

Nathalia Berger Werlang

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE
TECNOLÓGICA: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA
CAPACIDADE ABSORTIVA E DA INOVAÇÃO**

Tese submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Doutora em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Gabriela
Gonçalves Silveira Fiates

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Werlang, Nathalia Berger

Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica: Um Estudo Sob a Ótica da Capacidade Absortiva e da Inovação / Nathalia Berger Werlang ; orientadora, Gabriela Gonçalves Silveira Fiates. 2018.

400 p.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Processo de internacionalização. 3. Capacidade Absortiva. Inovação. 4. Inovação. 5. Empresas de Base Tecnológica. I. Moreira, Regina de Fátima Peralta Muniz. II. Fiates, Gabriela Gonçalves Silveira. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

Nathalia Berger Werlang

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE
TECNOLÓGICA: UM ESTUDO SOB A ÓTICA DA
CAPACIDADE ABSORTIVA E DA INOVAÇÃO**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutora em Administração” e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração

Florianópolis, 03 de dezembro de 2018

Prof.^a Cibele Barsalini Martins, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. Mohamed Amal, Dr.
Universidade Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Prof.^a Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Dedico este trabalho à minha
família, pelo amor e apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

À força divina, que sempre me acompanha e me proporciona força e motivação para nunca desistir dos meus sonhos.

À minha mãe, por ter me ensinado os valores que norteiam a minha vida: ética, honestidade e dedicação. Obrigada pelo seu exemplo de coragem, de mulher batalhadora e persistente. Obrigada por me proporcionar os recursos necessários para a realização pessoal e profissional: a educação e as condições para que eu pudesse perseguir meus sonhos.

Ao Rafael, que conseguiu demonstrar o seu apoio e compreensão ao longo de todo o processo, revelando-se um grande companheiro, compreendendo minhas ausências, minhas alterações de humor, e comemorando comigo cada conquista desta etapa. Obrigada por estar comigo sempre e em todos os momentos me fazer uma pessoa melhor.

Mãe e Rafa, em vocês encontrei forças para continuar nos momentos em que pensava não seria capaz de continuar adiante. Amo vocês!

Aos amigos de caminhada, colegas do doutorado, agradeço pela parceria, pelas gentilezas, pelas caronas, e mesmo muitas vezes distantes, pelas palavras de apoio, sempre encorajando um ao outro.

À Professora Gabriela, pelos aprendizados, pelo suporte e acompanhamento durante o doutorado. Agradeço também pela confiança em mim depositada para a realização desta pesquisa. Agradeço também aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC por cada aprendizado, que certamente contribuiu para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos professores integrantes da banca avaliadora, Prof. Mohamed Amal, Prof. Carlos Rossetto e Prof. Rosalia Lavarda, por aceitarem o encargo de examinadores e pelas valiosas contribuições durante a elaboração do trabalho. Ao Prof. José Luis Guedes, pela disposição em sempre sanar minhas dúvidas sobre o método da TFD.

Serei sempre grata a todos os gestores das empresas de base tecnológica com quem tive contato, pela receptividade e atenção durante as entrevistas realizadas. Agradeço de maneira mais especial ao Everton Gubert, quem intermediou grande parte desses contatos. A construção de uma tese é, ao mesmo tempo, solitária e dialógica.

À UCEFF Itapiranga, pelas oportunidades a mim proporcionadas.

Agradeço a oportunidade de ter conhecido todas essas pessoas acima mencionadas. Serei grata pela amizade e pelos aprendizados adquiridos ao longo do processo do doutoramento.

Eu serei eternamente responsável pelas escolhas que fizer, conseqüentemente, pelos resultados que obterei durante a minha passagem nesta vida. Agradeço por ter feito esta escolha, e agora posso colher os resultados de 3 anos de dedicação e esforço.

*“Caminante no hay camino, se hace camino
al andar” (Antonio Machado)*

RESUMO

A revisão de literatura realizada para o desenvolvimento desta tese, apontou a existência de lacunas nos campos teóricos, empíricos e metodológicos acerca da internacionalização, capacidade absorptiva, inovação e empresas de base tecnológica, simultaneamente. Ao aliar este achado com a necessidade de identificar uma extração da realidade brasileira, o objetivo deste estudo consiste em compreender como ocorre o processo de internacionalização das empresas de base tecnológica sob a ótica da capacidade absorptiva e da inovação. Neste sentido, verificou-se que a Teoria Fundamentada nos Dados (TFD) poderia ser capaz de contribuir para o avanço técnico-científico da temática, já que possibilita o acesso à prática a partir da voz dos entrevistados, sem a necessidade de uma lente teórica, o que proporcionou resultados auferidos a partir da livre expressão dos participantes. Sendo assim, 15 diferentes organizações compuseram a amostragem teórica desta pesquisa, totalizando 16 entrevistas com gestores que seriam capazes de trazer uma explicação de como o processo de internacionalização pode ser analisado a luz da capacidade absorptiva e da inovação. As entrevistas foram realizadas com gestores de diferentes empresas e também com associações de empresas de tecnologia, sendo distribuídas em quatro etapas de coleta de dados. O método de análise utilizado foi o de comparação constante, sendo que a cada ida a campo realizou-se o processo de codificação. O processo de codificação seguiu a ordem: codificação aberta, axial e seletiva. Durante a pesquisa de campo foi utilizado o modelo paradigmático proposto por Strauss e Corbin (2008), que contribuiu para a reflexão dos processos de internacionalização, análise das dimensões da capacidade absorptiva, assim como para o mapeamento das inovações. A partir da análise foram identificadas 19 categorias de análise, que representam um retrato da realidade do processo de internacionalização das empresas à luz da capacidade absorptiva e inovação. Foram mapeados inicialmente o contexto e as condições da empresa para iniciar o processo de internacionalização, momento no qual emergiram as categorias: Experiência prévia à internacionalização; Desafios para internacionalização; Distância psíquica; Importância das networks para internacionalizar; Maturidade da empresa; Motivação para internacionalização e Oportunidades para internacionalização. Além disso, no momento de análise do contexto e das condições para que o fenômeno ocorresse, foram identificadas a presença da dimensão da capacidade absorptiva, a aquisição de

conhecimento durante esse processo. Posteriormente foram identificadas as estratégias realizadas pela empresa para que o fenômeno ocorresse. As categorias que emergiram do conjunto de estratégia foram: Especialização do produto; Busca de conhecimento antes da internacionalização; Escolha do mercado; Estratégias de entrada no mercado externo; Mudança na cultura da empresa; Participação em feiras e eventos; Gestão do conhecimento; e Planejamento da internacionalização. Neste momento, apareceram as três dimensões da capacidade absorptiva, sendo elas a aquisição, assimilação e transformação do conhecimento. Finalmente foram identificadas as consequências do processo de internacionalização, ou seja, os resultados alcançados pelas empresas em termos de aplicação do conhecimento adquirido ao longo do processo. Neste conjunto de consequências emergiram as seguintes categorias: Fontes de aprendizagem; Resultados da internacionalização; e Mudança de rotinas e processos. Assim, as dimensões aquisições e aplicação do conhecimento foram evidenciadas neste momento. No que se refere às inovações, percebeu-se a existência das inovações quanto ao seu local: primeira na empresa, primeira no país de origem e primeira no mundo. Além disso, quanto ao grau de inovações evidenciou-se como resultado inovações incrementais e radicais. E quanto aos tipos de inovações destacaram-se a inovação de produto/serviço, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing. Após a validação do modelo conceitual explicativo e o retorno à literatura, concluiu-se que a tese ampliou o entendimento sobre como a capacidade absorptiva das empresas pode ocorrer de forma não-linear, ou seja, as dimensões aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento podem ocorrer não necessariamente nessa ordem e recursivamente. Foi possível concluir ainda que o processo de internacionalização de EBT's, analisado à luz da capacidade absorptiva e da inovação é resultante de um processo cíclico, e assim, propõe-se ainda a confirmação da tese de que empresas de base tecnológica possuem capacidade absorptiva, que é potencializada pelo processo de internacionalização da firma que, conseqüentemente, intensifica o desenvolvimento de inovações.

Palavras-chave: Processo de internacionalização. Capacidade Absorptiva. Inovação. Empresas de Base Tecnológica. Teoria Fundamentada nos Dados.

ABSTRACT

The literature review for the development of this thesis pointed to the existence of gaps in the empirical, methodological and theoretical fields about internationalization, absorptive capacity, innovation and technology-based companies simultaneously. This, combined with the need to identify an extraction of the Brazilian reality, compose the objective of this study which aims to understand how the process of internationalization of technology-based companies from the perspective of absorptive capacity and innovation. For such, Grounded Theory was adopted to contribute to the technical-scientific advance of the subject, since it allows accessing the practice through the voice of the subjects, without the need of a theoretical lenses, which gave results obtained from the free expression of the participants. Thus, 15 different organizations composed the theoretical sample of this research, totalling 16 interviews with managers that would be able to provide an explanation of how the internationalization process can be analysed in light of the absorptive capacity and innovation. The interviews were conducted with managers from different companies and also with associations of technology based companies, being distributed in four stages of data collection. The method of analysis used was constant comparison, and the coding process was carried out at each stage of data collection. The coding process followed the order: open, axial and selective coding. During the field research the paradigmatic model proposed by Strauss and Corbin (2008) was used, which contributed to the reflection of the processes of internationalization, analysis of the dimensions of the absorptive capacity, as well as the innovation mapping. From the analysis, 19 categories were identified, representing a picture of the reality of the internationalization process of companies. The context and the conditions of the company were initially mapped to begin the internationalization process, at which point the following categories emerged: Experience prior to internationalization; Challenges for internationalization; Psychic distance; Importance of networks to internationalize; Maturity of the company; Motivation for internationalization and Opportunities for internationalization. In addition, at the moment of analysis of the context and the conditions for the phenomenon to occur, the presence of the absorptive capacity dimensions were identified, the acquisition and assimilation of knowledge. Subsequently, the strategies taken by the company were identified. The categories that emerged from the set of strategies were: Product expertise; Search for knowledge before

internationalization; Market choice; Foreign market entry strategies; Change in company culture; Participation in fairs and events; Knowledge management; and Internationalization Planning. At this moment, the three dimensions of the absorptive capacity appeared, the acquisition, assimilation and transformation of knowledge. Finally, it was identified the consequences of the internationalization process, that is, the results achieved by the companies in terms of applying the knowledge acquired throughout the process. In this set of consequences emerged the following categories: Sources of learning; Internationalization results; and Change of routines and processes. Thus, the acquisitions and application of knowledge dimensions were evidenced at this moment. About the innovations, the existence of innovations regarding their place was perceived: first in the company, first in the country of origin and first in the world. In addition, the incremental and radical innovations were evidenced as a result of the degree of innovations. And about the types of innovations stood out the innovation of product /service, process innovation, organizational innovation and marketing innovation. After the validation of the explanatory conceptual model and the return to the literature, it was concluded that the thesis extended the understanding on how the absorptive capacity of the companies can occur in a non-linear way, that is, the acquisition, assimilation, transformation and application of the knowledge may occur not necessarily in that order and recursively. It was also possible to conclude that the process of internationalization of EBTs, analyzed in the light of absorptive capacity and innovation is the result of a cyclical process, and thus, it is also proposed to confirm the thesis that technology-based companies have absorptive capacity, which is enhanced by the internationalization process of the firm, which consequently intensifies the development of innovations.

Keywords: Internationalization process. Absorptive Capacity. Innovation. Technology-based companies. Grounded Theory.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Lacunas teóricas, empíricas e metodológicas da pesquisa	32
Quadro 2 Níveis de interação da capacidade absorptiva	48
Quadro 3 Dimensões da capacidade absorptiva	71
Quadro 4 Fatores Internos que afetam a CA das organizações	79
Quadro 5 Fatores externos que afetam a CA das organizações.....	86
Quadro 6 Categorias analíticas da capacidade absorptiva.....	87
Quadro 7 Indicações de Futuros Estudos na Área de Capacidade Absorptiva	91
Quadro 8 Categorias analíticas da inovação.....	103
Quadro 9 Classificação das Born Globals	115
Quadro 10 Categorias analíticas da Internacionalização.....	116
Quadro 11 Síntese dos estudos internacionais	132
Quadro 12 Critérios para avaliação da teoria substantiva ou modelo conceitual explicativo.....	160
Quadro 13 Técnicas para aprimorar a qualidade da teoria substantiva ou do modelo conceitual explicativo.....	162
Quadro 14 Detalhamento das entrevistas	169
Quadro 15 Caracterização dos entrevistados.....	170
Quadro 16 Definições de termos do processo de codificação	175
Quadro 17 Exemplo da codificação aberta.....	176
Quadro 18 Exemplo da codificação aberta.....	179
Quadro 19 Exemplo de memorando.....	182
Quadro 20 Princípios norteadores dos procedimentos de análise do ATLAS.ti.....	183
Quadro 21 Elementos do ATLAS.ti	184
Quadro 22 Percurso metodológico da pesquisa.....	185
Quadro 23 Número de códigos e proposições de cada uma das 19 categorias do modelo teórico.....	189
Quadro 24 Síntese da execução da pesquisa	194
Quadro 25 Aproximação dos resultados com a teoria.....	311

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal.....	52
Figura 2 Modelo de Szulanski.....	54
Figura 3 Modelo de capacidade absorptiva.....	56
Figura 4 Modelo de CA de Lane Koka e Pathack.....	60
Figura 5 Refinamento do modelo de CA.....	61
Figura 6 Modelo de Gebauer, Worch e Truffer.....	63
Figura 7 Modelo de Patterson e Ambrosini.....	64
Figura 8 Conjuntos da capacidade absorptiva.....	66
Figura 9 Articulação entre conceitos.....	147
Figura 10 Pressupostos metodológicos da pesquisa.....	150
Figura 11 Delimitação da área substantiva.....	163
Figura 12 Modelo analítico.....	178
Figura 13 Etapas de coletas e análises de dados.....	181
Figura 14 Visão geral do processo de construção do Modelo Conceitual Explicativo.....	194
Figura 15 Modelo conceitual da pesquisa.....	199
Figura 16 Evidências da categoria Maturidade da Empresa.....	200
Figura 17 Evidências da Categoria Experiência prévia à internacionalização.....	203
Figura 18 Evidências da categoria Importância das <i>networks</i> para internacionalizar.....	207
Figura 19 Evidências da Categoria Motivação para internacionalização.....	214
Figura 20 Evidências da Categoria Oportunidades para internacionalização.....	217
Figura 21 Evidências da categoria Desafios para internacionalização.....	223
Figura 22 Evidência da categoria Distância Psíquica.....	234
Figura 23 Evidências da Categoria Especialização do Produto.....	236
Figura 24 Evidências da Categoria Busca de conhecimento antes da internacionalização.....	238
Figura 25 Evidências da Categoria Participação em feiras e eventos.....	243
Figura 26 Evidências da Categoria Gestão do Conhecimento.....	246
Figura 28 Evidências da Categoria Escolha do Mercado.....	251
Figura 28 Evidências da Categoria Planejamento da Internacionalização.....	252
Figura 29 Evidências da categoria Estratégias de entrada no mercado externo.....	255
Figura 30 Evidências da Categoria Mudança na cultura da empresa.....	264

Figura 31 Evidências da Categoria Fontes de Aprendizagem.....	269
Figura 32 Evidências da Categoria Resultados da Internacionalização	284
Figura 33 Evidências da Categoria Mudança de rotinas e processos...	298
Figura 34 Modelo final da pesquisa	307
Figura 35 Práticas da dimensão Aquisição	326
Figura 36 Práticas da dimensão Assimilação	329
Figura 37 Práticas da dimensão Transformação	331
Figura 38 Práticas da dimensão Aplicação	333
Figura 39 Grau de inovação nas empresas	334
Figura 40 Local de inovação	336
Figura 41 Tipos de inovação	338

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Período das publicações	88
Gráfico 2 Análise do período de maior publicação	124

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	25
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	27
1.2 OBJETIVOS.....	35
1.3 PRESSUPOSTO, JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	36
1.4 ALINHAMENTO COM A LINHA DE PESQUISA PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PPGA.....	41
1.5 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DA TESE.....	42
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	45
2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA (CA).....	45
2.1.1 Principais conceitos da Capacidade Absortiva	45
2.1.1 Principais Modelos da Capacidade Absortiva	51
2.1.2 Dimensões da Capacidade Absortiva	65
2.1.3 Fatores Internos que Influenciam a Capacidade Absortiva	72
2.1.4 Fatores Externos que Influenciam a Capacidade Absortiva	82
2.1.5 Estudos recentes publicados em bases de dados nacionais sobre Capacidade Absortiva.....	87
2.2 INOVAÇÃO.....	93
2.2.1 Conceito e evolução histórica.....	93
2.2.2 Fatores Determinantes da Inovação.....	96
2.2.3 Tipos de Inovação	98
2.3 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	103
2.3.1 Teorias econômicas de internacionalização.....	104
2.3.2 Teorias comportamentais de internacionalização.....	108
2.4 BORN GLOBALS.....	111
2.4.1 Processo de internacionalização <i>Born Global</i>.....	112

2.4.2 Classificações das <i>Born Globals</i>	114
2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES	116
2.6 RELACIONAMENTO ENTRE CAPACIDADE ABSORTIVA E INOVAÇÃO	119
2.7 RELACIONAMENTO ENTRE CAPACIDADE ABSORTIVA E INTERNACIONALIZAÇÃO	122
2.8 RELACIONAMENTO ENTRE CAPACIDADE ABSORTIVA, INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO	123
2.9 CAMPO DE ESTUDO: EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (EBT'S).....	142
2.9.1 Internacionalização De EBT´s	145
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	149
3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO DA PESQUISA .	149
3.2 ABORDAGEM DE PESQUISA - QUALITATIVA	152
3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AO OBJETIVO – EXPLORATÓRIA E EXPLICATIVA	153
3.4 ESTRATÉGIA DE PESQUISA – TEORIA FUNDAMENTADA NOS DADOS.....	154
3.4.1 O equilíbrio entre objetividade e sensibilidade	158
3.4.2 Circularidade entre as fases de coleta e análise dos dados	159
3.4.3 Interação entre o pesquisador e a realidade dos sujeitos.....	159
3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	164
3.5.1 Coleta dos dados.....	166
3.5.2 Da coleta e análise dos dados à saturação teórica	172
3.5.3 O processo de codificação.....	174
3.5.4 A utilização do software ATLAS.ti.....	182
3.5.5 Percurso metodológico da pesquisa.....	184
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	197

4.1	MODELO EMPÍRICO-CONCEITUAL DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EBT'S SOB A ÓTICA DA INOVAÇÃO E DA CAPACIDADE ABSORTIVA	197
4.2	CONTEXTO.....	200
4.2.1	Maturidade da empresa	200
4.3	CONDIÇÕES CAUSAIS.....	202
4.3.1	Experiência prévia à internacionalização.....	203
4.3.2	Importância das <i>networks</i> para internacionalização	207
4.3.3	Motivação para internacionalização	213
4.4	CONDIÇÕES INTERVENIENTES	216
4.4.1	Oportunidades para internacionalização	216
4.4.2	Desafios para internacionalização.....	222
4.4.3	Distância psíquica	234
4.5	ESTRATÉGIAS.....	235
4.5.1	Especialização do produto	236
4.5.2	Busca de conhecimento antes da internacionalização ...	238
4.5.3	Participação em feiras e eventos.....	243
4.5.4	Gestão do conhecimento.....	246
4.5.5	Escolha de mercado	251
4.5.6	Planejamento da internacionalização.....	252
4.5.7	Estratégias de entrada no mercado externo	254
4.5.8	Mudança na cultura da empresa	264
4.6	CONSEQUÊNCIAS	268
4.6.1	Fontes de aprendizagem.....	268
4.6.2	Resultados da Internacionalização.....	283
4.6.3	Mudança de processos e rotinas	298
4.7	REVISITANDO A LITERATURA	305
4.6.1	Análise do processo de internacionalização.....	319
4.6.2	Análise da capacidade absorptiva	323

4.6.3 Análise da inovação.....	334
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	343
5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA	352
5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA	353
5.3 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS.....	354
5.4 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	355
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	359
APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	391
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO 1	393
APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO 2	395
APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO 3	397
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO 4	399

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente no qual as empresas desenvolvem suas vantagens competitivas a partir do conhecimento e inovação, os recursos intangíveis e as capacidades dinâmicas são fatores relevantes para garantir um desempenho competitivo (BARNEY, 1991; HELFAT; WINTER, 2011).

