

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

The Impact of Product Diversity on the Relationship Between Internationalization and Performance of Brazilian Multinational Companies

Vitor Fonseca Machado Beling Dias¹

Universidade Federal de Uberlândia – UFU / Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN
vitorfonsecabeling@gmail.com

Antônio Sergio Torres Penedo¹

Universidade Federal de Uberlândia – UFU / Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN
drpenedo@gmail.com

Vinicius Silva Pereira¹

Universidade Federal de Uberlândia – UFU / Faculdade de Gestão e Negócios - FAGEN
viniciuss56@gmail.com

Resumo: O objetivo deste estudo foi investigar o papel moderador da diversificação de produtos na relação entre internacionalização e desempenho de empresas brasileiras multinacionais. Este estudo utilizou dados de internacionalização coletados em relatórios da Fundação Dom Cabral, dados financeiros coletados na base de dados do Economática, além de dados secundários de 33 empresas brasileiras coletados no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O trabalho se refere a um período de oito anos (2010 a 2017), e utilizou regressão linear múltipla com efeitos fixos e dados em painel. Foi identificado que a relação entre internacionalização e desempenho de empresas brasileiras multinacionais se dá em formato de U. Ademais, foi identificado um papel moderador negativo na relação entre diversificação de produtos e internacionalização

¹ Universidade Federal de Uberlândia — Av. João Naves de Ávila, 2121 – CEP 38400-902 – Uberlândia (MG) – Brasil
Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

em baixo grau, e um efeito moderador positivo no desempenho de empresas brasileiras internacionalizadas com alto grau de diversificação de produtos. O presente trabalho inovou nessa temática para a literatura brasileira ao focar no efeito moderador da diversidade de produtos. Além disso, o artigo possui implicações para empresas brasileiras multinacionais, pois pode auxiliar o planejamento relacionado à expansão internacional delas, e também destaca que os efeitos benéficos da internacionalização não são imediatos; que os conhecimentos e experiências adquiridos nesse processo são importantes para melhorar sua performance; e que após estágios iniciais do processo de internacionalização, a diversificação de produtos pode auxiliar no que diz respeito a uma melhoria no desempenho dessas empresas.

Palavras-chave – Internacionalização; Desempenho; Diversificação de produtos; Papel moderador.

Abstract: The aim of this study was to investigate the moderating role of product diversification in the relationship between internationalization and the performance of Brazilian multinational companies. This study used internationalization data collected in reports from Fundação Dom Cabral, financial data collected in the Economática database, in addition to secondary data from 33 Brazilian companies collected on the website of the Brazilian Securities and Exchange Commission (CVM). The work refers to an eight-year period (2010 to 2017), and used multiple linear regression with fixed effects and panel data. It was identified that the relationship between internationalization and performance of multinational Brazilian companies occurs in a U shape. Furthermore, a negative moderating role was identified in the relationship between product diversification and low-level internationalization, and a positive moderating effect on the performance of Brazilian companies internationalized with a high degree of product diversification. The present work innovated this theme for Brazilian literature by focusing on the moderating effect of product diversity. In addition, the article has implications for Brazilian multinational companies, as it can assist planning related to their international expansion, and also highlights that the beneficial effects of internationalization are not immediate; that the knowledge and experiences acquired in this process are important to improve its performance; and that after initial stages of the internationalization process, product diversification can help with an improvement in the performance of these companies.

Keywords – Internationalization, Performance, Product diversification, Role moderator.

Introdução

Pesquisas relacionadas à internacionalização em países da América Latina consideram seus respectivos contextos econômicos, pois a estratégia de internacionalização é diferente em relação a países

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

desenvolvidos, e também quando comparada a outros países emergentes (Bandeira-de-Mello, Fleury, Aveline, & Gama, 2016). Especificamente no que diz respeito ao processo de substituição de importações em empresas latino americanas, muitas companhias buscaram crescer através da diversificação de produtos e formação de conglomerados em suas regiões (Casanova, 2009; Fleury & Fleury, 2011; Batsakis & Mohr, 2016).

Conforme Batsakis e Mohr (2016), a decisão de expandir internacionalmente envolve vários aspectos, dentre eles tentativa de aumentar as exportações, fornecer matérias primas, diversificação geográfica e também a diversificação de produtos. Desse modo, considerando o contexto de países latino americanos, a diversificação de produtos pode desempenhar um papel fundamental na internacionalização de empresas desses países (Batsakis & Mohr, 2016).

A diversificação de produtos utilizada simultaneamente à internacionalização das empresas pode resultar em diversos benefícios, como compartilhamento de recursos e canais de distribuição, economias de escala e escopo, diminuição do risco do negócio, entre outros (Jang, Kwon, Ahn, Lee, & Park, 2019).

Alguns estudos, entretanto, mostram pontos de atenção no que tange à diversificação de produtos, como o de Oh, Sohl e Rugman (2015) que afirmam que a complexidade envolvida na diversificação de produtos pode comprometer a lucratividade das firmas que adotam essa estratégia. Hashai (2015), afirmou que em estágios iniciais de desenvolvimento das empresas, muitas vezes seus recursos são limitados, e nem sempre elas possuem capacidade de coordenação e estruturas organizacionais para gerenciar o aumento na diversidade de produtos, o que pode prejudicar no seu desempenho.

No intuito de melhorar o entendimento sobre como a diversificação de produtos pode impactar a internacionalização e a performance de empresas brasileiras multinacionais, o presente estudo avalia tanto uma relação linear quanto curvilínea a respeito da internacionalização e desempenho de empresas brasileiras multinacionais, investigando o papel moderador da diversidade de produtos.

O papel moderador da diversidade de produtos é um tema que vem sendo discutido em trabalhos internacionais (Chen, Jiang, Wang, & Hsu, 2014; Altaf & Shah, 2015; Oh, Sohl, & Rugman, 2015; Tang, Tang, & Su, 2018; Stadler, Mayer, Hautz, & Matzler, 2018; Jang et al., 2019). Até o momento de execução da presente pesquisa, não foram encontrados trabalhos que avaliassem essa relação para empresas do Brasil.

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Desse modo, o problema de pesquisa desse trabalho é o seguinte: **A diversificação de produtos exerce um papel moderador significativo no desempenho de empresas brasileiras multinacionais?** O objetivo específico foi avaliar os efeitos do papel moderador da diversidade de produtos (alto e baixo grau de diversificação de produtos; alto e baixo grau de internacionalização) no desempenho de empresas brasileiras multinacionais.

Um dos fatores que explicam a falta de estudos dessa temática no Brasil é dificuldade-de captação dos dados referentes aos produtos que as organizações oferecem. Esse trabalho conseguiu superar essa dificuldade no mercado brasileiro com o número de produtos declarados através do Relatório de Referência disponibilizado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Desse modo, o estudo ajuda a preencher a lacuna do baixo uso da variável diversificação de produto para o mercado brasileiro.

O presente trabalho, possui implicações para empresas brasileiras multinacionais. O presente estudo é útil para essas empresas ao auxiliar seu planejamento para amenizar os possíveis efeitos prejudiciais nos estágios iniciais da internacionalização, evidenciando também que os efeitos da internacionalização não são imediatos, que os conhecimentos e experiências adquiridos no processo de internacionalização são importantes no gerenciamento da empresa para melhorar seu desempenho, e que após determinadas etapas do processo de internacionalização, a diversificação de produtos pode auxiliar em uma melhoria no desempenho destas.

O artigo está estruturado da seguinte maneira: no segundo item será apresentada a revisão da literatura nacional e internacional a respeito do tema, no terceiro ponto serão explicados a metodologia e os dados utilizados. Na quarta sessão serão apresentados os resultados e suas análises, e por fim, as considerações finais do trabalho.

