack resources, and role of the CEO: The duality of structure and agency in evolution of cross-border acquisition decisions. *Journal of World Business*, vol. 51, nº 2, p. 212-255.
- Eck, N. J. V.; Waltman, L. (2008). Appropriate similarity measures for author co-citation analysis. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. v. 59, n. 10, p.1653-1661.
- Elosge, C.; Oesterle, M.-J.; Stein, C. M.; Hattula, S. (2017). CEO succession and firms internationalization processes: Insights from German companies. *International Business Review*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.09.004>.
- Ferreira, M.; Frias, C.; & Serra, F. (2013). *The transaction costs theory in international business research: a bibliometric study over three decades*. *Scientometrics* (2014) DOI 10.1007/s11192-013-1172-8
- Ferreira, M., Santos, J., Reis, N., & Almeida, M. (2014). *Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980-2010*. *Journal of Business Research*, 67(12), 2250–2258.
- Ferreira, M.; Storopoli, J.; & Serra, F. (2016) *Two Decades of Research on Strategic Alliances: Analysis of Citations, Co-citations and Themes Researched*. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 6, pp. 109-133, Dezembro 2014 <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20142022>
- Ferreira, M. *Pesquisa em Administração e Ciências Sociais Aplicadas: um guia para publicação de artigos acadêmicos*. Rio de Janeiro: LCT, 2015
- Ferreira, M., et al. *Structural and longitudinal analysis of the knowledge base on spin-off research*. *Scientometrics* (2017) 112:289–313. DOI 10.1007/511192-017-2391-1
- Fletcher, M.; Prashantham, S. (2011). Knowledge assimilation processes of rapidly internationalising firms: Longitudinal case studies of Scottish SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 18, nº 3, p. 475-501.
- Girma, S.; Thompson, S.; Wright, P. (2002). Multinational activity and CEO compensation: Preliminary evidence from large UK firms. *Weltwirtschaftliches Archiv*, vol. 138, nº 4, p. 680-693.
- Grant, R.M.(1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17. (Winter special issue), 109-122.

- Hemais, C.; Hilal, A. (2004). Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In C. Hemais (Org.), *O desafio dos mercados externos* (Vol. 1, p. 17-39). Rio de Janeiro: Mauad.
- Herrmann, P.; Kaufmann, J.; Van Auken, H. (2010). The role of corporate governance in R&D intensity of US-based international firms. *International Journal of Commerce and Management*, vol. 20, nº 2, p. 91-108.
- Hillman, A. J.; Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28: 383-396.
- Hsu, W.-T.; Chen, H.-L.; Cheng, C.-Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, vol. 48, nº 1, p. 1-12.
- Hu, H.W.; Cui, L. (2014). Outward foreign direct investment of publicly listed firms from China: A corporate governance perspective. *International Business Review*, vol. 23, nº 4, p. 750-760.
- Kraus, S.; Mensching, H.; Calabrò, A.; Cheng, C.-F.; Filser, M. (2016). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, vol. 69, nº 11, p. 5473-5478.
- Kunisch S.; Menz M.; Cannella Jr. A.A. (2018). The CEO as a key microfoundation of global strategy: Task demands, CEO origin, and the CEO's international background. Paper accepted for publication in the *Global Strategy Journal*. Version: 15 November 2017.
- Lee, W.S.; Kim, I.; Moon, J. (2016). Determinants of restaurant internationalization: an upper echelons theory perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 28, nº 12, p. 2864-2887.
- Leydesdorff, L. (2008). On the normalization and visualization of author co-citation data: Salton's cosine versus the Jaccard index. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. v. 59, n. 1, p.77-85, 2008.
- Leydesdorff, L.; Vaughan, L. (2006). Co-occurrence Matrices and their applications in Information Science: Extending ACA to the Web environment. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*. v. 57, n. 12, p.1616-1628.
- Lin, W.-T.; Cheng, K.-Y. (2013). Upper echelon compensation, performance, and the rhythm of firm internationalization. *Management Decision*, vol. 51, nº 7, p. 1380-1401.
- Lin, W.-T.; Cheng, K.-Y. (2013). The effect of upper echelons' compensation on firm internationalization. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 30, nº 1, p. 73-90.
- Lin; W.-T.; Liu, Y. (2012). Successor characteristics, organizational slack, and change in the degree of firm internationalization. *International Business Review*, vol. 21, nº 1, p. 89-101.