Desta forma, empresas que reconhecem o conhecimento como um recurso importante para a organização e desenvolvem a capacidade de utilizá-lo corretamente, tende a ampliar o seu mercado, aumentar o seu desempenho e se tornar mais competitiva frente aos concorrentes. Essa é considerada uma capacidade dinâmica que permite à integração do conhecimento de fontes internas e externas, junto a aplicação do conhecimento em melhorias de processos, produtos ou serviços para que a inovação ocorra (TEECE; PISANO; SHUEN, 1990; BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Neste contexto, surge a definição da capacidade absorptiva (CA), que foi compreendida pelos autores Cohen e Levinthal (1990) como a capacidade da empresa em reconhecer o valor e a importância de novos conhecimentos de fontes externas à organização, assimilá-los e aplicá-los a fim de adquirir benefícios organizacionais. Diferente do conceito de aprendizagem organizacional, que possui foco no aprendizado e no conhecimento no contexto interno da organização, os autores propõem que a capacidade absorptiva enfatiza a importância da relação da empresa com o ambiente externo.

Nesse sentido, o principal papel da empresa é a habilidade de criar um contexto favorável para integrar o conhecimento especializado individual (tácito e explícito) ao conhecimento de outros atores organizacionais (sejam eles internos ou externos), bem como aplicá-lo ao desenvolvimento de novas capacidades para a firma (GRANT, 1996; NODA; BOWER, 1996).

A capacidade absorptiva pode então ser considerada um fator relevante para compreender o processo de inovação das organizações, visto que está relacionada com a capacidade da empresa de adquirir, assimilar, transformar e aplicar novos conhecimentos em novos produtos, processos ou serviços (SZULANSKI, 1996; CRISCUOLO; NARULA, 2008; LIAO, CHUANG; TO, 2011; CEPEDA-CARRION; CEGARRA-NAVARRO; JIMENEZ-JIMENEZ, 2012).

Por consequência, a sua relação com a inovação tem sido um tema explorado recentemente, visto que outros estudos apontaram a

incidência da capacidade absorptiva como um fator relevante para a inovação organizacional (ZAHRA; GEORGE, 2002; FOSFURI; TRIBÓ, 2008; MUROVEC; PROGAN, 2009; CAMISÓN; FÓRES; 2010).

Corroborando, Fosfuri e Tribó (2008) e Scaringella, Miles e Truong (2017) asseveram que, além da articulação com o conhecimento externo, a capacidade absorptiva é capaz de promover uma relação entre a organização interna da firma com o ambiente externo como um todo, o que desenvolve a capacidade da organização de identificar novas oportunidades de negócios, novas tecnologias e estratégias que podem alavancar o seu desempenho.

Evidencia-se, neste contexto, o conhecimento organizacional como um recurso necessário para a geração de inovações (NONAKA, 1994; CASSIMAN; VEUGELERS, 2006; UENO; SANTOS; DANDOLINI, 2016), como também que este conhecimento quando relacionado com o ambiente externo, é capaz de direcionar a firma à novas estratégias (KOSTOPOULOS *et al.*, 2011; NORTH; VARVAKIS, 2016).

Contribuindo com estas afirmações, os estudos de Cohen e Levinthal (1990), Lane, Koka e Pathak (2006), Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009), Machado e Fracasso (2012) e Cassol, Zapalai e Cintra (2017) asseveram que esta integração do conhecimento intrínseco da empresa, com conhecimentos adquiridos de fontes externas, é realizada por meio da capacidade absorptiva, a qual pode assim, por consequência, potencializar a inovação das organizações.

Ao abordar os relacionamentos externos, Kafouros, Buckley, Sharp e Wang (2008) também destacam que uma importante forma de adquirir conhecimentos novos é por meio da estratégia de internacionalização, e que também pode trazer resultados para a inovação da empresa. Para os autores, a empresa internacionalizada possui vantagens superiores se comparadas às empresas que atuam apenas no mercado interno, uma vez que estão expostas a ambientes e relacionamentos diferentes. Assim, elas poderão ter acesso à conhecimentos não disponíveis em seu mercado local, ou seja, amplificam seu potencial de aprendizagem e de alguma forma, podem gerar inovações radicais no seu país de origem.

Os estudos de Valdaliso, Elola, Aranguren e Lopez (2011), também afirmam que a internacionalização tem um papel fundamental no aumento da capacidade absorptiva das organizações. Os autores ainda identificaram que a capacidade absorptiva depende da capacidade da empresa em estabelecer relações intra e extra organizacionais, tanto no país de origem como no país estrangeiro.

He e Wei (2013) afirmam que além de fontes de conhecimento adquiridos em fronteiras nacionais, novos conhecimentos potenciais para a capacidade de absorção também podem ser oriundos de relacionamentos com o mercado externo, ou seja, além das fronteiras do país de origem das organizações. De acordo com os autores, este conhecimento é essencial para a identificação de oportunidades para criação de novos produtos, serviços ou negócios com maior impacto de inovação.

Neste contexto, por se tratar de empresas altamente inovadoras, as Empresas de Base Tecnológica (EBT's) têm como característica o rápido acesso a mercados internacionais. Isso pode ocorrer principalmente pela sua capacidade de inovação, característica exigida pelo ambiente no qual essas empresas atuam (RIBEIRO; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2012; GERSCHEWSKI; ROSE; LINDSAY, 2015).

A relação entre capacidade de inovação e desempenho internacional em EBT's já vem sendo discutido em estudos internacionais e nacionais (GUAN; MA, 2003; SINGH, 2009; YI; WANG; KAFOUROS, 2013; FILIPESCU; PRASHANTHAM; RIALP, 2013) e nacionais (RIBEIRO; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2012; OLIVEIRA; SCHERER; CARPES; HAHN; PIVETTA, 2016).

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo propõe-se a estudar os temas inovação, capacidade absorptiva e internacionalização em empresas de base tecnológicas, visto que estas são empresas que empregam de maneira intensiva o conhecimento para o seu desenvolvimento e melhoria do seu desempenho organizacional tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

Uma vez que a inovação é considerada um fator essencial para as organizações no século XXI, as empresas precisam desenvolver habilidades de adaptação e busca por novas oportunidades para continuarem no mercado (TROTT, 2012).

Diante desse novo contexto, o conhecimento tornou-se a principal matéria-prima de produção neste século. A informação e o conhecimento são recursos mais importantes do que a terra, mão-de-obra e o capital, que eram essenciais para a sociedade passada (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TERRA, 2001; ISIDORO-FILHO; GUIMARÃES, 2010).

Desde o início dos anos de 1900, estuda-se sobre a inovação, e desde lá verificou-se que são inúmeros os fatores relacionados a geração

de inovações. Na maioria das vezes a inovação surge a partir da relação da dependência de interações que a organização possui com outros grupos, indivíduos e organizações (TEECE, 1996; KOULOPOULOS, 2011).

Assim, o compartilhamento do conhecimento, os fluxos de informações, a combinação com conhecimentos distintos, sejam eles científicos, tecnológicos ou empíricos são a base para a inovação, e a mola propulsora para a criação de valor de produtos, serviços, processos ou marcas (PORTER, 1990; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003).

Schumpeter (1934), a partir de uma perspectiva econômica, afirmava que as empresas precisariam inovar a fim de incrementar seu valor patrimonial. Para o autor, a inovação se tratava da entrada de um novo produto, método de produção, abertura de novos mercados, novas fontes de matéria-prima, ou então a geração de novas formas organizacionais. A ênfase era dada à palavra “nova”, já que a inovação remetia a algo totalmente novo no mercado de atuação da organização. O autor defendia que o ‘novo’ tinha a força de destruir o ‘velho’, e assim iniciar um novo ciclo de desenvolvimento econômico.

Com o passar do tempo, o conceito evoluiu e hoje a “novidade apenas do produto” não é uma característica essencial da inovação, que agora incorpora também, processo ou serviço melhorado de forma incremental, no âmbito organizacional, no mercado ou no mundo (OCDE, 2005). Além disso, as demandas da sociedade e a interação entre diferentes indivíduos, podem ser fatores que levam à difusão do conhecimento e à combinação de conhecimentos já existentes para criar o “novo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BESSANT; TIDD, 2009).

Nesse sentido, a Capacidade Absortiva que é vista como um dos fatores que antecedem a inovação, é capaz de potencializar a capacidade da organização de identificar, assimilar e explorar comercialmente o conhecimento externo em forma de novos produtos e serviços (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Embora Cohen e Levinthal (1990) destaquem a importância do conhecimento externo como sendo apenas um conhecimento fora do ambiente da organização, outros autores destacam a importância do conhecimento externo adquirido no mercado internacional como fonte necessária para o desenvolvimento de inovações (BRITTON, 2004; KAFOUROS *et al.*, 2008; HE; WEY, 2013).

Neste contexto, Britton (2004) analisou as fundações das redes de conhecimento que envolvem fortes relações extra regionais. O autor

assevera que empresas intensivas em exportação possuem entradas de conhecimento internacionais significativas principalmente por meio de consultores e parceiros, gerando assim mais resultados de inovações radicais.

Corroborando, Kafouros *et al.* (2008) destacam que o acesso ao mercado externo, por meio da estratégia de internacionalização pode ter relacionamento com a inovação, já que uma empresa internacionalizada amplia seu campo de relacionamentos, tendo acesso à conhecimentos não disponíveis em seu mercado local.

Além da contribuição para a inovação, a estratégia de internacionalização da empresa contribuiu para o aumento dos benefícios de escala, escopo, aprendizagem, assim como aumenta a lucratividade das empresas. Além disso a empresa internacionalizada aumenta o valor da sua marca pela presença internacional, cria acesso a novos mercados com forte crescimento econômico e aumenta sua competitividade das empresas frente a players internacionais (HITT; HOSKISSOM; KIM, 1997; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000).

No que se refere ao processo de internacionalização, Rennie (1993) identificou em um grupo de empresas australianas de pequeno e médio porte, que estas estavam conseguindo competir internacionalmente com empresas de grande porte. Além disso, o autor verificou que as empresas não haviam seguido o processo lento e gradual de internacionalização, e já desde o início das suas atividades, estavam atuando no mercado global.

Surge assim, o conceito de *Born Global*, na década de 1990, que define o conceito de empresas com vocação global desde o seu surgimento (OVIATT; MCDUGALL, 1994; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004).

Estes e outros autores passaram a estudar o fenômeno e atribuíram a estas empresas *Born Global*, o reconhecimento de empresas que logo no início das suas atividades objetivam entrar no mercado internacional (MADSEN; SERVAIS, 1997); empresas que por pressão de espaço e de tempo tiveram que ampliar sua atuação geográfica para além fronteiras desde o seu início (ZUCHELLA, 2003); ou ainda podem ser empresas que desde a sua fundação teve a visão de se tornarem globalizadas, e em um curto espécie de tempo internacionalizaram as suas atividades (GABRIELSSON, 2005).

Dominguinhos e Simões (2001) elencaram alguns critérios para caracterizar o processo de internacionalização acelerada das empresas *Born global*, a saber: (1) início das atividades internacionais logo após a

fundação (até três anos); (2) relevância das atividades internacionais (aproximadamente 25% das vendas totais devem ser relacionadas à exportação); (3) modo de entrada mais flexível (uso de agentes internacionais, parcerias e licenciamentos); (4) escopo das atividades internacionais (coordenação das atividades da cadeia de valor por diferentes países); (5) abrangência geográfica (ampla abrangência geográfica); (6) dispersão geográfica dos clientes no mercado doméstico (ampla atuação nacional).

De forma complementar, Carneiro e Dib (2008) elencaram quatro critérios para definir uma *Born Global*: (1) empresas que surgiram depois dos anos 1990; (2) início do processo de internacionalização entre dois a quinze anos após a data de fundação; (3) percentual de faturamento do comércio internacional entre 5% a 75%; (4) presença internacional de um ou poucos mercados internacionais na mesma ou em diferentes regiões do mundo.

Neste contexto, as Empresas de Base Tecnológica (EBT's) têm por característica a capacidade de internacionalização de forma mais acelerada nos primeiros anos após a sua fundação. Na última década, alguns estudos evidenciaram que as EBT's obtiveram êxito em negociações com o mercado externo, o que foi explicado pela sua grande capacidade de inovação e produtos altamente tecnológicos (KNIGHT; KIM, 2009; SINGH, 2009; OLIVEIRA JR.; BORINI, 2012; YI; WANG; KAFOUROS, 2013; FILIPESCU; PRASHANTHAM; RIALP, 2013; RIBEIRO; OLIVEIRA; SCHERER; CARPES; HAHN; PIVETTA, 2016).

Neste sentido, Freeman *et al.* (2010) asseveram que os gestores de empresas *Born Globals* podem usar tanto conhecimento de relacionamentos pré-existentes, assim como, desenvolver novos conhecimentos rapidamente para comercializar novos produtos de forma acelerada. Os autores afirmam que a capacidade de desenvolver novos relacionamentos de forma rápida está baseada na relação com parceiros que possuem e compartilham conhecimento tecnológico, e não apenas com troca de experiências em mercado e operação.

Por isso, o fenômeno *Born Global* vem sendo comparado com a teoria existente acerca da internacionalização e seus efeitos de localização geográfica, da rede de relacionamentos e das características do empreendedor no papel do acesso ao mercado internacional das firmas. Além disso, grande parte dos estudos atuais são desenvolvidos principalmente em países de primeiro mundo, e em sua maioria em empresas de base tecnológica, dos ramos de comunicação, internet,

software e aeronáutica (DIB; ROCHA, 2010; RIBEIRO; OLIVEIRA JR; BORINI, 2012).

No que se refere ao presente estudo, outra característica importante é que este foi desenvolvido em um contexto de um país emergente, que tem por característica o seu rápido crescimento e mudanças em setores econômicos que vêm passando por mudanças estruturais (LUO; TUNG, 2007).

O processo de internacionalização de empresas fundadas em países periféricos, como ao exemplo de países da América Latina ocorreu de forma tardia se comparado aos países desenvolvidos (*first movers*). Isso ocorre principalmente pois as empresas de países em desenvolvimento precisam vencer as barreiras estruturais de ordem econômica nacional e internacional que as deixam em desvantagem (FLEURY et al, 2007).

Ao abordar o contexto das empresas de base tecnológica de países emergentes, estas não se enquadram no contexto tradicional das abordagens clássicas da internacionalização, visto que precisam atuar de forma mais ágil e dinâmica no processo de internacionalização. Isso se deve ao fato de que as tecnologias avançam constantemente, e assim, avançar rapidamente na estratégia de expansão é fundamental (RIBEIRO; OLIVEIRA; BORINI, 2012).

Sendo assim, as empresas de países emergentes utilizam a estratégia de internacionalização como uma fonte de vantagem competitiva em mercados internacionais e nacionais, visto que conseguem desenvolver novas capacidades ou ainda explorar capacidades já existentes (GAUR; KUMAR; SINGH, 2014).

Diante do exposto, os estudos apresentam uma relação de complementariedade entre **capacidade absorptiva, inovação e internacionalização de empresas**, visto que são temas relevantes e atuais. Embora uma pesquisa exploratória sistemática prévia (apresentada nos capítulos 2.5, 2.6 e 2.7) tenha apontado a existência de estudos que relacionam os três temas propostos nesta tese, tais como Glass e Saggi (1998); Britton (2004); Penner-Hahn e Shaver (2005); Phene, Fladmoe-Lindquist e Marsh (2006); Li, Shi e Cai (2008); Slimane (2010); Harris e Li (2009); Li (2009); Li, Chen e Shapiro (2010); Schmiele (2012); Liao e Yu (2013); Sivalogathan e Wu (2014); Harirchi e Chaminade (2014); Fitjar e Rodríguez-Pose (2015); Rai e Funkhouser (2015), Adams *et al.* (2016); Raymond *et al.* (2016), Qiu, Liu e Gao (2017); e García-Muiña e González-Sánchez (2017) e Zou, Ertug e Georhge (2018), esses estudos ainda destacam a existência de lacunas teóricas, que estão expostas na

justificativa do trabalho a fim de corroborar a originalidade da tese, bem como a necessidade de compreender o comportamento das EBT's brasileiras.

Além de se considerar os *gaps* de pesquisa evidenciados nas pesquisas exploratórias, outras recomendações de futuros estudos também foram identificadas a partir da análise da literatura. O Quadro 1 apresenta uma síntese das lacunas teóricas, empíricas e metodológicas evidenciadas a partir da análise do campo de internacionalização sob o prisma da capacidade absorptiva e inovação de empresas de base tecnológica. A incompletude dos modelos e teorias existentes e propostos até o momento e o desajuste entre conceitos teóricos e a realidade brasileira sustentou o desenvolvimento desta tese.