Revisão da Literatura

Internacionalização

A diversificação internacional geralmente é definida como expansão da empresa para além das fronteiras do seu país de origem (Jang et al., 2019). Outros termos similares, como internacionalização, expansão internacional, multinacionalidade e diversidade internacional também são frequentemente

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

utilizados para se referir a tal fenômeno (Brida, Driha, Ramón-Rodríguez, & Such-Devesa, 2016; Jang et al., 2019; Woo, Assaf, Josiassen, & Kock, 2019).

Vários fatores levam as empresas a adotarem a estratégia de internacionalização. Dentre os principais, se destaca o objetivo destas de explorarem benefícios advindos desse fenômeno como aumento do poder de mercado, além de uma minimização de custos relacionados à participação no mercado global, proporcionado por ganhos de escala (Hsu, Chen, & Cheng, 2013). A estratégia de internacionalização também pode auxiliar no aumento das vantagens competitivas e desempenho das firmas (Chen et al., 2014).

Empresas enfrentam grandes desafios ao adotarem a estratégia de internacionalização (Jain, Pangarkar, Yuan, & Kumar, 2019). Na literatura de *international business*, a teoria de *Uppsala* aborda a internacionalização como um processo gradual, e sugere que as empresas aumentem o nível de internacionalização paulatinamente, considerando que o conhecimento experimental exige tempo para ser adquirido e efetivamente colocado em prática (Johanson & Vahlne, 1977; Jain, et al., 2019).

Outro fator que pode motivar a internacionalização das empresas é fato de seus concorrentes se expandirem rapidamente no mercado internacional, e essa expansão de competidores pode gerar uma pressão da firma para tentar acompanhar seus concorrentes (Song & Lee, 2019). Essa abordagem é estudada pela teoria neoinstitucional, que sugere que as ações coletivas dos concorrentes legitimam comportamentos estratégicos (Song & Lee, 2019). Essa teoria foi usada para respaldar o estudo de Hessels e Terjesen (2010), que identificaram que a expansão internacional das empresas pode ser afetada pelas estratégias de internacionalização de outras firmas do mesmo setor.

Em seu estudo que abordou o Grau de Internacionalização (GRI) de Pequenas e Médias empresas (PME) brasileiras, Floriani e Fleury (2012) identificaram que o aumento do GRI mediado pelo desenvolvimento de habilidades de gerenciamento, relacionado ao mercado internacional, pode contribuir para que as empresas adquiram competências internacionais que podem distinguir as PME's com alto grau de internacionalização daquelas que operam localmente.

Ainda no que tange ao trabalho de Floriani e Fleury (2012), as autoras, através da Teoria baseada em recursos da empresa - RBV (Penrose, 1959) e escola de *Uppsala* - Comportamental (Johanson & Vahlne, 1977) evidenciaram que as PME's brasileiras (da amostra do estudo) desenvolvem competências

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

internacionais à medida que o GRI aumenta, contribuindo para que elas tenham vantagens competitivas e consigam sustentar o processo de internacionalização. O comprometimento das empresas aumenta à medida que o conhecimento, tanto relacionado ao mercado quanto à gestão de seus recursos (RBV), cresce, sendo o comprometimento medido conforme quantidade de recursos investidos, e crescente em função da experiência acumulada (*Uppsala*), o que corrobora para a percepção de diminuição do risco inerente ao processo, convergindo para o crescimento do envolvimento da firma com o processo de internacionalização (Floriani & Fleury, 2012).

No seu estudo com 110 empresas multinacionais americanas, Hsu e Pereira (2008) identificaram que o gerenciamento de recursos e o aprendizado organizacional estão positivamente associados ao desempenho de empresas multinacionais. Nesse estudo os autores também utilizaram a visão baseada em recursos, além da aprendizagem organizacional, para respaldar os resultados.

Borda, Geleilate, Newburry e Kundu (2017) apontaram alguns benefícios que a diversificação relacionada a grupos de negócios podem trazer para empresas multinacionais da América Latina (Brasil, Chile e México), como aumento na performance. Os autores destacam que o estudo deles foi aderente a teoria baseada no uso de recursos para firmas da América Latina, pois grupos de negócios possibilitam a superação de desafios gerados pelo processo de internacionalização, através do uso de recursos internos desenvolvidos através de suas redes de afiliados.

Conforme Andrade e Galina (2013), um indicador amplamente aceito na literatura pertinente ao tema de internacionalização e desempenho é o índice composto de internacionalização, ou índice de transnacionalização (*Transnationality Index* - TNI), que tende a ser mais robusto, apresentar menor erro de predição e, conseqüentemente possuir maior validade enquanto construto. Um dos fatores que confere credibilidade a esse indicador é o fato dele ser multidimensional, englobando aspectos relacionados à vendas, produção e recursos das empresas (Andrade & Galina, 2013).

Assim, o presente trabalho utiliza o TNI, proposto pela *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), como *proxy* para o nível de internacionalização das empresas brasileiras (Andrade & Galina, 2013). No Brasil, a Fundação Dom Cabral (FDC) elabora o *ranking* das multinacionais brasileiras utilizando o TNI, e portanto, esse indicador será utilizado no presente trabalho.

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Internacionalização e Desempenho

A relação entre internacionalização e desempenho não é consenso na literatura (Chen et al., 2014). Considerando essa divergência de resultados, recentemente vários autores vêm abordando os custos acarretados pela internacionalização, além de afirmarem que essa relação nem sempre se dá de modo linear (Chen et al., 2014).

Andrade e Galina (2013) analisaram empresas multinacionais de economias em desenvolvimento, e identificaram uma relação linear negativa e significativa entre performance e desempenho para as firmas analisadas.

Alguns estudos abordaram relações mais complexas entre esses fatores além de relações lineares, que podem se mostrar em formato de U (Miller, Lavie, & Delios; 2016; Jang et al., 2019), U invertido (Brida et al., 2016), em formato de M (Mendoza, Espinosa-Méndez, & Araya-Castillo, 2019), e também em formato de S (Contractor, Kundu, & Hsu, 2003; Cho & Lee, 2018) e S invertido (Oh, Sohl, & Rugman, 2015).

Além disso, a internacionalização pode auxiliar a empresa a explorar recursos diferentes daqueles do país de origem, arbitragem dos fatores de produção, aprimoramento de vantagens competitivas, economias de escopo e escala, resposta mais rápida à necessidade de clientes, além de uma diminuição dos riscos operacionais (Chen et al., 2014).

Miller et al. (2016) identificaram uma relação em formato de U para a relação entre diversidade internacional e desempenho de empresas japonesas. Nesse estudo, os autores consideraram diversidade internacional a abrangência das operações de uma empresa e suas subsidiárias em relação aos países anfitriões (Miller et al., 2016). Jang et al. (2019) apontaram em seu estudo uma relação em formato de U para diversificação internacional e desempenho das empresas do setor de construção civil, em uma amostra de 72 empresas localizadas em países diferentes.

Já o trabalho de Brida et al. (2016) identificou uma relação em formato de U invertido entre o grau de internacionalização e o desempenho de empresas do setor hoteleiro da Espanha. Os autores identificaram também fatores significantes nessa relação, como o desenvolvimento de conhecimentos estratégicos e de novas operações envolvidas no processo de internacionalização (Brida et al., 2016).

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Tang, Tang e Su (2018) afirmaram que, a relação entre pesquisa e desenvolvimento (P&D) relacionada a internacionalização e a performance das empresas se deu em formato de U invertido nas empresas chinesas analisadas.