- Lin, W.T.; Liu, Y. (2011). The impact of CEO succession on top management teams and the degree of firm internationalization. *European Journal of International Management*, vol. 5, n° 3, p. 253-270.
- Lo, F.-Y.; Fu, P.-H. (2016). The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance. *Journal of Business Research*, vol. 69, n° 6, p. 2182-2186.
- Mensching, H.; Calabrò, A.; Eggers, F.; Kraus, S. (2016). Internationalization of family and non-family firms: A conjoint experiment among CEOs. *European Journal of International Management*, vol. 10, n° 5, p. 581-604.
- Mittelman, J. (1996). *Globalization: Critical reflections*. Lynne Rienner Publishers: Londres, Inglaterra.
- Moreira, A. (2003). As multinacionais e a internacionalização de PME industriais. Apresentação de alguns casos. *Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica* (1), 55-64.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organization and knowledge creation*. *Organization Science* 5 (1), 14-37.
- Oesterle, M.-J.; Elosge, C.; Elosge, L. (2016). Me, myself and I: The role of CEO narcissism in internationalization decisions. *International Business Review*, vol. 25, n° 5, p. 1114-1123.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Oxelheim, L.; Randøy, T. (2005). The Anglo-American financial influence on CEO compensation in non-Anglo-American firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n° 4, p. 470-483.
- Papadakis, V. M.; Barwise, P. (2002). How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making? *British Journal of Management*, Vol. 13, 83-95.
- Persson, O.; Danell, R.; Schneider, J.W. (2009). How to use Bibexcel for various types of bibliometric analysis. *Celebrating Scholarly Communication Studies*, v. 5, p. 89.
- Pinto, C. F.; Serra, F. R.; Ferreira, M. P. (2014). *A Bibliometric Study on Culture Research in International Business*. BAR, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 340-363, July / Sept.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n.6, p.61-78.
- Quigley, T.; Hambrick, D. (2015). Has the CEO effect increased in the last decades? The New Explanation for the Big Rise in America and Attention to Corporate Leaders. *Strategic Management Journal*, 36: 821-883.
- Ramón-Llorens, M. C.; García-Meca, E.; Duréndez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, vol. 26, n° 4, p. 789-799.

- Ramos-Rodríguez, A., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the *Strategic Management Journal*, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004.
- Sanders, W.G.; Carpenter, M.A. (1998). Internationalization and firm governance: The roles of CEO compensation, top team composition, and board structure. *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 2, p. 158-178.
- Saeed A.; Ziaulhaq, H.M. (2018). The Impact of CEO Characteristics on the Internationalization of SMEs: Evidence from the UK. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Publicadopor John Wiley & Sons, Ltd.
- Schmid, S.; Altfeld, F. (2018). International work experience and compensation: Is more always better for CFOs? *European Management Journal*. Article in press. Elsevier Ltda. p. 1-14.
- Sharma, D.; Johanson, J. (1987). Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, 4 (Winter): 20-29.
- Singla, C.; George, R.P.; Veliyath, R. (2010). Internationalization, family business and corporate governance: An emerging market perspective. *Academy of Management 2010 Annual Meeting - Dare to Care: Passion and Compassion in Management Practice and Research*, AOM.
- Sivakumar, S.; Sahasranamam, S.; Rose, E.L. (2016). Internationalization of emerging-market firms: The contingent role of board capability. *International Business Strategy: Perspectives on Implementation in Emerging Markets*, p. 43-67.
- Small, H. (1973). Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. *Journal of the American Society for Information Science*, 24(4), 265–269.
- Tahai, A., & Meyer, M. (1999). A revealed preference study of management journals' direct influences. *Strategic Management Journal*, 20(3), 279–296
- Tosi, H. L.; Greckhamer, T. (2004). Culture and CEO Compensation. *Organization Science* 15(6), p. 657-670.
- Volonté, C.; Gantenbein, P. (2016). Directors human capital, firm strategy, and firm performance. *Journal of Management and Governance*, vol. 20, n° 1, p. 115-145.
- Wang, Z. (2017). Top management team's political connections, corporate governance and internationalization. *Annual Meeting of the Academy of Management*, August.
- Woo, H. (2017). The effect of CEO compensation structure on the early internationalization of newly public firms. *International Journal of Human Resource Management*. p. 1-20. DOI: 10.1080/09585192.2017.1296016.
- Wouters, P. F. (1999). *The Citation Culture*. PhD thesis. University of Amsterdam.

- Wsowska, A. (2017). The internationalization of family firms: The role of the ownership structure and the composition of top management team. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, vol. 5, n° 1, p. 169-185.
- Yeoh, P.-L. (2014). Internationalization and performance outcomes of entrepreneurial family SMEs: The role of outside CEOs, technology sourcing, and innovation. *Thunderbird International Business Review*, vol. 56, n° 1, p. 77-96.
- Yu, Y.; Umashankar, N.; Rao, V. R. (2016). Choosing the right target: relative preferences for resource similarity and complementarity in acquisition choice. *Strategic Management Journal*, 37: 1808–1825.
- Zhou, Y.; Lu, L.; Chang, X. (2016). Averting risk or embracing opportunity? Exploring the impact of ambidextrous capabilities on innovation of Chinese firms in internationalization. *Cross Cultural and Strategic Management*, vol. 23, n° 4, p. 569-589.
- Zhu, D. H.; Chen, G. (2015). CEO Narcissism and the Impact of Prior Board Experience on Corporate Strategy. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 60(1)31–65.