Quadro 1 - Lacunas teóricas, empíricas e metodológicas da pesquisa

Campo	Lacunas	Contribuição
Teórico	Identificar quais são os fatores do sucesso da expansão internacional, especialmente no que tange a importância da aquisição do conhecimento em diferentes países, assim como compreender quais são os efeitos específicos que o acesso a diferentes países ou tecnologias exercem sobre a inovação radical (PENNER-HAHN; SHAVER, 2005; PHENE, FLADMOE-LINDQUIST; MARSH, 2006).	A tese propôs um modelo conceitual que apresenta o contexto e condições em que as empresas estavam inseridas antes do processo de internacionalização, assim como quais os efeitos da ação de internacionalização e da capacidade absorptiva para a inovação das empresas.
	Identificar como tipos específicos de cooperação, com IES, clientes, fornecedores favorecem a inovação (DE FARIA; SCHMIDT, 2012; QIU; LIU; GAO, 2017).	A tese apresenta uma relação de parceiros relevantes, a partir da identificação dos <i>networks</i> que contribuíram com novas fontes de conhecimento para as empresas inovarem.
	Estudar outros fatores que influenciam a capacidade	Foram mapeados a partir do estudo como a mudança na

Continua

	absortiva - Estilo de liderança, cultura corporativa, estruturas de <i>network</i> (ADAMS; FLATTEN, BRINKMANN, BRETTEL, 2016).	cultura organizacional, rotinas e processos também contribuíram para a capacidade absortiva e inovação das empresas.
	Desafiar as visões tradicionais que empresas mais jovens e pequenas podem ser mais capazes de inovar, mas são prejudicadas pela falta de recursos. Sugere-se ainda que novas pesquisas sejam desenvolvidas a fim de identificar características organizacionais como idade e tamanho da empresa impactam na inovação (ZOU; ERTUG; GEORGE, 2018)	O estudo permitiu a compreensão de que mesmo empresas jovens possuem capacidade de inovar, o que ocorre também por meio do acesso a recursos de projetos.
	Investigar por meio de novos estudos se a capacidade absortiva é um construto multidimensional, e que tanto a capacidade absortiva potencial quanto a realizada impactam na inovação (GEBAUER <i>et al.</i> 2011; PATTERSON; AMBROSINI, 2015; LIMAJ, BERNROIDER, 2017).	Foi possível identificar neste estudo que a capacidade absortiva é considerada um construto multidimensional, e que as etapas da capacidade absortiva potencial e realizada não precisam necessariamente ocorrer nesta ordem, e ambas geram resultados de inovação.
Empírico	Compreender como empresas em países emergentes avançam para o mercado internacional e conseguem adquirir conhecimentos de fontes internacionais e aproveitá-las para a inovação (SOFKA, 2008, CHUANG; 2014).	O estudo foi realizado em empresas de um país emergente, o qual ainda exige novas investigações acerca da capacidade absortiva, inovação e internacionalização de empresas.

	<p>Incorporar diferentes indústrias e diferentes métodos para capturar o grau de Internacionalização das empresas e sua relação com a inovação e capacidade absorptiva (GARRIDO <i>et al.</i> 2017).</p>	<p>O objeto de estudo da pesquisa foram empresas de base tecnológica de um país emergente, internacionalizadas. Sendo que este processo foi analisado sob o prisma da capacidade absorptiva e da inovação.</p>
Metodológico	<p>Novos estudos devem ser incentivados a utilizarem metodologias inovadoras para identificar potenciais variáveis moderadoras que possam ter um efeito significativo na relação entre o desempenho de inovação e da capacidade absorptiva (GEBAUER <i>et al.</i> 2011; PATTERSON; AMBROSINI, 2015; FERREIRA; FERREIRA, 2017).</p>	<p>A tese foi construída a partir de uma metodologia qualitativa, baseada na teoria fundamentada nos dados. Desta forma foi possível identificar um modelo conceitual que explica o processo de internacionalização das empresas de base tecnológica a partir da capacidade absorptiva e internacionalização. O modelo construído proporcionou informações relevantes sobre quais são as fontes de conhecimento no mercado internacional, como e em que momentos ocorrem as etapas da capacidade absorptiva, além de identificar quais as inovações geradas a partir desse processo.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Diante do rol de lacunas apresentadas nos campos teóricos, empíricos e metodológicos, procedeu-se com a construção do problema de pesquisa desta tese. Desta forma, buscou-se investigar como o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica pode ser potencializado a partir da capacidade de absorção de conhecimento e da inovação das organizações investigadas.

Assim, verificou-se que a construção de uma pesquisa baseada na Teoria Fundamentada nos Dados (TFD) seria capaz de permitir a compreensão do fenômeno de internacionalização destas empresas, e como a capacidade absorptiva e a inovação podem contribuir par o acesso a mercados internacionais.

Destaca-se que como um pressuposto do método de pesquisa, o problema e os objetivos foram construídos de forma ampla, permitindo flexibilidade na alteração até o final da execução da pesquisa, já que o método da TFD propõe o estudo de um fenômeno indicado pela questão de pesquisa, que poderá ser reestruturada até o final da pesquisa (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Após considerar a problemática envolvida e a especificidade do método de pesquisa, o presente trabalho de tese buscou responder a seguinte questão de pesquisa: **Como ocorre o processo de internacionalização nas empresas de base tecnológica sob a ótica da capacidade absorptiva e da inovação?**

1.2 OBJETIVOS

Assim, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender como ocorre o processo de internacionalização das empresas de base tecnológica sob a ótica da capacidade absorptiva e da inovação.

Com a finalidade de responder à questão desse estudo, alguns objetivos específicos estão propostos, tais como:

- a) Compreender o processo de internacionalização das empresas estudadas;
- b) Investigar o processo de aprendizagem para o acesso ao mercado internacional;
- c) Reconhecer as relações entre os elementos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos adquiridos no mercado externo;
- d) Identificar os resultados de inovação das empresas de base tecnológica;
- e) Elaborar um modelo conceitual derivado da investigação empírica que explique o fenômeno de internacionalização de empresas, capacidade absorptiva e inovações de empresas de base tecnológica.

1.3 PRESSUPOSTO, JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Essa tese parte do pressuposto que **empresas de base tecnológica possuem capacidade absorptiva, que é potencializada pelo processo de internacionalização da firma que, conseqüentemente, intensifica o desenvolvimento de inovações.** Sendo assim, a originalidade desta tese está em desenvolver um modelo Conceitual Explicativo acerca de como as empresas de base tecnológica catarinenses expostas ao ambiente internacional conseguem desenvolver inovações por meio da capacidade absorptiva. Justifica-se estudo com base nas lacunas de pesquisa encontradas em um estudo exploratório acerca da temática realizado previamente a este trabalho.

No que se refere especialmente a Empresas de Base Tecnológica, estudos apontam que estas vem sendo caracterizadas como empresas que se comportam diferente em relação ao processo de internacionalização, já que se comportam diferente de empresas multinacionais tradicionais (MATHEWS; ZANDER, 2007).

Neste sentido, Sperling (2005) e Knight e Kim (2009) asseveram que as teorias existentes ainda possuem algumas limitações em explicar o processo acelerado de internacionalização dessas empresas, que pode estar relacionado principalmente com a articulação da empresa com o seu ambiente externo, ou com o seu ambiente de negócio no país de origem (FERNHABER; GILBERT; MCDUGALL, 2008).

Embora alguns estudos vêm sendo desenvolvidos no Brasil acerca da internacionalização acelerada de *Born Globals* (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012; ZONTA; AMAL, 2017), grande parte dos estudos existentes foram realizados em países desenvolvidos com uma realidade diferente da brasileira.

Ao realizar uma revisão de literatura, verificou-se que estudos que relacionam capacidade absorptiva, inovação e internacionalização ainda são incipientes. Em âmbito nacional, os estudos acerca da CA começam a aparecer a partir do final dos anos 2000 que relacionam a capacidade absorptiva com a inovação. Desta forma, justifica-se a escolha do tema e objeto de estudo visto que até hoje, mesmo diante das pesquisas existentes principalmente em âmbito internacional, no Brasil os estudos ainda são incipientes (VOLBERDA *et al.*, 2010; FLATTEN *et al.*, 2011; JIMENEZ-CASTILLO; SANCHEZ-PEREZ, 2013).

No Brasil, pode-se destacar os estudos de Versiani, Cruz, Ferreira e Guimarães (2010), que fez uma análise da literatura entre os anos 1990 e 2009, além de Wegner e Maehler (2012), Rosa e Ruffoni (2014) e Moré

, Gonçalo, Vargas e Cembranel (2014) que investigaram empiricamente a relação da CA com a inovação, em sua maioria em setores intensivos em conhecimento. Estes estudos também asseveraram a relevância de dar continuidade aos estudos brasileiros, relacionando outros construtos tendo como objeto de estudo organizações de base tecnológica e também de outros setores da economia brasileira.

É possível evidenciar assim que estudos sobre capacidade absorptiva são recentes no Brasil, sendo que em um estudo sistemático na base de dados SPELL foram identificados 23 artigos a partir do ano de 2013, conforme apresentado no item 2.2.5 desta tese.

Neste contexto, Zen *et al.* (2013) que investigaram o desenvolvimento de recursos no âmbito de uma rede interorganizacional do setor vinícola e a influência destes recursos no processo de internacionalização das empresas, sugerem que novos estudos sejam realizados a fim de analisar como o acesso a informações promove o desenvolvimento da internacionalização.

Garrido *et al.* (2017) buscaram identificar por meio de uma survey, como as empresas de tecnologia da informação de um mercado emergente latino-americano podem aumentar sua capacidade inovativa por meio da análise do desempenho passado, da capacidade absorptiva e da internacionalização. Os resultados mostraram que a capacidade absorptiva modera o relacionamento entre desempenho passado e capacidade inovativa, entretanto, sugerem que novos estudos com outras abordagens metodológicas sejam realizados para capturar o grau de Internacionalização das empresas e sua relação com a inovação e capacidade absorptiva.

Além disso, outro estudo desenvolvido por Koerich e Cancellier (2017) buscou investigar em publicações nacionais e internacionais acerca da capacidade absorptiva e mapearam cinco temas com maiores interações, sendo eles: i) gestão do conhecimento; ii) internacionalização; iii) métodos, teorias e questões de pesquisa; iv) pesquisa e desenvolvimento (P&D); v) inovação. Verificou-se assim que algumas investigações já vêm sendo realizadas em âmbito internacional e publicadas em importantes *journals*, indicando assim também uma oportunidade de pesquisa.

Também em âmbito internacional, o estudo exploratório nas bases de dados *Business Source Complete* (EBSCO) e *Scopus* até julho de 2017, conforme apresentado no capítulo 2.7 da tese, identificou a primeira publicação relacionando a inovação, a capacidade absorptiva e a internacionalização em 1998. Assim, evidencia-se que o estudo sobre a

temática ainda é recente, e a continuidade de pesquisas na área é importante para ampliar a consistência teórica e compreensão do assunto.

Dentre as principais sugestões, Penner-Hahn e Shaver (2005) afirmam que ainda é preciso identificar quais são os fatores do sucesso da expansão internacional, especialmente no que tange à importância da aquisição do conhecimento em diferentes países. Nesta mesma linha, Phene, Fladmoe-Lindquist e Marsh (2006) destacam a necessidade de examinar os efeitos que o acesso a diferentes países ou tecnologias exercem sobre a inovação radical.

Ainda no que se refere a parcerias internacionais, De Faria e Schmidt (2012) asseveram que novos estudos são necessários a fim de identificar quais tipos de cooperação, tais como com universidades, clientes ou fornecedores nacionais ou internacionais, podem impactar de forma positiva na inovação da firma.

Estudo sobre a cooperação nacional e internacional de empresas com universidades, Qiu, Liu e Gao (2017) afirmam que este é um tema que ainda precisa ser desenvolvido, e que novos estudos precisam ser empreendidos a fim de compreender como o acesso à conhecimento internacional pode contribuir com a inovação da firma.

O estudo realizado por Limaj e Bernroid (2017) buscou investigar como a cultura organizacional afeta a capacidade absorptiva potencial e realizada na geração de inovações. A partir de um estudo quantitativo, a pesquisa identificou que os efeitos da capacidade absorptiva potencial são mediados pela capacidade absorptiva realizada. Assim, os autores inferem que a capacidade absorptiva é um construto multidimensional e que tanto a capacidade absorptiva potencial quanto a realizada impactam na inovação. Neste sentido os autores afirmam que novos estudos devem ser realizados a fim de corroborar ou não com os achados do estudo.

Além disso, Zou, Ertug e Georhge (2018) ao realizar uma meta-análise sobre CA, que já vem sendo estudada por quase 30 anos, identificaram que esta é uma teoria base das teorias de inovação, mas que precisa ser revista. Como principais resultados o estudo apontou que a CA é preditora da inovação e da transferência de conhecimento, que a o relacionamento da CA é positivo em pequenas empresas e negativo em grandes empresas, e que a relação entre tempo de empresa com a CA é negativa para empresas mais maduras e não significativa em empresas mais jovens. Diante dos resultados os autores sugerem que os conceitos teóricos tradicionais sejam revisitados, especialmente para compreender as relações entre CA, tempo de empresa, tamanho da empresa e inovação.

Neste sentido, o estudo exploratório realizado nas plataformas internacionais *Business Source Complete* (EBSCO) e *Scopus* até julho de 2017 (apresentado no capítulo 2.7) e um estudo exploratório nas plataformas nacionais *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) até março de 2018 (apresentado no capítulo 2.1.5), aliados a outras pesquisas mapeadas, sinalizaram como lacunas teóricas acerca da temática:

- i) a carência de estudos que se preocupam em compreender como o acesso a mercados internacionais pode contribuir com o desenvolvimento de inovações no país de origem, por meio da capacidade de absorção de conhecimentos externos por meio de universidades, empresas, clientes ou fornecedores estrangeiros;
- ii) a carência de estudos com abordagem qualitativa e/ou abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Os estudos empíricos acerca da capacidade absorptiva vêm crescendo nos últimos anos, no entanto grande parte deles focam na adoção de uma abordagem quantitativa. Estudos qualitativos podem ajudar a ampliar a compreensão do fenômeno, como ocorre a relação com outros fatores internos e externos e como a geração de inovações é desenvolvida a partir da capacidade absorptiva, e assim gerar informações mais ricas, que levem à uma contribuição para a área de conhecimento;
- iii) carência de estudos brasileiros acerca dos estudos sobre o processo de internacionalização acelerado de empresas de base tecnológica e suas implicações na inovação;
- iv) a ausência de estudos acerca das temáticas em voga realizados a partir da Teoria Fundamentada nos Dados (TFD).
- v) ausência de estudos brasileiros com abordagem qualitativa que envolvam a relação da inovação, capacidade absorptiva e internacionalização no contexto de empresas de base tecnológica.

Diante da pesquisa prévia exploratória empreendida em âmbito nacional e internacional, verifica-se que a originalidade desta tese é reforçada visto que irá contribuir com as cinco lacunas apresentadas anteriormente, ao compreender como o acesso a mercados internacionais poderá contribuir com o desenvolvimento de inovações no país de origem, geradas a partir da capacidade absorptiva das firmas, evidenciando como o conhecimento adquirido no contexto internacional é adquirido, assimilado, transformado e aplicado nas empresas em análise.

Ressalta-se que a compreensão de contextos específicos é relevante uma vez que possuem diferentes formas de relação entre os atores e por consequência apresentam diferentes resultados. A isso se deve a escolha do método de pesquisa, a Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), uma vez que esta busca a construção de um modelo teórico, circunscrito a um determinado contexto.

Diante do exposto, acredita-se que este estudo contribui teoricamente, uma vez que a compreensão sobre a utilização do conhecimento das organizações é relevante para mantê-las competitivas no mercado. Destaca-se aqui o estudo da capacidade de absorção do conhecimento no mercado internacional e sobre como esse conhecimento pode gerar inovações organizacionais, no que tange ao setor de empresas de tecnologia.

Assim, esta pesquisa contribuiu com o avanço da teoria existente, auxiliando também futuros pesquisadores que empreenderão estudos nesta área, que poderão utilizar-se destes resultados para nortear-se em suas pesquisas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, baseada na Teoria Fundamentada em Dados os resultados poderão trazer à luz das teorias existentes novas proposições, que ainda não foram encontradas em estudos anteriores.

Além disso, a pesquisa é justificada por suas contribuições científicas no que tange à compreensão das atividades de inovação, do desenvolvimento de capacidade absorptiva, e nas atividades de internacionalização conduzidas pelas EBTs. Assim, será possível gerar reflexões sobre oportunidades e desafios que poderão fundamentar estudos futuros sobre estratégias empresariais e governamentais de inovação e internacionalização.

Outra contribuição teórica do estudo reside em apresentar resultados sobre como os processos que compõem as dimensões da CA (aquisição, assimilação, transformação e aplicação), se caracterizam em empresas de base tecnológica internacionalizadas e se relacionam com os resultados de inovação.

A compreensão sobre pequenas e médias empresas caracterizadas pela inovação, que são as empresas de base tecnológica, vem se desenvolvendo no país e alcançando mercados internacionais, gerando novos produtos e serviços a partir desse processo. Este estudo trará contribuições acerca desse processo para países emergentes, que ainda não está totalmente esclarecido.

Assim como o trabalho tem sua relevância científica, também contribui com o aprimoramento da gestão das empresas. Os resultados trazem importantes reflexões para as EBTs no que tange ao

desenvolvimento da capacidade absorptiva e da gestão de inovação. Com isso, espera-se contribuir com diretrizes norteadoras sobre qual a melhor forma de gerir o conhecimento interno e externo da firma a fim de impulsionar as inovações, principalmente no que se refere a empresas com relacionamento no mercado externo.

Uma vez que a inovação e a internacionalização de empresas estão diretamente relacionadas com o aumento da movimentação econômica de uma nação, espera-se que os resultados possam contribuir para a criação de diretrizes e políticas de incentivo à estas atividades no país.

Além disso, espera-se contribuir com os gestores de empresas de base tecnológica a fim de que compreendam a importância da utilização dos seus recursos internos, aliados à fontes de aquisição de conhecimento externo que pode ocorrer por meio do processo de internacionalização da firma, para potencializar a capacidade absorptiva. A partir do estudo realizado, espera-se instigar novas empresas a entrarem em mercados internacionais por meio da comercialização dos seus produtos ou serviços.