Mendoza, Espinosa-Méndez e Araya-Castillo (2019) consideraram empresas espanholas multinacionais e destacaram que a diversificação regional é um dos fatores significativos na relação entre desempenho e internacionalização das empresas analisadas, sendo que essa relação pode se dar em formato de M e em formato de S, a depender do foco geográfico que as empresas adotam.

Cho e Lee (2018) identificaram uma relação em formato de S para pequenas e médias empresas na Coreia do Sul. Os autores utilizaram 232 empresas na amostra, e evidenciaram uma propensão das empresas em obter uma diminuição da performance nos casos em que a expansão internacional ou é muito alta ou é muito baixa. Assim, os autores afirmaram que é mais provável que essas empresas se beneficiem de níveis intermediários em seu grau de internacionalização.

Os benefícios decorrentes da estratégia de internacionalização das empresas estão relacionados principalmente à obtenção de vantagens competitivas e busca por uma melhoria no desempenho (Altaf & Shah, 2015). Além de economias de escala e escopo, outras vantagens competitivas podem contribuir para o desempenho da empresa, como aprendizado gerencial e inovações de processos, bem como acesso a recursos importantes que não teriam se explorassem somente o mercado local (Chen et al., 2014; Altaf & Shah, 2015).

Autores como Li (2007) e Contractor et al. (2003) defendem que a decisão de atuar em mercados estrangeiros são baseadas em uma análise de custo e benefício. Os autores argumentam que uma empresa somente usufrui dos benefícios da internacionalização quando os retornos marginais dos mercados externos superam os retornos marginais dos mercados internos.

A internacionalização pode resultar em diferentes custos e benefícios em diferentes estágios da internacionalização das empresas (Woo et al., 2019). Assim, se por um lado as empresas objetivam internacionalizar suas operações para explorar economias escala, escopo e aprendizado, por outro, elas também devem levar em conta outros custos associado a esse tipo de expansão (Hsu et al., 2013), pois esse processo também expõe as empresas a riscos, que podem fazer com que seus custos aumentem e que seu desempenho seja prejudicado (George, Wiklund, & Zahra, 2005). Além disso, o aumento da

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

internacionalização pode aumentar os custos de transação e outros custos relacionados ao processamento de informações, de modo a reduzir o desempenho (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 1994; Hutzschenreuter & Horstkotte, 2013).

Singla e George (2013) identificaram características das organizações que interferem na relação entre internacionalização e desempenho de empresas indianas, no caso afiliação a algum grupo de negócios, tamanho e idade da firma. O estudo identificou também que a afiliação a algum grupo de negócios e idade da firma moderam positivamente essa relação para as empresas analisadas.

Para o caso brasileiro, Garrido, Parente, Gonçalo e Vasconcelos (2017) identificaram que a internacionalização modera positivamente a relação entre a capacidade absorptiva potencial e inovatividade das empresas. Os autores identificaram também que a capacidade absorptiva realizada e a capacidade absorptiva potencial possuem um efeito moderador na relação entre desempenho passado e capacidade inovativa das empresas, sendo que a amostra do trabalho foi composta por 202 empresas brasileiras da área de tecnologia da informação.

Ainda para o caso brasileiro, o trabalho de Cunha e Pereira (2016) identificou que a relação predominante entre internacionalização e desempenho de empresas brasileiras multinacionais se dá em formato de U. O estudo sugere que nas etapas iniciais de internacionalização dessas empresas, os custos adicionais da internacionalização superam seus benefícios, produzindo uma relação negativa, entretanto, após atingir um determinado nível de internacionalização, os benefícios incrementais passam a superar os custos adicionais de modo a produzir uma relação positiva, melhorando, conseqüentemente, o desempenho (Cunha & Pereira, 2016).

Diversificação, Internacionalização e Desempenho

A habilidade das empresas em agregar valor através da internacionalização também depende das escolhas relacionadas à estratégia de diversificação de produtos (Chen et al., 2014). Essa estratégia pode proporcionar algumas vantagens, como aumentar a eficiência das empresas no uso de seus recursos, transferências de competências essenciais entre os negócios, além da sinergia entre ativos complementares (Chen et al., 2014).

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

A heterogeneidade inerente aos mercados globais expõe as empresas a uma série de estímulos e oferece oportunidades para elas melhorarem sua aprendizagem, além de incentivar as firmas a desenvolver recursos que possam ser implementados em toda a organização (Tang et al., 2018). A diversificação internacional pode incentivar a inovação das empresas, e auxiliá-las a alcançar resultados positivos em um ambiente dinâmico e globalizado encontrado nos mercados globais contemporâneos (Altaf & Shah, 2015; Tang et al., 2018).

Ardito, Peruffo e Natalicchio (2019) identificaram em seu estudo, com uma amostra de empresas italianas, que a internacionalização aliada a uma diversidade de portfólio e a inovação ambidestra (habilidade das firmas equilibrarem inovações radicais e incrementais) possui uma relação em formato de U invertido, e que incentivos financeiros moderam positivamente essa relação.

Outro ponto defendido na relação entre diversificação, internacionalização e desempenho é que as empresas podem ter acesso a recursos importantes de empresas globalmente diversificadas, porque elas possuem maior acesso a uma determinada variedade de recursos (Zhou, Wu, & Luo, 2007; Chen et al., 2014). Além disso, uma empresa internacionalmente diversificada pode selecionar um local que fornece recursos com o menor custo de operação possível, pois os países possuem diferentes conjunturas econômicas, o que leva a diferenças nos custos dos fatores de produção (Altaf & Shah, 2015).

A redução dos riscos advindos da diversificação pode beneficiar uma empresa internacionalizada, pois ela possui melhores condições de se proteger de flutuações na oferta e demanda de recursos que ocorrem nos mercados nacionais e suaviza os picos relacionados ao fluxo de receita de uma empresa (Kim, Hwang, & Burgers, 1993; Jang et al., 2019).

A literatura sobre gerenciamento estratégico sugere que a diversificação de produtos pode auxiliar ou prejudicar o desempenho das firmas (Chen et al., 2014). Trabalhos recentes (Chen et al., 2014; Jang et al., 2019) afirmaram que empresas podem se utilizar da estratégia de diversificação de produtos como maneira de aumentar a perspectiva de crescimento para outras áreas de atuação, e conseqüentemente melhorar seu desempenho. Zhao e Luo (2002), argumentaram que as empresas devem diversificar as linhas de produtos para atender a demanda do mercado externo.

Além disso, um dos principais autores responsáveis pela teoria da diversificação de carteiras, Markowitz (1952), argumentou que a combinação de produtos e as estratégias de diversificação reduzem

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

a volatilidade nos lucros das empresas. Este último autor argumenta ainda que, apenas implementar estratégias de diversificação de produtos, de maneira isolada, não necessariamente beneficia uma empresa. Essa idéia foi corroborada por estudos posteriores (Sambharya, 1995; Hsu, 2006; Altaf & Shah, 2015), que argumentaram que empresas podem explorar os benefícios da diversificação de produtos quando este processo é combinado com a diversificação internacional, e que a diversificação de produtos aliada à internacionalização pode reduzir a volatilidade dos lucros das empresas (Altaf & Shah, 2015).

Todavia, outros estudos afirmaram que em determinadas situações, a diversificação de produtos aliada à internacionalização não necessariamente melhora o desempenho das empresas. Muñoz-Bullón e Sanchez-Bueno (2011) analisaram pequenas e médias empresas na Espanha, e evidenciaram que a expansão geográfica delas não se mostrou associada a uma maior rentabilidade, e que uma diversificação internacional e diversificação de produtos também não mostraram relação com uma melhor performance. Os autores destacam que, como a amostra foi composta por pequenas e médias empresas, fatores como limitação de recursos e falta de experiência no mercado podem restringir a diversificação como alternativa para o crescimento da firma nesses casos.

Outros pontos de atenção foram citados por Tang, Tang e Su (2018), como aumento das incertezas da empresa, e também possível aumento dos custos de coordenação relacionados à produção da empresa. Alinhado à esses argumentos, Hutzschenreuter e Horstkotte (2013) argumentaram que a diversificação de produtos envolve um significativo aumento no processamento de informações adicionais, o que pode sobrecarregar os responsáveis pelo gerenciamento de recursos das empresas.

Utilizando dados de 65 empresas européias em 19 países, Oh, Sohl e Rugman (2015) identificaram que a diversificação intraregional possui uma relação em formato de S invertido e a diversificação interregional possui uma relação em formato de S com o desempenho das firmas.

Borda et al. (2017) identificaram que a relação entre diversificação de grupos de negócios e desempenho se dá em formato de U invertido em três países analisados pelo estudo (Brasil, Chile e México). Os autores destacaram o efeito moderador positivo da diversidade de grupos de negócios na relação entre empresas multinacionais e desempenho.

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Papel moderador da diversificação de produtos na relação entre internacionalização e desempenho da empresa

De acordo com Woo et al., (2019) a relação entre internacionalização e performance é influenciada por vários fatores, como intensidade da internacionalização e diversificação, além do que, outras variáveis podem exercer um papel moderador significativo nessa relação.

O trabalho de Tallman e Li (1996) atribuiu um papel negativo da diversidade de produtos na moderação da relação entre internacionalização e desempenho da empresa. Os autores argumentaram que o aumento da diversificação de produtos aumentam os custos de instalação e operação das empresas, o que contribuiria para uma redução do desempenho de uma empresa altamente diversificada.

Com resultados alinhados ao estudo de Tallman e Li (1996), a pesquisa de Oh, Sohl e Rugman (2015) evidenciou que a diversificação de produtos mostrou um efeito moderador negativo na relação entre diversificação interregional e desempenho de empresas européias analisadas em seu estudo.

Em contrapartida, no estudo de Hitt, Hoskisson e Kim (1997), foi encontrado que a diversidade de produtos desempenhou um papel positivo, moderando a relação entre internacionalização e desempenho. Os autores justificaram que a diversidade de produtos complementa a diversificação internacional por acrescentar variedade ao portfólio das empresas, ajudando-as a competirem no mercado internacional.

Tang, Tang e Su (2018), em seu estudo com uma amostra de empresas chinesas, identificaram que a diversificação de produtos exerce um papel moderador significativo na relação entre gastos em P&D (relacionados à internacionalização) e performance, na amostra de empresas chinesas analisadas.

O artigo de Stadler, Mayer, Hautz e Matzler (2018), alinhado ao de Tang et al. (2018), também identificou um efeito positivo da diversificação de produtos no desempenho das empresas. Os autores analisaram empresas alemãs e identificaram uma relação positiva entre empresas cujo conselho de administração predominam membros da mesma família e desempenho, sendo essa relação negativamente moderada por altos níveis de diversificação internacional, e positivamente moderada por uma diversificação de produtos.

Com relação ao setor de construção, Jang et al. (2019) identificaram que a diversificação de produtos modera positivamente a relação entre internacionalização e desempenho de empresas dessa

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

indústria. A diversificação de produtos possibilita que essas empresas utilizem seus recursos e capacidades gerenciais em outros mercados, além do que facilita o uso de recursos como canais de distribuição, estrutura organizacional e poder da marca. Além disso, a diversificação de produtos nesse caso também pode contribuir para diminuir o risco do negócio, ganho de escala e escopo, diminuição de custos e sinergia em um possível compartilhamento de ativos fixos (Jang et al., 2019).

Chen, Jiang, Wang e Hsu (2014) analisaram 685 empresas chinesas e identificaram uma relação em formato de U invertido entre internacionalização e desempenho. Nesse estudo os autores também afirmam que a diversificação de produtos, quando realizada com produtos relacionados à atividade principal da empresa, moderam essa relação de maneira positiva, e quando ocorre uma diversificação de produtos não relacionados à atividade principal da empresa, essa moderação se dá de modo negativo.

Chen et al. (2014) afirmaram que o papel moderador positivo da diversidade de produtos na relação entre desempenho e internacionalização das empresas chinesas pode estar relacionado ao fato da empresa aproveitar as vantagens competitivas que isso proporciona para elas, pois o gerenciamento e compartilhamento desses recursos permite a ampliação de suas vantagens em mercados no exterior.

Em seu trabalho que englobou 255 companhias do setor farmacêutico e do setor de biotecnologia dos EUA, Hsu (2006) indicou que os resultados mostraram uma relação de curva em formato de S indicando um forte efeito da diversidade de produtos na relação de internacionalização e desempenho das empresas, mostrando que o retorno obtido com a internacionalização é fortemente impactado pela diversidade de produtos.

Na Índia, a análise de Altaf e Shah (2015) utilizando 180 empresas dos setores de farmácia, bens de consumo não durável, higiene pessoal e automobilístico, encontrou uma relação em formato de curva U entre internacionalização e desempenho para as empresas da amostra. Além disso os resultados indicaram que a diversidade de produtos está positivamente associada à relação entre internacionalização e desempenho (Altaf & Shah, 2015).

Desse modo, considerando que a diversificação produtiva pode trazer benefícios para as empresas brasileiras internacionalizadas, como vantagens competitivas (Cheng et al., 2014), diminuição do risco do negócio, ganho de escala e escopo (Jang et al., 2019), de modo a fortalecer a relação entre internacionalização e desempenho (Altaf & Shah, 2015), a hipótese que norteia o trabalho é a seguinte:

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

H1 : Um alto grau de diversificação de produtos exerce papel moderador positivo na relação entre internacionalização e desempenho de empresas brasileiras multinacionais.

Metodologia

O presente trabalho se caracteriza como descritivo quantitativo, em que foi utilizada regressão linear múltipla com dados em painel e interação entre variáveis. Esses procedimentos foram executados no *software Stata* versão 14.1.

O período do estudo se dá entre 2010 e 2017. O relatório de referência da CVM teve sua primeira edição publicada em 2010, por isso a análise se inicia nesse ano. O *ranking* de empresas brasileiras multinacionais elaborado pela Fundação Dom Cabral teve sua última edição publicada em 2017, e por isso esse é o prazo final (dado que a coleta foi efetuada no início de 2019).

Primeiramente, foram levantadas as firmas presentes no *ranking* de empresas brasileiras multinacionais elaborado pela FDC. Após coleta desses dados, foram utilizados dados de empresas abertas (dados financeiros coletados no Economática e relacionados à diversificação de produtos coletados no *site* da CVM) que estavam presentes em pelo menos um ano no *ranking* de empresas brasileiras multinacionais (para ser possível a elaboração do painel). Diante disso, a amostra foi composta por 33 empresas, gerando 147 observações no total. O painel não é balanceado, pois algumas empresas não estiveram nos *rankings* em todos os anos considerados na amostra. A tabela 1 mostra as empresas incluídas na amostra:

Tabela 1

Empresas da amostra

Empresas consideradas na amostra		
A.G. Participações	Itautec	Petrobras
ALL Logística	JBS	Portobello
Alpargatas	Klabin	Random
Braskem	Localiza	Suzano
BRF	M Dias Branco	Tegma
BRQ IT Services	Magnesita Refratários	TOTVS
Cedro	Marcopolo	Tupy
Cemig	Marfrig	Ultrapar

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Duratex	Metalfrio	Usiminas
Embraer	Natura	Vale
Gerdau	OI	WEG

Fonte: elaborada pelos próprios autores, com dados da Fundação Dom Cabral

Variáveis usadas no estudo

Os modelos econométricos se baseiam na obra de Altaf e Shah (2015). No referido estudo, os autores também usaram como variável de controle os gastos das empresas com propaganda. Como no estudo não foi encontrada significância estatística para essa variável, o presente estudo não irá se utilizar da mesma.