Por fim, acredita-se que o estudo possui relevância devido ao método de pesquisa utilizado, a Teoria Fundamentada em Dados, que é pouco difundida nos estudos organizacionais brasileiros. Sendo que acerca do fenômeno a ser estudado, internacionalização, capacidade absorptiva e inovação em EBT's, não foi encontrado nenhum estudo em âmbito nacional ou internacional. Assim, a construção de um modelo teórico derivado dos dados coletados a campo é uma importante contribuição desta tese.

1.4 ALINHAMENTO COM A LINHA DE PESQUISA PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PPGA

A capacidade de absorção é caracterizada como um importante fator para a para inovação nas organizações. Nesse sentido, o que se propõe nesta tese é compreender como o acesso a mercados internacionais pode ser um fator relevante para impulsionar e/ou aprimorar o desenvolvimento da capacidade de absorção das empresas, bem como, impulsionar a sua capacidade de inovar.

Verifica-se a partir das pesquisas existentes, que a capacidade de absorção vem sendo importante determinante para inovação nas organizações nos dias atuais. Nesse sentido, o acesso a mercados internacionais, pode ser um fator relevante para impulsionar e/ou

aprimorar o desenvolvimento da capacidade de absorção das empresas, bem como, aprimorar sua capacidade de inovar.

Desta forma, este estudo, justifica-se para a área da Administração - num contexto macro para a área de Ciências Sociais Aplicadas - por estudar uma lacuna teórico-empírica, no que se refere ao relacionamento da capacidade de absorção em mercados internacionais e a geração de inovações.

No que tange ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC, especificamente na linha de pesquisa de Produção e Desenvolvimento, esta tese está alinhada visto que esta preocupa-se em compreender e encontrar caminhos para o desenvolvimento socioeconômico, internacionalização da produção e inovação.

Além disso, este estudo no contexto brasileiro, que irá investigar como as EBT's desenvolvem a Capacidade Absortiva, é relevante justamente para contribuir com os estudos existentes até o momento, e propor um novo modelo de desenvolvimento de capacidades absorptivas para EBT's brasileiras quando inseridas em mercados internacionais.

1.5 ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO DA TESE

A estrutura desta tese é composta por três capítulos. Neste primeiro capítulo, apresentou-se a contextualização do tema, problemática da pesquisa, objetivos do trabalho e a justificativa da pesquisa no que tange a sua originalidade, relevância e viabilidade.

O Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica que norteia o desenvolvimento do estudo proposto. Inicia-se com a conceituação da capacidade absorptiva, dimensões e modelos da CA, conceitos, evolução e tipos de inovação, e por fim aborda as teorias de internacionalização e a internacionalização de EBT's em contexto de países emergentes. Ainda neste capítulo são apresentados estudos recentes que relacionam os três construtos abordados neste trabalho.

No Capítulo 3, apresentam-se os procedimentos metodológicos, classificação da pesquisa e descrição das etapas do estudo que foi norteado pela TFD técnicas de coleta e análise dos dados.

O Capítulo 4 traz os principais resultados e discussões provenientes do estudo empírico, bem como os principais achados e relacionamento com a teoria.

No Capítulo 5 apresentam-se as principais considerações e análises finais de contribuição da tese para com o ambiente científico e empresarial.

Por fim, estão dispostos as Referências e os apêndices citados ao decorrer da tese.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca contextualizar os marcos teóricos que deram suporte ao desenvolvimento desta tese. Visto que a capacidade absorptiva é vista como propulsora da inovação nas organizações (COHEN; LEVINTHAL, 1990), inicia-se com a apresentação dos principais conceitos e modelos da capacidade absorptiva, seguido de conceitos, evolução e tipologias de inovação. Logo após, são apresentadas as principais teorias e estratégias de internacionalização a fim de identificar como o acesso a fontes de conhecimentos internacionais podem ser aproveitadas por meio da capacidade absorptiva da empresa e consequentemente, gerar inovações.

Por isso, a fundamentação teórica deste trabalho concentrou-se nos temas: capacidade absorptiva, inovação, e teorias de internacionalização da firma.

2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA (CA)

Os estudos e publicações acerca da capacidade absorptiva tiveram um incremento considerável a partir dos anos 1990, quando Cohen e Levinthal (1990) publicaram seu trabalho seminal sobre capacidades absorptivas e seu impacto na inovação. Entretanto, há alguns anos antes, o estudo de Kedia e Bhagat (1988), já havia abordado o tema capacidade absorptiva, no contexto da transferência de tecnologia entre empresas de diferentes culturas.

A capacidade absorptiva possui sua premissa baseada em Penrose (1959), que discorre sobre a teoria da firma, e afirma que esta é um agente inovador, capaz de acumular competências em um ambiente de mudanças constantes. Desta forma, é possível inferir que as organizações acumulam habilidades e conhecimentos, aliadas à tecnologia, o que permite ganhos de desempenho, garantindo a manutenção e ampliação dentro do seu mercado de atuação.

Entretanto, as pesquisas de Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994) são consideradas como estudos aceitos aqueles que abordam o nível de análise organizacional (VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010).

2.1.1 Principais conceitos da Capacidade Absortiva

No estudo de 1989, intitulado “*Innovation and Learning: The two faces of R&D*”, Cohen e Levinthal consideram que o setor de P&D não

apenas gera novas informações para a empresa, como também é responsável por melhorar a sua capacidade de assimilar e aplicar a informação já existente. Assim, enquanto o P&D é responsável pelas inovações, também desenvolve na firma a habilidade de identificar, assimilar, e aplicar o conhecimento do ambiente, o que também é chamado de capacidade de “absorção”, ou de “aprendizado” da firma (COHEN; LEVINTHAL; 1989).

O artigo de 1990, “*Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*”, foi identificado no estudo exploratório como a obra que está entre as mais citadas sobre CA até os dias atuais. E seu terceiro artigo, publicado em 1994, intitulado “*Fortune favors the prepared firm*” apresenta um ajuste na definição do construto elaborado em 1990, no qual fica definido que a capacidade absorptiva de uma firma é definida como um recurso que não apenas permite a aplicação de novos conhecimentos disponíveis (externamente), mas que também proporciona um conhecimento que permite fazer previsões futuras acerca dos possíveis avanços tecnológicos.

Em uma perspectiva conceitual, Cohen e Levinthal (1990, p. 128) foram os primeiros autores a considerar a capacidade absorptiva como “a capacidade da organização de identificar, assimilar e explorar comercialmente o conhecimento externo”.

A fim de maximizar a produtividade e reduzir custos, as empresas se veem obrigadas a compartilharem conhecimento entre a sua rede de atuação, investindo assim em processos de transferência de conhecimento interorganizacional. Processos estes que estão incluídos no desenvolvimento e utilização da capacidade absorptiva. Cohen e Levinthal (1990) asseveram sobre a necessidade de que as empresas invistam no desenvolvimento de capacidade absorptiva, uma vez que esta reconhece o valor da informação nova, externa, assimila-a e a aplica para fins comerciais.

Assim, o conceito mais utilizado para CA pode ser definido como “[...] a habilidade que uma empresa tem de identificar conhecimento técnico e científico, disponível no ambiente externo no qual está inserida, internalizar e assimilar este conhecimento, para aplicá-lo visando aprimorar seus produtos e serviços” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128).

A partir desta definição proposta pelos autores, identificou-se dois antecedentes organizacionais que são diretamente contributivos para a capacidade absorptiva: o conhecimento prévio da empresa e a condução de suas atividades de P&D.

O conhecimento prévio refere-se às distintas formas de conhecimento acumuladas ao longo da história da empresa (*path*

dependence) como a expertise dos empregados, a utilização de métodos sinérgicos de resolução de problemas e a linguagem compartilhada que envolvem toda a história da empresa, da sua força de trabalho e práticas de gestão (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

A relação entre aprendizagem organizacional e a capacidade absorptiva, surge do ciclo sugerido por Cohen e Levinthal (1989, 1990), os quais já fundamentavam que a CA gera maior aprendizado, aumenta a base de conhecimento, amplia a CA, e assim, gera maior poder de aprendizado.

Além dos conceitos de CA desenvolvidos por Cohen e Levinthal, na década de 1990, Mowery e Oxley (1995) apresentaram uma nova definição para CA, como sendo uma série de habilidades necessárias à firma, para lidar com o componente tácito do conhecimento transferido, e a habilidade de modificar esse conhecimento importado e adaptá-lo a nova realidade. Logo após, Kim (1998) desenvolveu uma terceira definição para CA, que seria a capacidade da firma de aprender e resolver problemas.

A CA vem sendo discutida em uma ampla seara dos campos organizacionais. A área da gestão pública, instituições financeiras, organizações internacionais, agronegócio, gestão da tecnologia da informação, entre outras, são campo de pesquisa da capacidade absorptiva (LANE; LUBATKIN, 1998; VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003).

Pouco depois de uma década da definição de CA elaborada por Cohen e Levinthal, Zahra e George (2002) propuseram uma reconceitualização do termo, incluindo uma nova dimensão para o construto: a transformação. Além disso, os autores indicam que existem dois diferentes subconjuntos da CA, a saber: A capacidade potencial – que envolve as dimensões de aquisição e assimilação do conhecimento; e a capacidade realizada – que enfatiza as dimensões de transformação e aplicação do conhecimento.

Estes dois diferentes subconjuntos definidos pelos autores, podem ser úteis uma vez que as organizações permeiam contextos diferentes. Uma organização pode ter maior capacidade de compreender problemas técnicos complexos (aquisição e assimilação), mas pode não ser capaz de utilizar esse conhecimento para inovar (transformar e aplicar). Por isso, Zahra e George (2002) afirmam que a CA é identificada como uma capacidade dinâmica, que é capaz de influenciar a vantagem competitiva de uma empresa.

A partir dos conceitos apresentados pelos diferentes autores, Zahra e George (2002) asseveram que o conceito de CA deve ser visto e

compreendido como um modelo multidimensional, uma vez que compreende diferentes dimensões, e envolvem uma combinação de esforços e bases de conhecimentos diferentes.

Assim, Zahra e George (2002, p. 186), ao analisarem os conceitos existentes de CA, definem-na como: “Um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as organizações adquirem, assimilam, transformam e aplicam os conhecimentos para produzir uma capacidade dinâmica organizacional”. Os autores ainda complementam que estas quatro diferentes capacidades, representam as quatro dimensões da CA, e têm diferentes papéis. Entretanto, elas se complementam no que tange a compreensão de como a CA pode influenciar as diferentes estratégias organizacionais das firmas.

Para que ocorra a transferência de conhecimento, diferentes níveis de interação da capacidade absorptiva podem ser realizados: (1) individual, que possui o foco da análise nos funcionários da organização; (2) grupal, que se refere às equipes de trabalho, áreas e divisões funcionais, divisões de negócios e filiais; (3) organizacional, que se relaciona à organização como um todo; e (4) inter-organizacional, a qual se refere a diferentes níveis de interações, como alianças estratégicas, clusters, indústrias, joint ventures e sistemas nacionais de inovação (ZAHRA; GEORGE, 2002; VAN WIJK; VAN DER BOSCH; VOLBERDA, 2003).

Schmidt (2005) também propôs uma categorização da capacidade absorptiva baseada nos níveis de interação, que seriam: (1) intraorganizacional; (2) interorganizacional; (2) conhecimento científico, conforme demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 Níveis de interação da capacidade absorptiva

Nível de Interação	Base da Interação	Exemplos
Intraorganizacional	Capturar conhecimento dentro dos limites da empresa, e desenvolver conhecimentos próprios.	Melhorar processos internos; desenvolver diferenciais competitivos únicos.
Interorganizacional	Formar parcerias para atingir objetivos comuns, ou adquirir conhecimentos através de valor monetário.	Melhorar desempenho junto com parceiros; minimizar custos de pesquisa em P&D; comprar tecnologias e/ou treinamentos.

Fonte: adaptado de Schmidt (2005).

Esta proposta de Schmidt (2005) amplia o contexto sugerido pelos demais autores, pois assimila a capacidade absorptiva com as práticas de gestão relacionadas ao desenvolvimento do conhecimento.

A fim de corroborar o conceito e o modelo de CA, a partir dos estudos anteriores de Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994) e Zahra, George (2002), os autores Lane, Koka e Pathak (2006) desenvolveram um modelo teórico mais amplo de CA, a partir de uma perspectiva de aprendizagem orientada por processos. Ao combinarem essas novas ideias que surgiram a partir de seus estudos, aliadas aos conceitos previamente definidos pelos autores anteriores, Lane, Koka e Pathak (2006, p. 856) definiram o conceito de CA como:

Capacidade absorptiva é a habilidade de uma empresa em utilizar conhecimentos desenvolvidos externamente por meio de três processos sequenciais: (1) reconhecer e compreender novos conhecimentos externos potencialmente valiosos por meio de aprendizagem exploratória, (2) assimilar o novo conhecimento por meio de aprendizagem transformadora e, (3) utilizar o conhecimento assimilado para criar novos conhecimentos e resultados comerciais por meio da aprendizagem de exploração.

Os autores supracitados chegaram à esta definição a partir de uma análise detalhada que foi realizada de 289 artigos sobre capacidade absorptiva em 14 diferentes revistas, a fim de avaliar como a construção do termo tem sido utilizada. Os autores concluíram que a CA possui potencial para ser um dos principais construtos a ser estudado nas pesquisas organizacionais. “Diferente do *learn-by-doing*, que permite a uma empresa melhorar naquilo que já fazem, a capacidade absorptiva permite a firma aprender algo diferente.” (LANE; KOKA; PATHAK 2006, p. 836).

No que tange à condução de atividades de P&D, Lane, Koka e Pathak (2006) asseveram que as empresas que investem em projetos de pesquisa e desenvolvimento têm melhores chances de desenvolverem a capacidade absorptiva, visto que estes contribuem para intensificar as experiências dos funcionários, os quais materializam a inovação de novos processos, por meio de lançamentos ou melhorias de produtos e registros de patentes.

Posteriormente, Vega-Jurado, Gracia-Gutiérrez e Fernández-de-Lucio (2008) e Murovec e Prodan (2009) apresentam a distinção entre capacidade absorptiva industrial e científica, sendo a primeira relacionada com a aquisição de conhecimento proveniente de parceiros industriais, como clientes, concorrentes e fornecedores e a segunda relacionada ao conhecimento proveniente de universidades, institutos de tecnologia e centros de pesquisa privados e públicos.

Observa-se que grande parte dos estudos traz a relação entre o conhecimento interno que a empresa possui e sua capacidade de assimilar e aplicar o conhecimento externo, conforme seus objetivos e necessidades, desenvolvendo a capacidade de inovar da empresa, por meio da utilização do novo conhecimento adquirido, assimilado, transformado e aplicado.

Verifica-se que o construto da CA pode ter diferentes oportunidades de aplicação. Além disso, vale destacar o papel que a CA possui nas organizações. Para a sobrevivência a longo prazo das empresas, a CA pode contribuir no reforço complementar, ou na reorientação do conhecimento da firma. Isso se deve ao fato de que a partir dessa capacidade a empresa pode adquirir, assimilar e utilizar de forma lucrativa suas melhores práticas de conhecimento. Entretanto, para que isso seja possível, inicialmente é preciso que seja desenvolvida a capacidade de cada indivíduo, o que justifica que os estudos acadêmicos que vêm se desenvolvendo na área relacionam-se com a aprendizagem organizacional, compartilhamento de conhecimento, inovação e construção da capacidade (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; DAGHFOUS, 2004; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; FLATTEN et al, 2011).

Ao analisar os artigos que abordam a capacidade absorptiva, os próprios autores sugerem que ele não é apenas um conceito, e sim pode ser considerado um constructo multidimensional. Constructo esse que é composto por 4 fases (aquisição, assimilação, transformação e exploração), por duas dimensões (capacidade absorptiva potencial e capacidade absorptiva realizada) e diversos componentes (fatores internos e externos, gatilhos de ativação, mecanismos de integração social e regime de aplicabilidade e resultados organizacionais) (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA 2003; DAGHFOUS, 2004; SCHMIDT, 2005; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; FLATTEN et al, 2011).

O próximo subcapítulo irá abordar os principais modelos existentes para a identificação e mensuração da CA nas organizações.

2.1.1 Principais Modelos da Capacidade Absortiva

Os estudos e publicações acerca da capacidade absorptiva, transferência de conhecimento e/ou tecnologia tiveram um incremento considerável a partir dos anos 1990, quando Cohen e Levinthal (1990) publicaram seu trabalho seminal sobre capacidades absorptivas e seu impacto na inovação.

A partir de um estudo bibliométrico, Carvalho *et al.* (2015) objetivaram realizar um mapeamento das publicações científicas internacionais sobre capacidades absorptivas e inovação, a fim de identificar as contribuições acadêmicas já realizadas entre 1990 e 2015 (25 anos). Levou-se em consideração a utilização desta obra para a realização deste trabalho, uma vez que ela pode ser considerada recente e atual, e apresenta resultados significativos sobre o tema capacidade absorptiva. Assim, considerar-se-á os principais resultados do artigos, que serão analisados em profundidade neste trabalho.

Os autores identificaram que desde o artigo seminal de Cohen e Levinthal (1990), 31% dos trabalhos foram publicados até 2009, o que significa que mais de dois terços das publicações sobre capacidade absorptiva a partir de 2010. Ao analisar as principais obras relacionadas à CA, Carvalho *et al.* (2015) identificaram o trabalho dos autores seminais Cohen e Levinthal (1990) como sendo o mais citado, representando 7.058 citações.

2.1.1.1 Modelo de Cohen e Levinthal (1990)

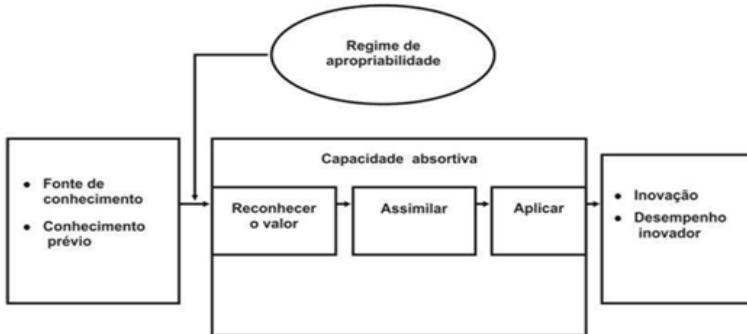
Cohen and Levinthal (1990) asseveraram sobre a necessidade das empresas em investirem na capacidade absorptiva, uma vez que esta reconhece o valor da informação nova, externa, assimila-a e a aplica para fins comerciais. Assim, define-se a capacidade absorptiva como a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento para promover a inovação e aumentar desempenho, a fim de garantir a vantagem competitiva da firma em seus mercados.