Variáveis dependente

Retorno sobre ativos (ROA) - medido como lucro líquido dividido pelo total de ativos, essa variável é utilizada para representar o desempenho da empresa (Altaf & Shah, 2015; Wu, Wang, Hong, Piperopoulos, & Zhuo, 2016).

Variáveis independente

Diversidade de produtos (DP) - A coleta de dados secundários relacionados à diversidade de produtos para este trabalho foi realizada por meio dos Relatórios de Referência disponibilizados pela CVM, divulgado pelas empresas de capital aberto (Silva & Pereira, 2018).

O Relatório de Referência é um documento que todas as empresas de capital aberto do Brasil são obrigadas a enviar anualmente para a CVM, e fica à disposição do público em geral. Esses dados possuem informações referentes aos fatores de risco, administração, estrutura de capital, entre outros. Na parte de atividades do emissor do relatório, as empresas declaram características da produção, comercialização e dos mercados em que atuam, sendo que, com relação à diversificação de produtos, cada empresa usa seu próprio critério para prestar contas a CVM, majoritariamente usando características setoriais de produção para a definição da quantidade de produtos. O uso de dados secundários nesse tipo de estudo se justifica pela especificidade do mesmo (Altaf & Shah, 2015).

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Grau de internacionalização (*Degree of Internationalization - DOI*) - O *Transnationality Index* (TNI) é uma medida multidimensional, pois combina diferentes dimensões da internacionalização das empresas, e sugere que a mensuração do grau de internacionalização seja efetuado através da média aritmética de indicadores relacionados às vendas, produção e recursos, sendo eles: vendas no exterior em relação às vendas totais, ativos no exterior em relação aos ativos totais e número de funcionários no exterior em relação ao número total de funcionários (Andrade & Galina, 2013).

A elaboração e divulgação dos dados relacionados ao índice de internacionalização das multinacionais brasileiras é executada pela FDC. O indicador é mensurado da seguinte maneira:

$$DOI = \frac{\frac{\text{Ativo no Exterior}}{\text{Ativos Totais}} + \frac{\text{Receitas no Exterior}}{\text{Receitas Totais}} + \frac{\text{Funcionários no Exterior}}{\text{Total de Funcionários}}}{3}$$

Variáveis de controle

Além das variáveis independentes, outras medidas que afetam o desempenho da empresa foram utilizados como variáveis de controle. Assim, a fim de separar a internacionalização de outras variáveis que afetam o desempenho, as seguintes variáveis de controle foram usadas:

Tamanho da empresa (TAM) - O tamanho da empresa é medido pela função logarítmica dos ativos totais, incluída neste modelo como variável de controle devido ao alto grau de associação entre o tamanho da empresa e seu desempenho, conforme estudos anteriores relacionados a este tema, como Tallman e Li (1996), Wu et al. (2016) e Hsu (2006), entre outros. De acordo com Altaf e Shah (2015), espera-se sinal positivo.

Alavancagem da empresa (LEV) - Alavancagem é medida como dívida total dividida pelo patrimônio (Wu et al., 2016; Hsu, 2006), entre outros.

No geral, empresas com alto grau de endividamento devem usar seus recursos para pagar dívidas, e empresas com baixo grau de endividamento possuem uma maior tendência a usarem seus recursos para expansão, investimentos e afins, logo, tanto para níveis altos quanto baixos de endividamento, essa variável possui relação com o desempenho (Altaf & Shah, 2015). Espera-se sinal negativo para este indicador pelos motivos supracitados.

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Beta (BETA) - Indica o risco sistemático da firma. Empresas com maior risco se espera maior retorno, portanto o sinal esperado é positivo (Bernardo & Ikeda, 2013). Essa variável foi inserida no modelo como *proxy* para se captar o risco inerente à internacionalização.

Os modelos econométricos utilizados para a pesquisa foram os seguintes:

(1) – Modelo Linear :

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 DP + \beta_2 DOI + \beta_3 TAM + \beta_4 LEV + \beta_5 BETA + \varepsilon$$

(2) – Modelo Quadrático:

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 DP + \beta_2 DOI + \beta_3 (DOI)^2 + \beta_4 TAM + \beta_5 LEV + \beta_6 BETA + \varepsilon$$

(3) – Modelo de interação entre variáveis:

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 DP + \beta_2 DOI + \beta_3 DOI^2 + \beta_4 (DP) \times (DOI) + \beta_5 (DP)^2 \times (DOI) + \beta_6 (DP) \times (DOI)^2 + \beta_7 (DP)^2 \times (DOI)^2 + \beta_8 TAM + \beta_9 LEV + \beta_{10} BETA + \varepsilon$$

O sinal esperado dos indicadores é convergentes com o estudo base de Altaf e Shah (2015), exceto o Beta. A descrição das variáveis utilizadas nos modelos é mostrada na tabela a seguir:

Tabela 2
Descrição das variáveis

Descrição da Variável	Nome da Variável no modelo	Tipo da Variável	Forma de Cálculo	Sinal esperado	Fonte
Desempenho organizacional	ROA	Variável Dependente	Lucro líquido/Ativo total		Economática
Diversidade de produtos	DP	Variável Independente	Nº de produtos segundo o Relatório de Referência	(+)	CVM
Grau de internacionalização	DOI	Variável de Controle	Média de (ativos no exterior/ ativo); (vendas no exterior/vendas); (funcionários no exterior/ funcionários)	(+)	FDC
Tamanho	TAM	Variável de Controle	Log Natural de ativos totais	(+)	Economática
Endividamento	LEV	Variável de Controle	Dívida total/Patrimônio Total	(-)	Economática

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Beta (risco sistemático)	BETA	Variável de Controle	Beta da empresa fornecido pelo Economática	(+)	Economática
--------------------------	------	----------------------	--	-----	-------------

Fonte: Elaborada pelos próprios autores.

Resultados e Análises

A Tabela 3 apresenta as correlações das variáveis independentes e de controle usadas no estudo. Pelos resultados mostrados, percebe-se que o tamanho foi significativo e negativo com relação ao desempenho e à diversificação de produtos, o endividamento também foi significativo e negativo no que diz respeito à diversificação de produtos. O beta se mostrou inverso ao desempenho, e sinal positivo no que tange ao tamanho.

Tabela 3

Matriz de correlação das variáveis

	ROA	DOI	DP	TAM	END	BETA
ROA	1.0000					
DOI	0.0519	1.0000				
DP	0.0452	-0.0346	1.0000			
TAM	-0.3040*	-0.0085	-0.1482*	1.0000		
END	-0.0934	-0.0302	0.2156*	0.0410	1.0000	
BETA	-0.1417*	-0.0464	0.0307	0.2727*	0.0209	1.0000

Fonte: Elaborado pelos próprios autores, usando o software Stata.

Além disso, foi realizado o teste *Variance Inflation Factor* (VIF), sendo que não foram detectados, através desses testes, problemas de multicolinearidade pois, os resultados (Mean VIF < 5) ficaram dentro dos padrões esperados (Fávero, Belfiore, & Suzart, 2014).

Foram realizados os Testes de Breusch-Pagan e Chow, no intuito de identificar o melhor modelo de regressão, verificando entre *Pooled*, efeito fixo ou efeito aleatório, e, posteriormente, foi executado o teste de Hausman sendo que todos os resultados mostraram o p-valor inferior a 0,05, portanto o modelo mais apropriado foi o efeito fixo (Fávero et al., 2014).

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Em seguida, foi verificado ainda a ausência de autocorrelação serial por meio do Teste de Wooldridge ($p < 0.05$), e, além disso, foi realizado o teste de Teste de White para verificar problemas de heteroscedasticidade. Como o resultado foi satisfatório ($p < 0.05$), o modelo não apresentou esse problema (Fávero et al., 2014). A Tabela 4 exibe os resultados da análise dos dados em painel e a comparação entre os três modelos.

Tabela 4
Modelos de regressão com dados em Painel

	Modelos de regressão		
	Modelo Linear	Modelo Quadrático	Modelo de Interação
DOI	0.0036 (0.0023)	-0.0963*** (0.0042)	0.0194 (0.0868)
DP	-0.4827 (0.3179)	-0.4836 (0.3199)	-1.4947*** (0.5356)
TAM	-6.3613*** (2.2021)	-6.3277*** (2.2116)	-4.1656** (1.5556)
END	-0.1707** (0.0749)	-0.1703** (0.0755)	-0.1181* (0.0665)
BETA	-0.7040 (0.4204)	-0.6925 (0.4238)	-0.7585* (0.3714)
DOI ²		0.0003*** (0.0000)	0.0000 (.)
DPxDOI			-6.4343** (2.6951)
DP ² xDOI			5.8602** (2.5921)
DPxDOI ²			0.0000 (0.0026)
DP ² xDOI ²			0.0000 (.)

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Cons	71.2007*** (22.1962)	70.9147*** (22.2859)	47.3559*** (15.7216)
Observations	147	147	147
R²Ajustado	0.191	0.194	0.256
RMSE	2.8262	2.8224	2.7103
Breusch e Pagan		P<0.05	
Chow		P<0.05	
Hausman		P<0.05	
White		P<0.05	

Significância : * p<0.1, **p<0.05, *** p<0.01

Nota: Variáveis DOI (Grau de Internacionalização) – DP (Diversidade de Produtos) TAM - (Tamanho); END (Endividamento) – BETA (risco sistemático) – DOI² (Grau de Internacionalização elevado ao quadrado) – DPxDOI (interação entre Diversificação de produtos e internacionalização) - DP²xDOI (Interação entre alto grau de diversificação de produtos e baixa internacionalização) - DPxDOI² (Interação entre baixo grau de diversificação de produtos e alto grau de internacionalização) - DP²xDOI² (Interação entre alto grau de Diversificação de produtos e alto grau de internacionalização).

Fonte: Elaborada pelos próprios autores, usando o software Stata.

O modelo 1 verifica a relação linear do grau de internacionalização e diversidade de produtos, juntamente com outras variáveis de controle (tamanho, endividamento e beta) em relação ao desempenho. Os resultados indicaram que para este modelo, a internacionalização, a diversificação de produtos e o beta não se mostraram estatisticamente significantes.

O tamanho se mostrou estatisticamente significativo com sinal negativo em todos os modelos. Uma inferência possível se baseia na obra de Tallman e Li (1996), que afirmaram que a medida que a empresa cresce e se envolve em operações globais, suas operações ficam mais complexas e sua gestão mais sofisticada, o que pode mostrar que as empresas brasileiras possuem dificuldades em gerenciar seus recursos quando crescem muito, de modo a comprometer seu desempenho, e, conforme RBV (Floriani & Fleury, 2012), uma gestão de recursos que não é satisfatória pode comprometer o desempenho da empresa. Outros estudos também já encontraram resultados similares (Naldi, Criaco, & Patel, 2020; Song, Yoon, & Kang, 2020).

Já o endividamento, conforme esperado, mostrou sinal negativo e significativo nos três modelos. Isso pode indicar que empresas com alto grau de endividamento usam seus recursos majoritariamente para quitação de dívidas e outros débitos, e não conseguem financiar seu crescimento ou expansão dos negócios, de modo a comprometer seu desempenho (Altaf & Shah, 2015).

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Com relação ao modelo quadrático, somente a diversificação de produtos e o beta não foram estatisticamente significantes. A relação entre internacionalização e desempenho nesse modelo se mostrou estatisticamente significativa e em formato de U, convergente com estudos anteriores (Altaf & Shah, 2015; Miller et al., 2016; Cunha & Pereira, 2016).

Possivelmente, nas etapas iniciais de internacionalização das empresas multinacionais brasileiras, os custos adicionais da internacionalização superam seus benefícios em um primeiro momento, convergindo para resultados negativos (Cunha & Pereira, 2016). Após atingirem um determinado nível de internacionalização, os benefícios passam a superar os custos de modo a produzir uma relação positiva, melhorando, conseqüentemente, o desempenho das empresas (Altaf & Shah, 2015; Cunha & Pereira, 2016).

Um ponto de destaque nesse modelo de interação é que o beta se mostrou estatisticamente significante com sinal negativo. Assim, para as empresas multinacionais consideradas na amostra, a diminuição do risco pode contribuir para aumentar o desempenho delas (Muñoz-Bullón & Sanchez-Bueno, 2011), sendo que um dos fatores que contribui para a diminuição do risco das firmas pode ser o aumento na diversificação de produtos (Altaf & Shah, 2015).

A análise do modelo de interação foi executada da seguinte forma: DPxDOI como *proxy* para baixo grau de diversificação de produtos e baixo grau de internacionalização, DPxDOI² para baixo grau de diversificação de produtos e alto grau de internacionalização, DP²xDOI para alto grau de diversificação de produtos e baixo grau de internacionalização e DP²xDOI² para alto grau de internacionalização e diversificação de produtos.

Considerando a variável DPxDOI, que se mostrou negativa e estatisticamente significante, os resultados podem indicar que, em um primeiro momento, a internacionalização e a diversificação de produtos (analisadas conjuntamente) podem exigir processos que demandam mais tempo para as tomadas de decisões e execução (Batsakis & Mohr, 2016). Esse processo de diversificação internacional também pode acarretar em maior demanda de quantidade de trabalho por parte da firma, levando a um aumento nos custos de transação que podem, em alguns casos, exceder as capacidades gerenciais (Song & Lee, 2019), impactando negativamente o desempenho delas no início desse processo.

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Conforme teoria de *Uppsala* (Johanson & Vahlne, 1977), uma internacionalização lenta permite o aprendizado da empresa com suas experiências anteriores. Esse aprendizado permite que elas usem o conhecimento adquirido no gerenciamento desse processo, bem como em futuras entradas em outros países, de modo a reduzir a propensão em cometer erros dispendiosos (Jain et al., 2019).

Mesmo sabendo que esse processo é complexo e que pode prejudicar o desempenho em estágios iniciais, empresas podem preferir continuar no processo, seja por sentirem pressionadas por outras concorrentes, conforme teoria neoinstitucional (Song & Lee, 2019), seja por buscarem maior rentabilidade, melhor desempenho e maior fatia de mercado (Jang et al., 2019; Song & Lee, 2019).

Se por um lado, o início do processo de internacionalização juntamente à diversificação de produtos tende a prejudicar o desempenho delas, em contraponto, a experiência e aprendizado adquiridos com o tempo pode reverter a situação (Hsu & Pererira, 2008; Jain et al., 2019).