Este processo, de acordo com Cohen e Levinthal (1990), podem ocorrer tanto no nível individual, quanto no organizacional. Os autores também destacam a relevância do departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) associado com a capacidade de apropriação. A Figura 1 apresenta este modelo.

Os autores propuseram um modelo de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) que considerou (1) a capacidade absorptiva da empresa e (2) as implicações desta para a análise de outras atividades

inovadoras relacionadas, incluindo: a pesquisa básica, a adoção e difusão de inovações e as decisões de participar em iniciativas cooperativas de P&D (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Figura 1 Modelo de capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal.



Fonte: Cohen and Levinthal (1990)

De acordo com o modelo proposto, a capacidade absorptiva de uma empresa é desenvolvida como sendo um subproduto: do investimento em P&D, de operações de produção ou de investimentos diretos. Assim, cabe a área de P&D gerar novos conhecimentos e contribuir para o desenvolvimento da capacidade absorptiva da empresa. Neste sentido, o modelo analisa a importância empírica da capacidade absorptiva com base na capacidade de resposta da atividade de P&D, frente ao ambiente de aprendizagem existente (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Segundo Cohen e Levinthal (1990), tem-se como desafio empírico compreender o impacto das características do ambiente de aprendizagem nos investimentos em P&D. O modelo desenvolvido pelos pesquisadores é estático, e baseia-se na relação entre gastos de P&D e volume de vendas, na empresa, no período. Foram considerados três classes de determinantes para o nível de intensidade de P&D, na indústria: demanda, apropriabilidade e oportunidades tecnológicas.

A “demanda” é caracterizada pelo nível de vendas e a elasticidade-preço da demanda, as “condições de apropriabilidade” são definidas com base no grau em que as empresas capturam os lucros associados à sua atividade inovadora (também utilizado para refletir o grau em que o conhecimento transborda para o domínio público) e as “oportunidades tecnológicas”, são percebidas a partir do sacrifício para a empresa alcançar

uma unidade normalizada de avanço técnico, em uma determinada indústria (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Quanto a esta última dimensão “oportunidades tecnológicas”, os autores sugerem duas possibilidades, ou seja, (a) aquela proveniente de governos ou laboratórios de universidades e (b) aquela relacionada ao grau em que a atividade de P&D melhora o desempenho tecnológico dos processos ou produtos da empresa. As empresas investem em P & D para obter lucros, tendo em conta o duplo papel da atividade, na geração direta de novos conhecimentos e na contribuição para o desenvolvimento da capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Assim, pode-se dizer que a capacidade absorção afeta investimentos em P&D porque: a capacidade absorção tem efeito direto sobre o gasto em P&D, a apropriabilidade é mediada pela assimilação de conhecimento pelos rivais (os avanços técnicos de um rival diminuem os lucros da empresa) e a capacidade absorção medeia os efeitos da apropriabilidade e das oportunidades tecnológicas sobre os gastos em P&D.

São dois os fatores que afetam os incentivos de uma empresa para investir em capacidade absorção por meio de seus gastos em P&D: (1) a quantidade de conhecimento para ser assimilada e explorada, o que indica que quanto maior for a disponibilidade de conhecimento, maior será o incentivo; e (2) a dificuldade da aprendizagem, que representa que o aprendizado mais difícil exige conhecimento prévio acumulado através de P&D para que uma aprendizagem eficaz possa ocorrer (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Cohen e Levinthal (1990) ainda destacam que a facilidade de aprendizagem é determinada pelas características do conhecimento subjacente, levando em conta a complexidade do conhecimento a ser assimilado e o grau em que o conhecimento externo é direcionado às necessidades da empresa. O nível de cumulatividade de um determinado campo ou o seu ritmo de desenvolvimento também pode afetar a relação entre P&D e o desenvolvimento da capacidade absorção. Acerca da possibilidade de geração de conhecimento tecnológico em uma empresa, seja diretamente por meio da sua área de P&D ou a partir de seus concorrentes ou de fontes extra indústria (governo e laboratórios de universidades), a capacidade absorção da empresa depende da área de P&D, que determina o grau em que o conhecimento dos concorrentes ou de fontes extra indústria são utilizados.

Quando se trata de gastos em P&D para o desenvolvimento da capacidade absorção, os autores destacam que um ambiente no qual o aprendizado é mais difícil, torna as empresas mais dependentes da área de P&D e, conseqüentemente, produz um aumento dos seus gastos, por causa

da necessidade de um maior valor de investimento incremental em P&D (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

É por isso, de acordo com Cohen e Levinthal (1990), que ocorre a redução da capacidade absorptiva das empresas em geral, pois valoriza-se a atividade de P&D de uma empresa específica e tornando-a algo privado. Os gastos para o aumento da capacidade absorptiva também podem crescer a medida em que as oportunidades tecnológicas estão relacionadas com uma maior quantidade ofertada de informações externas, oriundas, inclusive, de possíveis ocorrências de transbordamentos de conhecimento.

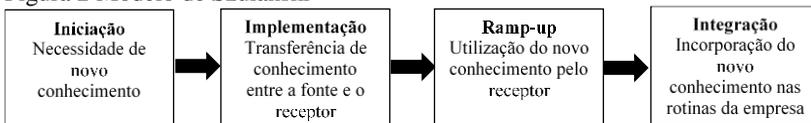
2.1.1.2 Modelo de Szulanski (1996)

Szulanski (1996) foi pioneiro em analisar sistematicamente as barreiras para a transferência de práticas internamente. Com base em um grupo de 112 melhores práticas de transferências em oito organizações, o autor testou uma série de fatores que poderiam ter levado à dificuldade de transferência de conhecimento intra-organizacional. O autor desenvolveu, também algumas medidas para quatro grupos de fatores que tendem a influenciar a dificuldade da transferência de conhecimento, a saber: as características do conhecimento transferido, da fonte, do receptor e do contexto em que a transferência ocorreu.

Os resultados sugerem que as três mais importantes origens para a dificuldade de transferência de práticas são: a falta de capacidade de absorção do receptor, a ambiguidade causal e a dificuldade de relação entre a fonte e o receptor.

O modelo de Szulanski (1996) foi construído a partir das observações de pesquisas empíricas de diversos autores sobre difusão da inovação, mudança social, transferência de tecnologia e implementação. Assim, o autor identificou quatro estágios no processo de transferência de conhecimento: iniciação, implementação, ramp-up (deslanche, aprimoramento), e integração. A Figura 2 apresenta uma proposição de modelo de Capacidade Absortiva, elaborado com base nos estudos de Szulanski (1996).

Figura 2 Modelo de Szulanski



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O estágio de iniciação é caracterizado por envolver todos os eventos que levam à decisão de transferência, que tem início quando tanto a necessidade quanto o conhecimento para satisfazer essa necessidade coexistem dentro da organização, possivelmente de forma ainda não descoberta (SZULANSKI, 1996).

A identificação desta nova necessidade desperta a busca por soluções potenciais que, por sua vez, podem levar à descoberta de novos conhecimentos. Como consequência, este novo conhecimento pode transformar em insatisfatória uma situação até então considerada satisfatória. Uma vez que uma necessidade e uma solução potencial para ela são identificadas, seu atendimento depende da viabilidade da exploração da transferência (SZULANSKI, 1996).

O estágio de implementação, inicia com a decisão de continuidade à transferência do conhecimento. Durante esse estágio, os recursos fluem entre a fonte e o receptor (e talvez uma terceira parte). Vínculos sociais específicos de transferência entre a fonte e o receptor são estabelecidos e a prática transferida é normalmente adaptada para servir às necessidades específicas do receptor. Assim, é possível minimizar problemas experimentados em uma transferência anterior da mesma prática, ou mesmo reduzir a rejeição na introdução de um novo conhecimento para o receptor. As atividades relacionadas à implementação cessam, ou pelo menos diminuem, após o receptor começar a usar o conhecimento transferido (SZULANSKI, 1996).

O terceiro estágio, denominado *Ramp-up* (deslanche/aprimoramento), inicia-se quando o receptor começa a usar o conhecimento transferido, isto é, após o primeiro dia de seu uso. Durante esse estágio, o receptor estará preocupado predominantemente em identificar e resolver problemas inesperados que atrasem sua capacidade de atingir ou de exceder as expectativas de desempenho pós-transferência. É provável que o receptor use o conhecimento de forma não efetiva no começo, mas gradualmente melhorará seu desempenho, aprimorando-se em direção a um nível satisfatório. O *ramp-up* revela-se como uma fase em que se corrigem problemas não identificados durante o estágio de implementação (SZULANSKI, 1996).

O quarto e último estágio, integração tem seu início após o receptor atingir resultados satisfatórios com o conhecimento transferido. O uso do conhecimento transferido gradualmente se torna rotineiro. À medida que o tempo passa, uma história da utilização compartilhada do conhecimento transferido é construída no receptor; ações e atores tornam-se característicos e tipos de ações são associados com tipos de atores.

Esses significados e comportamentos compartilhados facilitam a coordenação das atividades, tornando os comportamentos compreensíveis, previsíveis e estáveis. Novas práticas progressivamente deixam de ser novidade e se tornam partes da realidade objetiva e certa da organização. Dessa forma, essas novas práticas tornam-se institucionalizadas na organização (SZULANSKI, 1996).

O modelo de Szulanski (1996) pode por sua vez não ser considerado confiável devido a sua amostra, que foi composta por apenas oito empresas, o que pode ser um limitador para a generalização dos seus resultados.

2.1.1.3 Modelo de Zahra e George (2002)

No que tange à terceira obra mais citada, Zahra e George (2002) avançaram no conceito de capacidade absorptiva inicialmente proposta por Cohen e Levinthal (1990), indicando haver quatro dimensões: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 Modelo de capacidade absorptiva



Fonte: Zahra e George (2002)

No modelo de Zahra e George (2002), as fontes de conhecimento externo e a experiência estão entre os antecedentes que influenciam a capacidade absorptiva potencial (CAP). Neste caso, o conhecimento e a experiência são moderadas pelos gatilhos de ativação, que são eventos que incentivam uma empresa a responder aos estímulos internos (crise) ou externos (que podem influenciar a indústria: inovações radicais, mudanças tecnológicas, entre outros).

Como exemplo, tem-se as mudanças tecnológicas radicais, que incentivam uma empresa a investir na aquisição de informações específicas para a nova tecnologia, determinando o locus da pesquisa.

Conforme Zahra e George (2002), o modelo estabelece que os mecanismos de integração social (estruturais, cognitivos e relacionais), exigem o compartilhamento de conhecimentos importantes entre os membros da empresa, a fim de promover o entendimento e a compreensão mútua e influenciar a criação de capital intelectual.

Esses mecanismos facilitam o fluxo de informação e ao mesmo tempo reduzem a distância entre a capacidade absorptiva potencial (CAP) e a capacidade absorptiva realizada (CAR). Isso gera um incremento na eficiência de assimilação e de transformação da informação. Isso explica algumas variações de desempenho entre empresas de uma mesma indústria, que podem ter como causa as diferenças na utilização de recursos e capacidades organizacionais das empresas. Entretanto, se os recursos forem valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis, podem dar à empresa uma vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Por isso, os autores destacam que a capacidade da empresa para criar, gerenciar e explorar o conhecimento pode ser considerada um recurso crítico e, desta forma, a CAP pode ser uma fonte de vantagem competitiva de uma empresa e, conseqüentemente, influenciar o desempenho da empresa através de produtos e processos de inovação.

A CAP permite às empresas o monitoramento das mudanças em suas indústrias de forma eficaz, facilitando a introdução de capacidades necessárias, tais como a produção e competências tecnológicas, no momento oportuno. A CAP também possibilita a renovação da base de conhecimento de uma empresa e no desenvolvimento de habilidades necessárias para competir em mercados em transformação. Desta forma, segundo o modelo de Zahra e George, (2002), a flexibilidade nos seus recursos e capacidades pode permitir à empresa uma reconfiguração no seu conjunto de recursos disponíveis a fim de capitalizar oportunidades estratégicas emergentes.

Os autores ainda sugerem que o regime de apropriabilidade permeia a vantagem competitiva da empresa, ou seja, as dinâmicas institucionais e da indústria afetam a capacidade da empresa para proteger as vantagens de novos produtos ou processos. Por isso, baixos níveis de apropriabilidade significam alto grau de difusão dos conhecimentos e os investimentos em CAP tendem a serem modestos. Por outro lado, níveis mais altos de apropriabilidade representam menor grau de difusão do conhecimento, levando a maiores recompensas oriundas da CAP e induzindo as empresas a buscarem proteção para seus ativos baseados em conhecimento (patenteamento) e, assim, continuar a gerar lucros a partir de suas inovações (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Ainda de acordo com os autores, organizações com altos níveis de apropriabilidade, diminui a possibilidade de imitação devido ao aumento dos custos incorridos pelos rivais para replicar este conhecimento. Este fator justifica e explica as diferenças de desempenho entre as empresas na mesma indústria.

Conforme o modelo de Zahra e George (2002), ilustrado na Figura 3, o modelo teórico é composto pelas seguintes características:

- i) Fontes de conhecimento e complementaridade;
- ii) Experiência;
- iii) Gatilhos internos e externos de ativação;
- iv) Mecanismos de integração social;
- v) Regime de apropriabilidade;
- vi) Vantagem competitiva.

Neste sentido, as fontes de conhecimento e complementariedade estão relacionadas ao conhecimento prévio, externo e relevantes que fortemente podem influenciar a CA potencial. Este conhecimento pode incluir contratos, relações interorganizacionais, aquisições, licenças, etc. Zahra e George (2002) asseveram que quanto mais conhecimento a empresa possuir, maior a sua propensão em explorar novos conhecimentos, que podem ser adquiridos de diferentes fontes, que exigirão diferentes capacidades de aquisição e assimilação, que constitui a CAP.

No que tange à experiência, Zahra e George (2002) afirmam que as organizações normalmente buscam informações onde já tiveram experiências positivas anteriormente, assim, desenvolvendo assim futuras capacidades de aquisição. A firma pode adquirir experiência por meio da análise do ambiente, benchmarking, relacionamento com clientes, alianças estratégicas e ainda por meio da prática. Portanto, a CAP está diretamente relacionada com as experiências passadas da empresa, que são internacionalizadas na sua memória organizacional.

Os gatilhos de ativação são fatores que podem estimular ou inibir a resposta da empresa à estímulos internos ou externos. Gatilhos internos estão relacionados com problemas internos da firma, seja no desempenho da firma, ou então a novos posicionamentos estratégicos, e os gatilhos externos podem ser oriundos de inovações, avanço tecnológico, mudança de políticas públicas entre outros. Assim, os gatilhos podem intensificar à firma na busca de novos conhecimentos externos, influenciando positivamente a CAP (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Outro fator que compõe o modelo da CA é o mecanismo de integração social, que de acordo com os autores tem como objetivo promover o compartilhamento, a exploração e a utilização de

conhecimentos importantes. Este mecanismo é importante uma vez que permite o compartilhamento e assimilação de conhecimentos na empresa, que pode ocorrer de maneira formal ou informal, aumentando assim a capacidade de assimilação e transformação (ZAHRA; GEORGE, 2002).

O regime de apropriabilidade, de acordo com Zahra e George (2002), contribuiu com a vantagem competitiva da firma, uma vez que proporciona o domínio da firma na indústria em que atua. Isso ocorre por meio da proteção dos seus produtos ou serviços, por meio do registro dos mesmos. Assim, o regime de apropriabilidade regula a relação da CAR e da vantagem competitiva sustentável da firma.

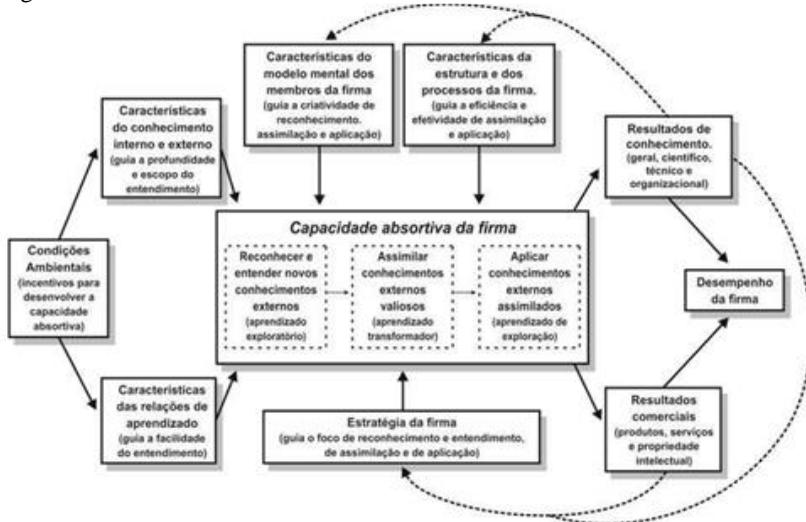
Por fim, a vantagem competitiva sustentável da firma pode ser adquirida por meio da inovação e da flexibilidade estratégica, de acordo com Zahra e George (2002). Para alcançar a capacidade de transformação e de exploração (CAR), é necessário que a firma tenha altos níveis de desempenho de inovação de produto e processo. Além disso, os autores afirmam que empresas com capacidades da CAP bem desenvolvidas, possuem maior probabilidade de sustentar a vantagem competitiva por serem flexíveis e estarem sempre monitorando o ambiente.

Assim, evidenciou-se que a contribuição do modelo de Zahra e George (2002) não se baseou apenas na distinção da CAP e da CAR, mas sim, incluíram o quarto componente, a transformação do conhecimento. Além disso, os autores definiram a CA como sendo formada por rotins e processos da firma pelas quais elas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para gerar inovações, o que se define como capacidade dinâmica.

2.1.1.4 Modelo de Lane, Koka e Pathak (2006)

Outro importante modelo de CA foi ampliado e proposto por Lane, Koka e Pathak (2006), o qual é demonstrado na Figura 4. Este modelo foi desenvolvido pelos autores a partir de uma análise de 298 artigos publicados sobre o tema em 14 revistas científicas, eles desenvolveram um modelo teórico que pudesse explicar a CA sob a ótica do aprendizado e processos, ampliando assim os modelos de Cohen e Levinthal (1989, 1990) e Zahra e George (2002).