O alto grau de diversificação de produtos mostrou significância estatística positiva no que tange ao papel moderador na relação entre internacionalização e desempenho das empresas analisadas. Considerando que nas etapas iniciais de internacionalização das empresas brasileiras de capital aberto, elas possuem um desempenho decrescente, e, após certo ponto, elas conseguem usufruir dos benefícios desse processo (Cunha & Pereira, 2016), o papel moderador da diversificação de produtos pode indicar que, após adquirirem certa experiência com a internacionalização, a diversificação de produtos pode fazer com que as empresas usem seus recursos e capacidades gerenciais em mercados estrangeiros de modo mais eficiente (Hashai, 2015), facilitando o uso de recursos comuns e contribuindo para uma melhoria no seu desempenho (Jang et al., 2019), provavelmente em estágios mais avançados do processo, após certa experiência e aprendizagem (Hsu & Pereira, 2008).

Conforme Tang, Tang e Su (2018), que identificaram que empresas podem adquirir experiência através do desenvolvimento de atividades proporcionadas pela diversificação de produtos, a absorção de conhecimento e uso de recursos comuns podem ser úteis para o gerenciamento da empresa, e contribuir para uma melhor performance.

De acordo com Tang et al. (2018), um alto nível de diversificação de produtos pode contribuir para a criação de mais oportunidades de conhecimento da heterogeneidade do mercado externo, expandindo a atuação da empresa. Ademais, empresas com alta diversidade de produtos podem acumular experiência

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

de mercado através do desenvolvimento de atividades e eventos, sendo uma importante experiência nos estágios iniciais da internacionalização, proporcionando oportunidades para a empresa absorver e utilizar recursos externos (Tang et al., 2018).

Além disso, a diversificação de produtos aliada à internacionalização pode contribuir para uma diminuição do risco do processo e ganhos de escala e escopo para as empresas, impactando em um melhor desempenho (Chen et al., 2014; Altaf & Shah, 2015).

O efeito moderador positivo da diversificação produtiva pode também estar relacionado ao fato da empresa aproveitar as vantagens competitivas que isso pode proporcionar, indicando que elas podem aproveitar o gerenciamento e compartilhamento desses recursos de modo eficiente (Hashai, 2015), o que permite a ampliação de suas vantagens em mercados estrangeiros (Chen et al., 2014).

O presente estudo indicou que fatores conjuntos impactam o desempenho de empresas brasileiras internacionalizadas, em diferentes estágios de internacionalização. Foi identificado que o baixo grau de diversificação de produtos e o baixo grau de internacionalização (analisados conjuntamente) podem impactar negativamente o desempenho das empresas brasileiras multinacionais, o que possivelmente ocorre em estágios iniciais da internacionalização.

Todavia, um alto grau de diversificação de produtos modera positivamente a relação entre desempenho e internacionalização das empresas brasileiras multinacionais, e possivelmente, esse aumento da diversificação de produtos ocorre em estágios mais avançados da internacionalização, podendo ser decorrente das experiências e aprendizado das empresas no gerenciamento de recursos nas etapas iniciais do processo de internacionalização.

Desse modo, os resultados corroboram a hipótese do estudo, pois um alto grau de diversificação de produtos exerce um papel moderador positivo na relação entre internacionalização e desempenho de empresas brasileiras multinacionais. Os resultados estão alinhados a estudos anteriores que indicam que uma diversificação de produtos aliadas a uma estratégia de internacionalização pode aumentar o desempenho das empresas (Altaf & Shah, 2015; Hsu, 2006).

Considerações Finais

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

Este estudo analisou o papel moderador da diversidade de produtos das empresas brasileiras multinacionais na relação entre internacionalização e desempenho. Os resultados suportam a existência de uma relação em forma de U para internacionalização e desempenho, e um efeito moderador positivo de um alto grau de diversificação de produtos nessa relação.

Até o momento em que a presente pesquisa foi realizada, não foram encontrados estudos investigando o papel moderador da diversificação de produtos na relação entre internacionalização e desempenho de firmas brasileiras multinacionais. O estudo inova para a literatura de internacionalização ao identificar que uma alta diversidade de produtos pode exercer um papel moderador positivo na performance de empresas brasileiras multinacionais.

Os resultados do estudo mostraram que a internacionalização pode gerar custos e benefícios para a empresa, e que fatores conjuntos impactam o desempenho das empresas brasileiras multinacionais, em diferentes estágios de internacionalização. Foi identificado que um baixo grau de diversificação de produtos e um baixo grau de internacionalização (analisados conjuntamente) impactam negativamente o desempenho de empresas brasileiras internacionalizadas, o que possivelmente ocorre nos estágios iniciais da internacionalização.

Entretanto, um alto grau de diversificação de produtos mostrou relação positiva e significativa no que tange à moderação da relação entre internacionalização e desempenho dessas empresas, podendo indicar que uma das maneiras de expansão internacional das empresas brasileiras da amostra pode ser através da diversificação de produtos. Essa expansão provavelmente ocorre de modo gradual, e, em estágios mais avançados, elas conseguem obter retornos positivos de um alto grau de diversificação de produtos executado simultaneamente com o processo de internacionalização.

O presente trabalho possui implicações para empresas brasileiras multinacionais. Como o desempenho tende a ser prejudicado em estágios iniciais de internacionalização, os diretores dessas empresas já devem estar preparados para essa dificuldade, por exemplo possuindo planos para amenizar esses efeitos prejudiciais, além de tentarem reduzir a intensidade da relação em formato de U, por exemplo, entendendo costumes dos consumidores locais, comportamentos e preferências do mercado consumidor como um todo, aplicando o conhecimento e experiência adquirido nos estágios iniciais do processo de internacionalização. Além disso, o estudo esclarece que os efeitos da internacionalização não são

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

imediatos, e dependem do gerenciamento e da habilidade das empresas em administrarem esse processo, e aplicarem seu conhecimento e aprendizado para usufruírem dos benefícios futuros que podem ser decorrentes dessa estratégia.

Como sugestão para estudos futuros, incentiva-se que a diversificação de produtos seja usada em uma amostra maior de empresas, e não somente para firmas presentes nos *rankings* de multinacionais da FDC.

No que tange as limitações deste estudo é preciso reconhecer que o agrupamento de dados secundários de diversificação é uma *proxy* que, apesar do fato de não detalhar a quantidade específica de produtos de cada empresa, retrata a diversificação de produtos de cada uma. Além disso, como o universo da pesquisa se restringiu a 33 empresas com dados de diversificação de produtos e DOI disponíveis, é necessário um cuidado na análise e principalmente generalização dos resultados, ou seja, não necessariamente a maioria das empresas brasileiras terá o desempenho descrito ao diversificarem e internacionalizarem, essa conclusão pode ser inferida somente para as empresas analisada nessa amostra.

Apesar das limitações, o estudo contribui para as pesquisas na área de internacionalização, diversificação e desempenho, por auxiliar trabalhos com uso da variável diversificação e também por se tratar de uma pesquisa elaborada em um país emergente. O presente estudo não teve a intenção de esgotar as pesquisas e estudos elaborados na área, pelo contrário, este trabalho busca ser um incentivo para que mais estudos nessa área possam ser elaborados, para que os indicadores desse tema sejam melhor estruturados, no intuito de contribuir para a literatura pertinente ao tema.

Agradecimentos:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG)

Referências

Altaf, N., & Shah, F. A. (2015). Internationalization and firm performance of Indian firms: Does product diversity matter?. *Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences*, 1(2), 76-84. <https://doi.org/10.1016/j.psrb.2016.05.002>

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

- Andrade, A. M. F., & Galina, S. V. R. (2013). Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(2), 239-262. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000200007>
- Ardito, L., Peruffo, E., & Natalicchio, A. (2019). The relationships between the internationalization of alliance portfolio diversity, individual incentives, and innovation ambidexterity: A microfoundational approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119714. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119714>
- Bandeira-de-Mello, R., Fleury, M. T. L., Aveline, C. E. S., & Gama, M. A. B. (2016). Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals. *Journal of Business Research*, 69(6), 2005-2017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.146>
- Batsakis, G., & Mohr, A. T. (2016). Revisiting the relationship between product diversification and internationalization process in the context of emerging market MNEs. *Journal of World Business*, 52(4), 564-577. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.11.005>
- Brida, J. G., Driha, O., Ramón-Rodríguez, A. B., & Such-Devesa, M. J. (2016). The inverted-U relationship between the degree of internationalization and the performance: The case of Spanish hotel chains. *Tourism management perspectives*, 17, 72-81. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.12.016>
- Bernardo, H. P., & Ikeda, R. H. (2013). O enigma dos dividendos eo risco sistemático. *Revista Universo Contábil*, 9(1), 104-120. <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20139>
- Borda, A., Geleilate, J. M. G., Newbury, W., & Kundu, S. K. (2017). Firm internationalization, business group diversification and firm performance: The case of Latin American firms. *Journal of Business Research*, 72, 104-113. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.006>
- Casanova, L. (2009). *Global latinas*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- 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>
- Chen, Y., Jiang, Y., Wang, C., & Hsu, W. C. (2014). How do resources and diversification strategy explain the performance consequences of internationalization?. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2013-0527>
- Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C. C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of international business studies*, 34(1), 5-18. [DOI:10.1057/palgrave.jibs.8400003](https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400003)
- Cunha, P. F. D. (2016). A relação entre a internacionalização e o desempenho econômico de empresas brasileiras de capital aberto. 83 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2016.
- Cho, J., & Lee, J. (2018). Internationalization and performance of Korean SMEs: the moderating role of competitive strategy. *Asian Business & Management*, 17(2), 140-166. [DOI: 10.1057/s41291-018-0036-8](https://doi.org/10.1057/s41291-018-0036-8)
- Fávero, L. P.; Belfiore, P.; Takamatsu, R. T.; Suzart, J. (2014). *Métodos Quantitativos com Stata*. Rio de Janeiro: Elsevier.

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2011). *Brazilian multinationals: Competences for internationalization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 438-458. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300007>.
- Garrido, I. L., Parente, R. C., Gonçalves, C. R., & Vasconcellos, S. L. D. (2017). Mantendo-se inovadoras: O papel do desempenho passado, da capacidade absorptiva e da internacionalização. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(6), 559-574. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.1>
- George, G., Wiklund, J., & Zahra, S. A. (2005). Ownership and the internationalization of small firms. *Journal of management*, 31(2), 210-233. <https://doi.org/10.1177/0149206304271760>
- Hashai, N. (2015). Within-industry diversification and firm performance—an S-shaped hypothesis. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1378-1400. <https://doi.org/10.1002/smj.2290>
- Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34, 203–220. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9156-4>
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management journal*, 40(4), 767-798. <https://doi.org/10.5465/256948>
- Hitt, M. A., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, B. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 32(6), 831-867. <https://doi.org/10.1177/0149206306293575>
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of management*, 20(2), 297-326. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(94\)90018-3](https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90018-3)
- Hsu, C. C. (2006). Internationalization and performance: The S-curve hypothesis and product diversity effect. *Multinational Business Review*, 14(2), 29-46. <https://doi.org/10.1108/1525383X200600007>
- Hsu, C. C., & Pereira, A. (2008). Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning. *Omega*, 36(2), 188-205. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.004>
- 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*, 48(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.001>
- Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2013). Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification. *Strategic Management Journal*, 34(6), 704-726. <https://doi.org/10.1002/smj.2035>
- Jain, N. K., Pangarkar, N., Yuan, L., & Kumar, V. (2019). Rapid internationalization of emerging market firms—The role of geographic diversity and added cultural distance. *International Business Review*, 28(6), 101590. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101590>
- Jang, Y., Kwon, N., Ahn, Y., Lee, H. S., & Park, M. (2019). International diversification and performance of construction companies: Moderating effect of regional, product, and industry

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

- diversifications. *Journal of Management in Engineering*, 35(5), 04019015. DOI: [10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000713](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000713).
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The *Uppsala* internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kim, W. C., Hwang, P., & Burgers, W. P. (1993). Multinationals' diversification and the risk-return trade-off. *Strategic Management Journal*, 14(4), 275-286. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140404>
- Li, L. (2007). Multinationality and performance: A synthetic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(2), 117-139. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00205.x>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis. *Academy of management journal*, 47(4), 598-609. <https://doi.org/10.5465/20159604>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The journal of finance*, 7(1), 77-91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x>
- Mendoza, X., Espinosa-Méndez, C., & Araya-Castillo, L. (2019). When geography matters: International diversification and firm performance of Spanish multinationals. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.10.006>
- Miller, S. R., Lavie, D., & Delios, A. (2016). International intensity, diversity, and distance: Unpacking the internationalization–performance relationship. *International Business Review*, 25(4), 907-920. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.003>
- Muñoz-Bullón, F., & Sanchez-Bueno, M. J. (2011). Is there new evidence to show that product and international diversification influence SMEs' performance?. *EuroMed Journal of Business*. <https://doi.org/10.1108/14502191111130316>
- Naldi, L., Criaco, G., & Patel, P. C. (2020). Related and unrelated industry variety and the internationalization of start-ups. *Research Policy*, 104050. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104050>
- Penrose, E. T., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*.
- Oh, C. H., Sohl, T., & Rugman, A. M. (2015). Regional and product diversification and the performance of retail multinationals. *Journal of International Management*, 21(3), 220-234. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2015.04.002>
- Sambharya, R. B. (1995). The combined effect of international diversification and product diversification strategies on the performance of US-based multinational corporations. *MIR: Management International Review*, 197-218. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.11.002>
- Stadler, C., Mayer, M. C., Hautz, J., & Matzler, K. (2018). International and product diversification: Which strategy suits family managers?. *Global Strategy Journal*, 8(1), 184-207. <https://doi.org/10.1002/gsj.1190>
- Song, S., & Lee, S. (2019). 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>

O Impacto da Diversidade de Produtos na Relação entre Internacionalização e Desempenho de Empresas Brasileiras Multinacionais

- Song, H. J., Yoon, Y. N., & Kang, K. H. (2020). The relationship between board diversity and firm performance in the lodging industry: The moderating role of internationalization. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102461. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102461>
- Silva, V. P. (2018). Impacto da dívida e da diversificação no desempenho das empresas brasileiras: um estudo sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos, Teoria da Agência e Teoria dos Custos de Transação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia.
- Singla, C., & George, R. (2013). Internationalization and performance: A contextual analysis of Indian firms. *Journal of Business Research*, 66(12), 2500-2506. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.041>
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39(1), 179-196. DOI: [10.2307/256635](https://doi.org/10.2307/256635)
- Tang, C., Tang, Y., & Su, S. (2018). R&D internationalization, product diversification and international performance for emerging market enterprises: An empirical study on Chinese enterprises. *European Management Journal*, 37(4), 529-539. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.11.003>
- Woo, L., Assaf, A. G., Josiassen, A., & Kock, F. (2019). Internationalization and hotel performance: Agglomeration-related moderators. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.007>
- Wu, J., Wang, C., Hong, J., Piperopoulos, P., & Zhuo, S. (2016). Internationalization and innovation performance of emerging market enterprises: The role of host-country institutional development. *Journal of World Business*, 51(2), 251-263. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.09.002>
- Zhao, H., & Luo, Y. (2002). Product diversification, ownership structure, and subsidiary performance in China's dynamic market. *Management International Review*, 42(1), 27. DOI: [10.1590/1982-7849rac20](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20)
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks. *Journal of international business studies*, 38(4), 673-690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>

Submetido: 17/12/2019

Aceito: 20/10/2020