Figura 4 Modelo de CA de Lane Koka e Pathack



Fonte: Lane, Koka e Pathak (2006, p. 856)

O Modelo enfatiza a perspectiva processual da CA, relacionando os processos de CA aos processos de aprendizado organizacional. Os autores Lane, Koka e Pathak (2006) definiram em três dimensões, ou como denominados por eles, processos sequenciais: aprendizagem exploratória para conhecer e compreender potencialmente novos conhecimentos externos; aprendizagem transformadora para assimilar os novos conhecimentos; aprendizagem exploradora para aplicar os conhecimentos assimilados.

Entretanto, para Lane, Koka e Pathak (2006) a CA pode estar relacionada com processos de aprendizado exploratório (conhecimento externo), que se refere a CAP de Zahra e George (2002). Os conhecimentos que podem ser absorvidos estão disponíveis a partir das condições ambientais que permeiam a organização, assim como as relações que a empresa é capaz de fazer para reconhecer e assimilar esse novo conhecimento.

Já o aprendizado de exploração se refere a aplicação do conhecimento adquirido, ou seja, a CAR de Zahra e George (2002). O resultado dessa aplicação pode ser de geração de novos conhecimentos técnicos e científicos ou novos produtos e serviços, o que irão impactar no desempenho da empresa.

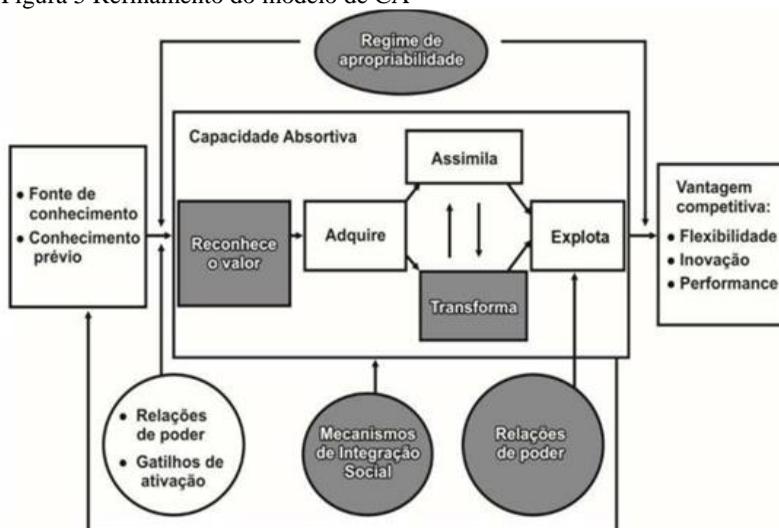
Entre esses dois processos, os autores sugerem o aprendizado transformador, que faz a ligação entre eles e a manutenção do conhecimento. Esse aprendizado transformador exige da empresa pessoas criativas, processos eficientes e uma estratégia definida a fim de potencializar o

reconhecimento e entendimento da assimilação e aplicação do novo conhecimento (LANE; KOKA. PATHAK, 2006).

2.1.1.5 O Modelo de Todorova e Durisin

Todorova e Durisin (2007), também objetivaram a realização de um refinamento no modelo de Zahra e George (2002). Fazendo uma comparação ao modelo de Cohen e Levinthal (1990), propõem acrescentar novamente o “reconhecimento do valor da informação”, como foi inicialmente proposto por Cohen e Levinthal (1990). A partir das teorias de aprendizagem, os autores asseveram que a etapa da transformação do conhecimento não ocorre logo após a assimilação do conhecimento, mas sim é um elo entrelaçado por vários caminhos. A Figura 5 apresenta o modelo proposto pelos autores.

Figura 5 Refinamento do modelo de CA



Fonte: Todorova e Durisin (2007, p. 776)

De acordo com Todorova e Durisin (2007), inicialmente as empresas reconhecem o valor, adquirem, transformam ou assimilam, e por fim exploram o conhecimento. Eles definem como componente da CA – reconhecer o valor da informação – como sendo uma etapa prévia a aquisição do conhecimento. Assim como Cohen e Levinthal (1990) já haviam proposto, reconhecem o valor como primeiro componente da capacidade absorptiva. Eles afirmam que a estrutura cognitiva das pessoas e das organizações sem

conhecimento prévio, não conseguem avaliar novas informações, e assim não podem absorvê-las.

Portanto, Todorova e Durisin (2007) destacam que a relação entre aprendizagem e inovação evidenciam de forma empírica a importância de reconhecer novos conhecimentos externos para que as organizações possam sobreviver em ambiente dinâmico.

Além disso, os autores destacam que se a CA é caracterizada como um conjunto de rotinas e procedimentos organizacionais, como asseveram Zahra e George (2002), o mecanismo de integração social precisa não apenas influenciar a transformação, mas também as outras dimensões da CA. Por conseguinte, esses mecanismos podem influenciar a CA também de forma negativa, e não apenas positiva como propõem Zahra e George (2002). Assim, as relações de poder também são destacadas neste novo modelo, uma vez que envolvem a exploração e valorização de novos conhecimentos (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Por fim, a modificação no modelo de CA por Todorova e Durisin (2007) preocupou-se em buscar aspectos mais dinâmicos do fenômeno, e assim foram adicionadas algumas ligações de feedbacks. Mesmo que Zahra e George (2002) já caracterizavam a CA como uma capacidade dinâmica que incentiva mudança e evolução, o modelo não conseguiu apresentar os ciclos de abordagens evolutivas, não deixando transparecer a dinâmica e complexidade das organizações.

Assim, verifica-se que as alterações de Todorova e Durisin (2007) são elaboradas a partir do modelo refinado por Zahra e George (2002), que já havia reelaborado a proposição inicial de Cohen e Levinthal (1990), sendo assim adicionado de fatores importantes identificados em uma vasta revisão de literatura acerca dos estudos de inovação e aprendizagem.

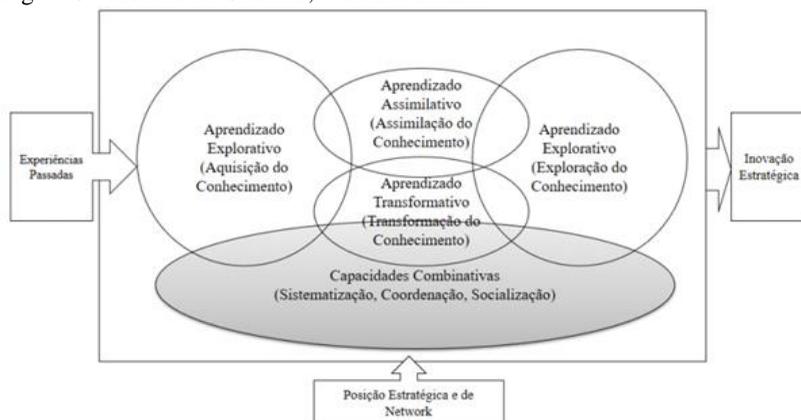
2.1.4.6 Modelo de Gebauer, Worch e Truffer (2011)

Gebauer, Worch e Truffer (2011) desenvolveram um modelo que enfatiza com os processos de aprendizagem e as capacidades combinadas podem influenciar a capacidade de absorção e determinar as inovações organizacionais.

Os autores asseveram que partir da valorização do conhecimento prévio, aliado às perspectivas das quatro dimensões da capacidade absorviva (Aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento), e ainda percebendo a importância da participação em uma rede, o resultado da inovação estratégica das organizações é potencializado (GEBAUER; WORCH; TRUFFER, 2011).

Para os autores, as empresas não devem apenas gerenciar os novos conhecimentos adquiridos de fontes externas, mas também precisam adaptar as suas capacidades combinatórias (sistematização, coordenação e socialização do conhecimento) para que as inovações ocorram. O resultado de inovação será potencializado se a empresa gerir de forma adequada o conhecimento já existente internamente, aliado a novos conhecimentos (GEBAUER; WORCH; TRUFFER, 2011). A Figura 6 apresenta o modelo proposto pelos autores.

Figura 6 - Modelo de Gebauer, Worch e Truffer



Fonte: traduzido de Gebauer, Worch e Truffer (2011, p. 62)

Gebauer, Worch e Truffer (2011) propõem indicadores aos processos de aprendizagem para cada uma das etapas de construção da CA, que estão descritos a seguir.

- i) Estar atento ao ambiente externo à empresa, para aprender com ele, valorizar conhecimento e informações e incentivar a gestão participativa para que seja possível estimular um ambiente de aprendizagem, inovação e resolução de problemas.
- ii) Encontrar maneiras de converter conhecimento nas empresas, o que pode ser desenvolvido nas etapas de assimilação e transformação.
- iii) Mobilizar e valorizar o compartilhamento de conhecimentos individuais a fim de que se construa conhecimentos de forma coletiva são ações que devem estar presentes em todas as etapas da CA.

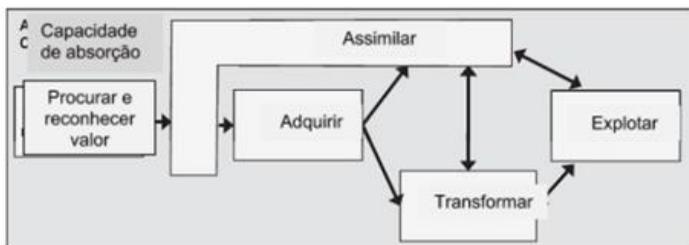
- iv) Criar um portfólio de práticas organizacionais que incentivem e mobilizem as pessoas a compartilhar conhecimento, funções, responsabilidades e resultados obtidos em processos anteriores, a fim de que se crie um banco de dados, ou uma memória organizacional.

Por fim os autores ainda enfatizam em seu modelo que as etapas de assimilação e transformação do conhecimento podem não ocorrer de forma sequencial ou ainda em paralelo. Além disso, os processos de aprendizagem prévios também são precedidos por uma assimilação de conhecimento contínua, e a reconfiguração das capacidades combinatórias nesse processo de aprendizagem faz com que o conhecimento adquirido seja transformado, por meio da interação com as capacidades combinatórias. Desta forma, os processos de aprendizagem são benéficos para a diminuição da formalização e a criação de novas rotinas organizacionais (GEBAUER; WORCH; TRUFFER, 2011).

2.1.4.7 Modelo de Patterson e Ambrosini (2015)

A partir de um olhar para o ambiente externo, Patterson e Ambrosini (2015) argumentam que o modelo de CA não é um processo que emerge dos processos internos, e sim das relações que a empresa possui com o seu ambiente externo. Sendo assim, a partir do seu estudo, os autores propõem que a capacidade de absorção do conhecimento não é um processo linear, mas sim interativo, que indica que a organização assimila o conhecimento depois de adquirir, transformar e aplicar. A Figura 7 apresenta o modelo proposto.

Figura 7 - Modelo de Patterson e Ambrosini



Legenda: → Sequência de fluxo do processo ⇄ Sequência de fluxo de processo interativo/iterativo

Fonte: traduzido de Patterson e Ambrosini (2015, p. 88)

De acordo com o modelo, os processos estão representados pelas caixas, e a relação de causa e efeito pelas setas, que indicam a relação sequencial e temporal entre eles. Para os autores, reconhecer o valor do conhecimento é a primeira fase da CA, e as atividades de processo ocorrem de forma simultânea, e assim, buscar e reconhecer o valor acontecem antes da aquisição do conhecimento. Diferente de outros autores, que desenvolveram uma sequência temporal para as dimensões, Patterson e Ambrosini (2015) atentam para o fato de que reconhecer o valor deve ser uma atividade contínua na empresa, com destaque para a identificação a conhecimentos no ambiente externos à empresa.

Sendo assim, os autores dividem o processo de assimilação em duas fases: assimilação antes e depois da aquisição do conhecimento. Já que antes da aquisição é necessário saber triar os conhecimentos necessários, e após a aquisição é necessário assimilar para utilizar o conhecimento para construir uma gestão mais eficaz. Por isso a capacidade de assimilação deve estar presente ao longo dos processos de aquisição, transformação e aplicação do conhecimento (PATTERSON; AMBROSINI, 2015).

Outra constatação dos autores foi que a dimensão transformação também não ocorre de forma sequencial logo após a assimilação do conhecimento, mas sim, interage ao longo do processo de assimilação, aquisição e aplicação. A dimensão aplicação também não possui uma ordem sequencial no modelo, e assim como a assimilação, interage com as dimensões assimilação, aquisição e transformação (PATTERSON; AMBROSINI, 2015).

Como conclusão do estudo, Patterson e Ambrosini (2015) as etapas de assimilação, transformação e aplicação estão interligadas, ao mesmo tempo que a assimilação deve ocorrer antes e depois da aquisição do conhecimento. Outra contribuição dos autores é o reconhecimento e a valorização do conhecimento externo.

A partir dessa discussão, o subcapítulo a seguir apresenta uma síntese das dimensões da CA que são importantes para o desenvolvimento das inovações organizacionais.

2.1.2 Dimensões da Capacidade Absortiva

Cohen e Levinthal (1990), Heeley (1997), Zahra e George (2002), Lane, Koka e Pathak, (2006) e Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009) concordam quando se fala que a Capacidade Absortiva é um construto multidimensional, e que este se constitui de diferentes

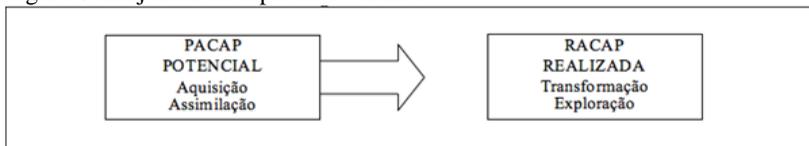
dimensões, conforme destacam Jimenez-Barrionuevo, Garcia-Morales e Molina (2011) e Flatten *et al.* (2011).

Lane e Lubatkin (1998) definem as mesmas três dimensões, destacando que o reconhecimento do valor se refere ao conhecimento científico, técnico ou acadêmico, que indica o que a empresa precisa saber. A dimensão da assimilação se refere a saber como fazer, ou ainda, como utilizar o conhecimento. A última dimensão, da aplicação do conhecimento parte da compreensão da firma sobre o saber o porquê o conhecimento é relevante, ou seja, é o momento em que ele gera resultados para a organização (JIMENEZ-BARRIONUEVO; GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011).

Também aliado às dimensões iniciais da CA, propostas por Cohen e Levinthal, Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009) consideram estas como sendo três processos de aprendizado complementares. De acordo com o autor, o processo de aprendizado exploratório se refere ao reconhecimento do conhecimento do ambiente externo, assim como a sua assimilação. O processo de aprendizado transformativo relaciona-se a capacidade da firma em manter este novo conhecimento assimilado, bem como reativá-lo. E por fim, o terceiro processo de aprendizado da exploração significa que a empresa seja capaz de aplicar este conhecimento assimilado.

As quatro dimensões da capacidade absorptiva utilizadas até hoje foram caracterizadas por Zahra e George (2002). São elas: aquisição, assimilação, transformação e exploração. Para os autores, ao mesmo tempo que as dimensões possuem papéis diferentes, elas atuam juntas e de forma complementar. Além disso, os autores asseveram que as dimensões podem ser combinadas em dois conjuntos diferentes que agem para criar valor para a firma. A capacidade absorptiva potencial, que envolve a aquisição e a assimilação do conhecimento, e a capacidade absorptiva realizada, que considera a transformação e a exploração do conhecimento. A Figura 8 apresenta os conjuntos da capacidade absorptiva potencial e realizada.

Figura 8 Conjuntos da capacidade absorptiva



Fonte: Zahra e George (2002)

Ao analisar o conceito, evidencia-se que este leva em consideração as quatro dimensões da capacidade absorptiva definidas por Zahra e George (2002), que caracterizam a capacidade absorptiva como dinâmica e pertencente à criação e utilização do conhecimento, e que ela aumenta a habilidade da empresa de obter e manter uma vantagem competitiva. Ou seja, podem existir diferentes níveis de absorção do conhecimento relacionados aos níveis de desenvolvimento do conhecimento em que a empresa se encontra.

Mesmo que grande parte dos estudos realizados a fim de identificar a capacidade absorptiva em nível da organização, esta proposta pode ser analisada a nível individual, grupal, e também organizacional, já que esta propõe que todas as pessoas ou unidades precisam aprender e ensinar (JIMENEZ-BARRIONUEVO; GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011).

Assim, os próximos subcapítulos apresentam cada uma das quatro dimensões de forma individual, com suas características específicas.

2.2.2.1 Aquisição

Esta é a primeira capacidade que a firma precisa ter a fim de reconhecer, identificar, avaliar e adquirir o conhecimento externo que possa ser utilizado na organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990; LANE; LUBATKIN, 1998; ZAHRA; GEORGE, 2002). Para isso, é importante que a firma crie rotinas de aquisição do conhecimento, que podem ser influenciadas por tres fatores: a intensidade, a velocidade e a direção. Assim, quanto maior o esforço, mais rapidamente a firma desenvolverá as capacidades de que precisa (KIM, 1998).

De acordo com Cohen e Levinthal (1990), o conhecimento prévio é importante e facilita a aquisição de novos conhecimentos externos, por isso a característica da cumulatividade é importante quando se fala em CA. Isso pode contribuir positivamente para empresas que atuam em ambientes turbulentos, já que assim já terão subsídios para tomadas de decisão.

Para que isso ocorra, a firma precisa estimular seus funcionários a envolverem-se no processo de aquisição e compartilhamento de conhecimentos, porque assim o processo de inovação será facilitado (SCHMIDT, 2005). Por fim, como consequência, a aquisição do conhecimento externo permite que as empresas renovem seus conhecimentos internos. Porém, destaca-se que apenas o conhecimento externo não é

suficiente para atuar em condições dinâmicas, que exigem alto grau de retenção de conhecimentos.

2.2.2.2 Assimilação

A segunda capacidade, que faz parte do conjunto de capacidade potencial, refere a capacidade da firma em organizar o conhecimento adquirido no ambiente externo. Nonaka e Takeuchi (1997) já afirmavam que, para a assimilação do novo conhecimento, a firma precisa um conhecimento prévio, que está relacionado ao anterior. Além disso, destaca-se que o nível de formação educacional e acadêmico dos funcionários são fatores que podem influenciar a capacidade de absorção, principalmente na etapa de assimilação do conhecimento. Isso indica que funcionários com alto nível de capacitação em determinada área, são os profissionais mais adequados para absorver conhecimento naquele campo. Outro fator positivo que é gerado a partir do conhecimento prévio, é o desenvolvimento da criatividade, uma vez que os funcionários podem fazer associações entre os conhecimentos antigos e os novos, gerando assim novos conceitos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; SZULANSKI, 1996; ZAHRA; GEORGE, 2002, DAGHFOUS, 2004).

Assim, a assimilação também é conceituada como processos e rotinas da firma, que a permitem analisar, classificar, processar, entender, internalizar e interpretar as informações coletadas no ambiente externo. Uma característica importante desse processo é a necessidade da firma assimilar o novo conhecimento, relacionando-o com o já existente na empresa. Isso facilita a assimilação e permite à firma continuar a acumular conhecimento, e não eliminar o anterior (ZAHRA; GEORGE, 2002).

2.2.2.3 Transformação

Em seguida, a terceira dimensão da capacidade absorptiva, está relacionada a CA realizada, já que se refere a processos de transformação e aplicação do conhecimento na organização. A nível individual, este processo de transformação pode ocorrer por meio da relação dos novos com os conhecimentos já existentes. Já no nível organizacional, o processo de transformação se referem a acrescentar, modificar ou eliminar conhecimentos prévios, modificar ou eliminar estes conhecimentos, fazer a combinação dos conhecimentos novos com os anteriores, ou ainda interpretar sob uma nova ótica os conhecimentos já existentes (FLATTEN *et al.*, 2011; ZAHRA; GEORGE, 2002; CAMISÓN; FÓRES, 2010).

Neste sentido, Zahra e George (2002) destacaram nessa dimensão a necessidade da firma em reconhecer novos conhecimentos externos e a partir disso construir novas estruturas de cognição. Além disso, os autores afirmam que a comunicação interna pode atuar como um facilitador ou dificultador para o compartilhamento de conhecimento.

Outro fator importante para a assimilação e transformação do conhecimento é a existência de uma cultura organizacional focada em incentivos para o compartilhamento do conhecimento, por meio do empoderamento dos funcionários, para que estes compartilhem principalmente o conhecimento tácito. Assim, a gestão de Recursos Humanos precisa agir para que os grupos de trabalho sejam rotativos, e que o processo de recrutamento e seleção também haja com uma fonte de transformação das suas competências (DAGHFOUS, 2004).

Por fim, Flatten *et al.* (2011) asseveram que os processos de assimilação e transformação do conhecimento estão diretamente relacionados com a capacidade da firma em estruturar este novo conhecimento, para que ele torne-se assecível e intrínseco ao conhecimento prévio da firma.

2.2.2.4 Aplicação

Por fim, a quarta dimensão, inclusa na CA realizada, é definida como Aplicação. Esta capacidade está relacionada com a habilidade da firma em utilizar os novos conhecimentos para fins comerciais. A aplicação é conhecida como a capacidade de incorporar o conhecimento adquirido, assimilado e transformado em processos e rotinas organizacionais (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Esta é a capacidade que faz com que a organização possa criar novos bens, processos, serviços, formas organizacionais, a fim de aumentar as capacidades existentes da firma ou ainda criar novas competências a partir dos novos conhecimentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002).

De forma complementar, Camisón e Flores (2010) destacam que a aplicação pode ser vista como rotinas e processos que desenvolvem novas competências, operações, bens e serviços. Para Jiménez Barrinuevo e Garcia-Morales (2011) a aplicação também é definida como a capacidade da empresa em incorporar os novos conhecimentos em seus processos, competências e estruturas.

Já Flatten *et al.* (2011) destaca que a aplicação é a capacidade da empresa incrementar, expandir e utilizar suas rotinas, competências e

tecnologias a fim de criar inovações a partir do conhecimento previamente transformado.

2.2.2.5 Capacidade absorptiva: resumo das dimensões

De acordo com o exposto, a capacidade absorptiva é composta por quatro principais dimensões, que subdivididas em dois componentes. As dimensões de aquisição e assimilação do novo conhecimento fazem parte da capacidade absorptiva potencial, e as dimensões transformação e aplicação compõem a capacidade absorptiva realizada. O Quadro 3 apresenta as dimensões e os componentes da capacidade absorptiva propostas inicialmente por Cohen e Levinthal (1990) e, posteriormente revisadas por Zahra e George (2002) e demais autores.

Esta divisão das quatro dimensões da capacidade absorptiva em dois conjuntos é relevante uma vez que as organizações podem ser capazes de compreender problemas técnicos complexos (aquisição e assimilação), mas podem não ser aptos de utilizar esse conhecimento para inovar (transformação e aplicação) (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Quadro 3 Dimensões da capacidade absorptiva

Dimensão	Componentes	Definição	Autores
Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	É a habilidade da empresa de localizar, identificar, valorizar e adquirir conhecimento externo.	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Lane, Koka e Pathak (2006); Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2008); Murovec e Prodan (2009); Camisón e Fóres (2010)
	Assimilação	São os processos e rotinas que permitem que a nova informação ou conhecimento adquirido seja analisado, processado, interpretado, entendido, internalizado e classificado.	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Lane, Koka e Pathak (2006); Todorova e Durisin (2007); Camisón e Fóres (2010)
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Refere-se ao refinamento do conhecimento externamente adquirido para adequá-lo às rotinas internas, de modo a facilitar a transferência e a combinação de conhecimento prévio com o novo conhecimento adquirido ou assimilado.	Cohen e Levinthal (1990); Stock <i>et al.</i> (2001); Szulanski (2000); Zahra e George (2002); Lane, Koka e Pathak (2006); Camisón e Fóres (2010)
	Aplicação	Rotinas e processos que criam novas operações, conhecimentos, competências, bens e produtos.	Cohen e Levinthal (1990); Szulanski (1996, 2000); Kim (1997); Lane e Lubatkin (1998); Camisón e Fóres (2010)

Fonte: adaptado de Morgado e Fleury (2011)

Observa-se que grande parte dos estudos traz a relação entre o conhecimento interno que a empresa possui e sua capacidade de assimilar e aplicar o conhecimento externo, conforme seus objetivos e necessidades, desenvolvendo a capacidade de inovar da empresa, por meio da utilização do novo conhecimento adquirido, assimilado, transformado e aplicado. Infere-se que a partir da análise cronológica, os estudos avançam com o tempo assim como as dimensões, o que indica que as dimensões da capacidade absorptiva ainda podem progredir com o passar dos anos.

Ao finalizar as explicações acerca das dimensões da Capacidade Absortiva, o próximo subcapítulo aborda quais são os fatores externos e internos que influenciam no desenvolvimento da capacidade absorptiva das organizações.

2.1.3 Fatores Internos que Influenciam a Capacidade Absortiva

A interação intra e entre as organizações é uma atividade chave para que a empresa consiga acessar, adquirir e desenvolver novos conhecimentos. Visto que hoje o conhecimento é tido como um dos principais fatores que leva a vantagem competitiva sustentável, estas são atividades que precisam ser empreendidas pelas firmas (CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS, 2004).

Cohen e Levinthal (1990) já afirmavam que a capacidade absorptiva de uma empresa depende da capacidade individual que seus membros possuem de absorção de conhecimento. Assim, a capacidade absorptiva em nível individual e organizacional desenvolvem-se concomitantemente, uma vez que desenvolvendo seu pessoal, a firma avança na sua CA organizacional.

Analogamente, Schmidt (2005) assevera que quanto maior a formação e capacitação dos funcionários, maior a sua capacidade de assimilação e aplicação dos novos conhecimentos. Uma vez que a capacidade absorptiva da firma depende do nível de educação, experiência e capacitação dos funcionários, as firmas precisam investir nestes fatores internos para ampliar sua capacidade absorptiva.

Também de acordo com uma revisão integrativa, Jenoveva Neto (2016) identificou 12 fatores internos que influenciam a capacidade absorptiva da firma.

Base de conhecimento prévio e experiência – desde os primeiros estudos sobre a CA, Cohen e Levinthal (1989, 1990) já afirmavam que o conhecimento prévio sobre o tema para conseguir assimilar e utilizar novos conhecimentos. Isso ocorre devido ao fato de

que a experiência e o conhecimento prévio tornam o uso do novo conhecimento mais fácil.

Além disso os autores asseveram que o conhecimento prévio proporciona a empresa a capacidade de desempenhar as principais atividades: reconhecer a importância do novo conhecimento, assimilar, e por fim aplicar em forma de comercialização (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Tsai (2001) afirma que o conhecimento prévio das organizações proporciona a elas maior facilidade de compreender novas tecnologias e inovações em momentos futuros. Corroborando, Nieto e Quevedo (2005) destacam que organizações que no passado já conseguiram acumular certa capacidade absorptiva, serão mais propensas à inovação no presente.

Quando se fala em conhecimento prévio: alguns autores os dividiram em dois componentes: o conhecimento tecnológico e o conhecimento do mercado. O conhecimento tecnológico é definido como explorado pela organização, que é transformado em CA. Já o conhecimento de mercado, se refere a práticas e oportunidades de negócios para o conhecimento tecnológico (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009).

Capacidade absorptiva individual- Nonaka e Takeuchi (1997), ao destacar o papel do indivíduo e sua interação com o meio para a criação de novos conhecimentos, afirmam que a organização por si só não possui esta capacidade. Assim, a CA da firma dependerá da absorção de conhecimento dos seus funcionários, e assim, ambas se desenvolverão de forma cumulativa.

Neste sentido, o aprendizado organizacional possui importante papel no desenvolvimento da CA. Assim, as empresas com maiores níveis de capacidade absorptiva, normalmente estão atreladas ao investimento no desenvolvimento do seu pessoal. Isso pode ocorrer por meio de formações, treinamentos, entre outros (DAGHFOUS, 2004).

Muitas vezes as fontes de conhecimento científicas, publicadas em forma de periódicos especializados são desconhecidos por funcionários e organizações. Estas informações, que são disponíveis publicamente, podem contribuir significativamente nos caminhos que devem ser seguidos pela organização no processo de aquisição do conhecimento, o que consequentemente regulará os passos subsequentes da firma, por isso do conceito de *path-dependence* da CA (TEECE, 1996; FOSFURI; TRIBÓ, 2008).

Escolaridade e grau acadêmico – outro fator que pode influenciar a CA está relacionado com nível educacional dos

funcionários, que pode contribuir positivamente para a cumulatividade do conhecimento. Quanto maior o nível de educação e de capacitação recebida pelo funcionário, maior a sua capacidade individual de assimilar e utilizar conhecimentos novos. Esse nível de conhecimento dos funcionários pode ser mensurado de acordo com o o número de funcionários da empresa relacionado com a proporção de escolaridade ou seu grau acadêmico (SCHMIDT, 2005).

Corroborando, Leiponen (2005) assevera que para que uma inovação seja bem-sucedida, também depende da qualificação do quadro de funcionários, caso contrário, com baixos níveis de conhecimento interno, a organização não conseguirá internalizar e utilizar o novo conhecimento em prol da inovação.

Além disso, outros estudos confirmam que organizações que possuem funcionários qualificados e treinados, possuem maior nível de CA, que indica que a capacidade do funcionário – mensurada pela sua formação educacional – é um fator que influencia positivamente a CA organizacional (VEGA-JURADO; GUTIERREZ-GRACIA; FERNANDEZ-DELUCIO, 2008).

Presença de indivíduos-chave ou *gatekeepers* – *gatekeeping* é o termo utilizado para identificar membros da organização capazes de captar informações externas que podem ser úteis internamente (COHEN; LEVINTHAL,1990). Essas pessoas chave da organização, podem facilitar o processo de captar informações externas que muitas vezes podem ser difíceis de serem identificadas pela maioria da equipe interna. Os *gatekeepers* são indivíduos que monitoram o ambiente, e atuam como tradutores das informações técnicas, para uma forma que possa ser melhor compreendida pela equipe (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Neste sentido, Daghfous (2004) destaca que o *gatekeeper* tem como objetivo diminuir o espaço de comunicação entre os produtores e os usuários do conhecimento, facilitando assim o processo de aprendizagem organizacional da equipe. Atuando como um tradutor do conhecimento externo para o conhecimento que possa ser utilizado internamente, a CA poder ser assim compreendida como uma mediadora do ambiente interno da empresa, com a sua adaptação organizacional, relacionando-se com o ambiente externo (BATHELT; MALMBERG; MASKELL, 2004).

Cultura organizacional, *empowerment* de funcionários – uma vez que a cultura organizacional, por meio do empoderamento dos trabalhadores influencia a difusão do conhecimento, seja ele tácito ou explícito, ela pode ser uma importante maneira de aumentar o nível de CA. Caso contrário, a equipe pode simplesmente ignorar seu senso crítico

e aceitar tudo que lhes é proposto, eliminando a criatividade e geração de novas ideias por parte dos indivíduos (DAGHFOUS, 2004).

Diversidade de experiências e conhecimento – este fator pode contribuir duplamente para a CA, uma vez que oportuniza que novos conhecimentos sejam relacionados e melhor assimilados com o conhecimento já existente na organização. Além disso, a partir de uma diversidade de experiências, novas visões são criadas por meio da associação e ligação de conceitos já existentes com os novos que são capturados no ambiente (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Cohen e Levinthal (1990) ainda asseveram que o desenvolvimento da CA, assim como o desempenho inovador são dependentes do histórico organizacional (*path dependence*), e a falta de conhecimentos e experiências passadas, podem prejudicar o desenvolvimento de capacidades técnicas da firma. Porém, excesso de diversidade pode influenciar de forma negativa a CA, já que pode causar redundância de informações além de confundir os indivíduos (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Comunicação interna – Cohen e Levinthal (1990) também destacam o papel da comunicação interna da organização, que deve ocorrer de forma harmoniosa entre os diferentes níveis organizacionais e o ambiente externo, concorrentes, fornecedores, instituições de pesquisa, parceiros, e outros *stakeholders* importantes para a organização.

Para que o compartilhamento de conhecimento ocorra entre a equipe, é importante que haja harmonia e integração entre eles. Assim, a comunicação flui e gera transferência de conhecimento entre diferentes setores da organização. Desta forma, quando melhor a comunicação, melhor a integração social entre a equipe, diminuindo barreiras entre o compartilhamento de conhecimento, aumentando a assimilação e capacidades de transformação (DAGHFOUS, 2004).

A comunicação interna efetiva entre o setor de P&D e produção por exemplo, pode agilizar o processo de comercialização mais eficaz. Assim, a existência de uma estrutura organizacional, flexível, adaptável, participativa e dinâmica, incentiva a comunicação empresarial pode aumentar a CA (COHEN; LEVINTHAL, 1990; HEELEY, 1997).

A CA depende dos indivíduos que se relacionam entre eles, entre as diferentes unidades da organização, e com o ambiente externo. Por isso, a capacidade de exploração de conhecimento externo é essencial para a capacidade de inovar da firma, aliado aos conhecimentos dos indivíduos que incorporam seu conhecimento prévio ao novo conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Gestão de recursos humanos – este é um fator importante no que tange à aquisição e assimilação de novos conhecimentos. Além das práticas de integração de equipes, delegação de funções e trabalhos interdisciplinares, o recrutamento e seleção é uma maneira pela qual a organização incorporarem novas competências (DAGHFOUS, 2004). Leiponem (2005) também destaca que as organizações possuem capacidades diferentes de sintetizar e comercializar conhecimentos, e que funcionários qualificados podem facilitar essas atividades. Além disso, vale destacar que o capital humano é de extrema relevância para a inovação.

Uma empresa investe em treinamentos, assim como em P&D, permite que seus funcionários vejam e identifiquem oportunidades para a firma, o que não seria possível sem estes esforços. Além disso, isso indica que busca criar e adquirir conhecimentos por meio dos seus funcionários. Outra forma de proporcionar novos conhecimentos aos funcionários é investir em conteúdo de capacitação, tais como periódicos científicos e de negócios (CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS, 2004).

Schmidt (2005) também assevera que todas estas são práticas voltadas ao estímulo e desenvolvimento da inovação, transferência do conhecimento, e colaboração entre os membros de diferentes setores podem ser potenciais para a CA.

O estilo de gestão e liderança – a liderança é capaz de estimular as pessoas a pensarem, assim com contribuir com novas ideias. Assim, o líder atua como um gatekeeper, que auxilia no processo de trazer ideias com potencial inovador, tornando assim o grupo de trabalho mais unido e disposto a criar (WALDMAN; BASS, 1991).

O estilo de gestão e a liderança podem contribuir positivamente para a inovação da empresa, uma vez que processos de gestão e liderança podem motivar os funcionários (VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003).

Para Monteiro (2005), o principal papel da liderança está centrado na identificação e gestão adequada da cultura organizacional, a fim de alcançar na equipe, os comportamentos esperados e necessários para a inovação. Para isso, a cultura a ser instigada pelo líder, deve desenvolver valores e visões que levem à inovação.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que a gestão e liderança são eficazes principalmente no que tange à trabalho em equipes, grupos de projetos e setores cujos objetivos são criar inovações incrementais. Além disso, os autores indicam que dificilmente descobertas inovadoras de equipes de alto desempenho acontecem por

acaso. Para eles, as inovações são resultados da constituição da equipe, aliado à definição clara de papéis e tarefas dos membros das equipes.

Por fim, Trott (2012) destaca que dentre os estudos acerca da inovação, a maioria traz indícios de relações positivas entre inovação e processos de gestão. Entretanto, a gestão pode ser considerada um desafio, a partir do momento em que é caracterizada pela diversidade de pessoas que precisam ser lideradas, o que exige diferentes competências e coordenação por parte do gestor.

Estrutura organizacional – este é outro fator que afeta de forma positiva a CA, devido à sua característica de auxiliar na disseminação do conhecimento entre os setores da organização. Desde os estudos de Mintzberg (1992), a estrutura organizacional vem sendo discutida, e de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Mintzberg analisou uma série de trabalhos que envolviam o tema e propôs diferentes modelos que asseguravam a importância da estrutura organizacional adequada para cada empresa.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), quanto maior a importância do conhecimento e da inovação nas organizações, maior a insatisfação das pessoas com as estruturas organizacionais existentes. Os autores justificam o fato devido a necessidade da evolução constante da firma, a medida que as inovações ocorrem no e para o ambiente interno, a estrutura interna da firma também precisa evoluir.

Diferente das estruturas organizacionais fragmentadas, Van Den Bosch, Volberda e De Boer (1999) destacam que para que se alcance eficiência e flexibilidade na assimilação de conhecimentos, é necessário compreender qual o estilo da organização. Assim, a eficiência na absorção de conhecimento está atrelada à atividades, rotinas e procedimentos que as organizações utilizam para identificar, assimilar e explorar novos conhecimentos.

Aliado a isso, Lane, Koka e Pathak (2006), afirmam que a CA depende de uma estrutura organizacional que permite o compartilhamento, a comunicação e a transferência de aprendizagem do indivíduo para a organização.

Investimentos em P&D – a estrutura de P&D pode ter uma dupla função no processo de inovação nas organizações, uma vez que gera novos conhecimentos, e contribuiu para a CA. As empresas que investem em P&D não apenas conseguem buscar novas fontes de inspiração para novos processos e produtos, mas também desenvolvem suas capacidades de assimilação e exploração das informações disponíveis no ambiente externo. Por isso, reconhecer a importância do P&D na organização é

essencial para facilitar o processo de aprendizado na empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990).

Para Schmidt (2005), o aumento da CA não está diretamente relacionando com os esforços em P&D, porém o aumento de investimento em P&D pode diminuir a dependência de impulsos externos para a geração de inovação. O autor assevera que a existência de um setor de P&D contínuo afeta a CA, e não necessariamente o nível de P&D. Assim, as despesas com o setor são importantes para desenvolver habilidades e conhecimentos a longo prazo, que com o passar dos anos vai aumentando o estoque de conhecimento da firma, contribuindo para a absorção da capacidade de exploração da firma.

Por isso, estudos indicam que a CA é cumulativa, e que a CA, assim como o desempenho inovador, depende de fatores históricos, ou caminhos (*path dependence*) da firma (TEECE, 1996). Ou seja, falta de investimentos contínuos podem mitigar o desenvolvimento futuro das inovações. Dessa forma, pesquisas apontam que empresas com P&D próprio, conseguem utilizar informações externas mais facilmente, e que o conhecimento prévio proporciona a capacidade de reconhecer o valor da informação, assimilar e aplicar as informações para fins comerciais. Assim, a premissa básica da CA é que a organização necessita de um estoque de conhecimento prévio para assimilar o novo (SCHMIDT, 2005).

Outros – além dos fatores internos mencionados, existem outros que podem influenciar a CA, como a gestão do conhecimento, fusões, aquisições, entre outras estratégias da firma. Mesmo que os autores seminais Cohen e Levinthal (1990) tenham se concentrado principalmente na capacidade absorptiva da firma, algumas questões são levantadas no que tange ao relacionamento interfirmas. Esse pode ser o caso quando uma empresa, por exemplo, contrata novos funcionários, ou faz uma fusão ou aquisição, pois ela automaticamente comprará junto a CA dos indivíduos e firmas (VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003).

Heeley (1997) aponta que o tamanho da firma pode influenciar o modo como ela adquire conhecimento externo. Por sua vez, as organizações menores adquirem melhor conhecimento dos seus clientes, enquanto as empresas maiores adquirem conhecimento acerca dos concorrentes.

Além disso, a CA pode ser usada para justificar algumas decisões estratégicas no que tange à entrada em novos mercados, quando ela por exemplo opta por alguns parceiros que facilite o desenvolvimento mais rápido da CA. Ao mesmo tempo em que esta decisão pode ser positiva,

ela pode influenciar negativamente caso não haja tempo suficiente para assimilar e explorar os novos conhecimentos (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Em relação a gestão do conhecimento, é uma atividade importante para gerir e utilizar de forma adequada o conhecimento para a inovação. Este fator considera a importância da aprendizagem organizacional, visto que esta desempenha um papel chave na gestão do conhecimento, e que precisa ser inerente a cultura organizacional (VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003).

Ao abordar questões de tamanho (porte) e idade da firma, Daghfous (2004) afirma que estes são fatores que podem ou não afetar a capacidade de absorção e conseqüentemente de inovação. Pode-se dizer que grandes organizações conseguem inovar mais devido ao seu setor de P&D ser mais desenvolvido, porém também é possível afirmar que pequenas empresas conseguem responder mais rapidamente às mudanças do mercado e inovar já que possui menos burocracia e menos níveis hierárquicos.

Para o desenvolvimento de novos produtos, as empresas menores utilizam menos conhecimento externo se comparado às grandes empresas. Isso ocorre muitas vezes pois para as pequenas empresas, monitorar o ambiente externo para identificar novos projetos, se torna uma atividade demorada e dispendiosa (SCHMIDT, 2005).

Mesmo avaliando nestes últimos tópicos os fatores externos e internos que influenciam a CA de forma separada, é importante destacar que existe um grau de inter-relacionamento entre eles, uma vez que muitos são complementares, ao invés de excludentes (JENOVEVA NETO, 2016). O Quadro 4 apresenta uma síntese dos Fatores Internos que afetam a CA.

Quadro 4 Fatores Internos que afetam a CA das organizações

Fatores Internos	Efeito sobre a CA	Dimensão da CA afetada	Estudos encontrados
1. Base de conhecimento prévio e experiência	Positivo	Aquisição	Cohen e Levinthal (1990); Nonaka e Takeuchi (1995); Lichtenthaler, (2009); Nieto e Quevedo (2005).
2. CA individual	Positivo	Todas as dimensões	Cohen e Levinthal (1990); Nonaka e

Continua

			Takeuchi (1995); Daghfous (2004).
3. Escolaridade e grau acadêmico	Positivo	Aquisição, Assimilação, Transformação	Schmidt (2005); Leiponen (2005); Fosfuri e Tribó, 2008; Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio, 2008.
4. Presença de indivíduos-chave ou gatekeepers	Positivo	Aquisição	Schmidt (2005); Daghfous (2004); Bathelt, Malmberg e Maskell (2004); Tidd, Bessant e Pavitt (2008).
5. Cultura organizacional, empowerment de funcionários	Positivo	Transformação	Daghfous (2004)
6. Diversidade de conhecimento e experiências	Positivo	Assimilação, Transformação	Cohen e Levinthal (1990), Daghfous (2004)
7. Comunicação interna	Positivo	Assimilação, Transformação	Daghfous (2004), Boer e Heeley (1997); Bosh e Volberda (1999)
8. Gestão de RH	Positivo	Exploração	Daghfous (2004); Leiponen (2005); Schmidt (2005)
9. Estilo de liderança e Gestão	Positivo/ Negativo	Todas as dimensões	Van Den Bosh, Van Wijk e Volberda, 2003
10. Estrutura Organizacional	Positivo/ Negativo	Exploração	Nonaka e Takeuchi (1997); Van Den Bosch, Volberda e De Boer (1999); Daghfous (2004); Bathelt, Malmberg e Maskell (2004); Lane, Koka e Pathak (2006).

Conclusão

11. Investimentos em P&D	Positivo	Aquisição	Cohen e Levinthal (1990); Mancusi (2008); Li, Chen e Shapiro (2010); De Faria e Schmidt (2012);
12. Outros (fusão e aquisição, Gestão do Conhecimento, porte e idade da organização)	Positivo	Todas as dimensões	Cohen e Levinthal (1990); Van Den Bosch, Van Wijk e Volberda (2003); Van Den Bosch, Van Wijk e Volberda, 2003; Daghfous (2004); Heeley (1997); Schmidt (2005)

Fonte: Elaborado com base em Daghfous (2004) e Jenoveva Neto (2016)

A partir do exposto, evidencia-se que os fatores internos se relacionam com os processos de aprendizagem da organização e são essenciais para a CA, que se relaciona à aquisição, distribuição e utilização do conhecimento externo. Entretanto, na visão de Cohen e Levinthal (1990), a CA precisa ser desenvolvida internamente, ou ainda pode ser adquirida do meio externo por compras, contratações, consultorias, aquisições de empresas ou outras formas de inter-relação com o ambiente externo da empresa.

Porém, os autores destacam que muitas vezes o conhecimento necessário à firma é tão específico, que dificilmente pode ser comprado e incorporado à empresa. Para que isso ocorra de forma adequada, a empresa precisa de uma equipe interna, capacitada e treinada, e que seja familiarizada com as necessidades da empresa, normas, rotinas, procedimentos, entre outros. Por fim, os autores asseveram que a maioria do conhecimento específico necessário à firma e ao seu P&D é tácito, ou seja, difícil de ser adquirido a não ser que por meio de experiência dentro da própria organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Finalizadas as explanações acerca dos fatores internos que influenciam a CA, a seguir serão apresentados os fatores externos que também contribuem positivamente para o desenvolvimento da CA.

2.1.4 Fatores Externos que Influenciam a Capacidade Absortiva

A partir das suas relações com o ambiente, as organizações interagem com fatores externos. De acordo com Lin, Tan e Chang (2002), para que as empresas utilizem com sucesso o conhecimento adquirido externamente, ela precisa ter um bom nível de CA. A partir dos seus estudos, os autores identificaram fatores críticos que são importantes para a capacidade absorptiva, no momento em que ocorrem transferências de conhecimento, e associações positivas com a CA. Verifica-se assim que a interação é o conceito chave para a criação e uso do conhecimento para desenvolver inovações (COHEN; LEVINTHAL, 1990, DAGHFOUS, 2004).

A partir de um estudo realizado na literatura, Jenoveva Neto (2016) identificou oito diferentes fatores externos que influenciam a CA, que serão explicados a seguir.

Parceiros industriais – os principais parceiros industriais de uma empresa são considerados os clientes, concorrentes e os fornecedores, que podem ser importante fonte de conhecimento industrial. Já o conhecimento científico relevante para uma firma pode ser encontrado em universidades, instituídos de tecnologia, centros de pesquisa, entre outros (VEGA-JURADO, GUTIERREZ-GRACIA; FERNANDES-DELUCIO, 2008).

Esses dois tipos de conhecimento, industrial e científico, são importantes para a capacidade absorptiva, que pode ser “empurrada pela ciência” ou “puxada pela demanda”. Assim, conhecimentos presentes no ambiente externo, seja de natureza industrial, ou científica, são relevantes para a capacidade absorptiva da firma (MUROVEC; PRODAN, 2009).

Interação interorganizacional – conforme já mencionado anteriormente, a aprendizagem interorganizacional vem se destacando no que tange a estudos que a relacionam como uma estratégia que gera vantagem competitivas. Relacionar-se com diferentes organizações, pode influenciar de forma positiva a capacidade da firma em reconhecer, valorizar e absorver novos conhecimentos (LANE; LUBATKIN, 1998).

Para Volberda, Foss e Lyles (2010), a partir de estudos realizados sobre CA, as interações organizacionais podem promover importantes *insights* em assimilação e exploração de conhecimento, fato esse que foi identificado em estudos com redes empresariais, joint ventures, arranjos produtivos locais, clusters de indústrias, entre outros.

Vínculos externos – os vínculos externos para geração de inovação aberta, redes, alianças, entre outras, são importantes para que as

organizações possam desenvolver conhecimentos, por meio de compartilhamento de riscos, capacidades e recursos (TROTT, 2012).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) asseveram que é preciso colaborar para redução de custos, seja para buscar um avanço tecnológico, entrar em novos mercados, atingir economias de escala, agregar eficiência à comercialização de produtos, etc. Desta forma, parceiros e concorrentes se unem em busca de alcançar vantagens de mercado.

Ao abordar o conceito de *Open Innovation*, que surgiu a partir dos anos 2010 com o prof. Chesbrough, ele destaca que as inovações abertas são consideradas aquelas que resultam de trocas de ideias com o público externo à organização, tais como: consumidores, pesquisadores, fornecedores, centros de pesquisa e outros, que não tenham vínculo formal com a organização (CHESBROUGH, 2012).

As alianças estratégicas, de acordo com Trott (2012), são acordos feitos entre diferentes instituições, que até o século passado eram vistas como possíveis para grandes empresas. Atualmente, ela é uma oportunidade para organizações de todos os portes que formam alianças para adquirir maior conhecimento técnico, compartilhar informações e riscos, ampliar gama de mercado, etc.

Estas alianças podem ser feitas de diferentes, formas, tais como, licenciamento, terceirização, joint ventures, consórcios, clusters, entre outros. Para que a aliança tenha sucesso, é necessário um bom grau de confiança entre as partes, além de clareza na comunicação. Além disso, encontrar a melhor configuração e os melhores parceiros para o negócio são fatores chave para a inovação aberta (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; TERRA, 2012).

Sistema Nacional e Regional de Inovação (SNI, SRI) – ao abordar a importância do Sistema Nacional de Inovação, refere-se a importância da conexão entre diferentes agentes e instituições que atuam em conjunto a fim de desenvolver inovações (LUNDVALL, 2004; ROCHA-NETO; NEHME, 2012).

Assim, os Sistemas Nacionais de Inovação são estruturas que apoiam o desenvolvimento por meio do envolvimento de atores como, firmas, instituições de ensino superior e de pesquisa, instituições financeiras e legais, mecanismos de controle do mercado, governo, entre outros (ALBUQUERQUE, 2004).

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), quando uma empresa está inserida em um sistema nacional de inovação, esta é fortemente influenciada nas suas decisões de direção e intensidade das atividades de inovação.

Casali, Silva e Carvalho (2012) asseveram que para que se possa compreender como ocorre o desenvolvimento de determinada região, é preciso analisar os diferentes agentes que se relacionam entre si em busca de inovações. Assim, o sistema de inovação é essencial para que países ou regiões possam criar inovações e proporcionarem o desenvolvimento econômico e tecnológico. Os autores destacam ainda, que o sistema de inovação parte do paradigma evolucionista, uma vez que enfatiza a inovação como um processo complexo, amplo, dinâmico, que depende de diferentes aspectos e instituições.

Dentre os diferentes atores envolvidos no sistema nacional de inovação, a participação do governo é de extrema importância para que seja possível coordenar as ações entre as entidades do sistema científico e tecnológico. No Brasil, os principais órgãos são: Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia (CCT); Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT); Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq); Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP); Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); Instituto Nacional de Propriedade Intelectual; Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC); Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI) (JENOVEVA NETO, 2016).

Universidades, Parques Científicos e Tecnológicos – atualmente o conhecimento acadêmico vem sendo reconhecido como um importante recurso que pode complementar os esforços de P&D das organizações. Neste sentido, cada vez mais as instituições de ensino superior preocupam-se em integrar o mundo empresarial às suas atividades de ensino e pesquisa, o que já é evidenciado em acordos de cooperação firmados entre organizações e academia (CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS, 2004).

A fim de que as empresas possam aproveitar o conhecimento científico desenvolvido pela academia, a capacidade absorptiva pode contribuir de forma positiva, uma vez que este conhecimento é mais difícil de ser compreendido do que o conhecimento empírico do meio empresarial. Assim, empresas que possuem capacidade absorptiva exploradora, conseguem explorar e aproveitar melhor o conhecimento externo para suas atividades de inovação (SCHMIDT, 2005).

Bases de fontes externas – as fontes externas como bases de dados, patentes, periódicos, internet, eventos, entre outras, são importantes para a inovação organizacional, por meio do setor de P&D.

De acordo com a pesquisa de Caloghirou, Kastelli e Tsakanikas (2004), os métodos mais utilizados pelas organizações para busca de inovações ainda são os periódicos. Destaca-se que além desses, a base de dados de patentes é outra importante fonte de busca, uma vez que apresenta produtos já inovadores que podem ser usados para dar início a inovações dali para frente.

Consultoria Externa – atividades de consultoria também são importantes fontes de ideias inovadoras para as organizações. Sejam realizadas por acadêmicos, pesquisadores, ou ainda empresas especializadas, as consultorias contribuem fortemente para a geração de inovações (AGRAWAL; COCKBURN, 2003). Alange e Steiber (2011) asseveram que é importante que os consultores busquem compreender em profundidade os fatores ambientais da empresa, para que as inovações sugeridas sigam a mesma linha de atuação da organização.

Spillover ou conhecimento externo – este tipo de conhecimento público, que é acumulado pela organização ao longo do tempo é considerado um importante fator para auxiliar o desenvolvimento da CA das empresas (DAGFHOUS, 2004). De acordo com Nieto e Quevedo (2005), os estudos indicam que o *spillover* de conhecimento pode acelerar o avanço tecnológico das empresas, assim como aumenta os seus retornos sociais. Por outro lado, o *spillover* pode levar as firmas a não investir mais em P&D privado, e investir em fontes externas de conhecimento.

Diante do exposto, evidencia-se que as fontes externas de conhecimento têm papel fundamental no desempenho inovador das empresas. A partir da revisão integrativa de Jenoveva Neto (2016) e da revisão realizada para esta tese o Quadro 5 apresenta os fatores externos que influenciam a CA, assim como estudos que corroboram estas afirmações.

Assim, verifica-se que as fontes externas de conhecimentos são importantes influenciadores do desenvolvimento da capacidade absorptiva, principalmente por estas serem derivadas de redes organizações, sistemas de inovação, universidades que desenvolvem o conhecimento científico, entre outros.

Quadro 5 Fatores externos que afetam a CA das organizações

Fatores Externos	Efeito sobre a CA	Estudos encontrados
1. Parceiros industriais: clientes, concorrentes e fornecedores	Positivo	Vega-Jurado, Gutierrez-Gracia e Fernandes-de-Lucio (2008); Murovec e Prodan (2009);
2. Interação interorganizacional	Positivo	Lane e Lubatkin (1998); Britton (2004); Phene, Fladmoe-Lindquist e Marsh (2006) Volberda, Foss e Lyles (2010); Liao e Yu (2013)
3. Vínculos externos: Inovação aberta, Redes, Alianças estratégicas.	Positivo	Trott (2012); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Sofka (2008); Harris e Li (2009); Slimane (2010); Chesbrough (2012); Terra (2012)
4. Sistema Nacional e Regional de Inovação (SNI, SRI)	Positivo	Casali, Silva e Carvalho (2010); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); De Faria e Schmidt (2012); Qiu, Liu e Gao (2017)
5. Universidades, Parques Científicos e Tecnológicos	Positivo	Nelson e Wolff (1977); Becker e Peters (2000); Caloghirou, Kastelli e Tsakanikas (2004); Schmidt (2005); Vega-Jurado, Gutierrez-Gracia e Fernandes-deLucio, 2008)
6. Base de fontes externas: base de dados de patentes, periódicos, conferências, Internet.	Positivo	Caloghirou, Kastelli e Tsakanikas (2004)
7. Consultoria Externa	Positivo	Agrawal, Cockburn (2003); Alänge e Steiber, (2011)
8. <i>Spillover</i> de conhecimento Externo	Positivo	Daghfous (2004); Bathelt, Malmberg e Maskell (2004); Nieto e Quevedo (2005); Li, Shi e Cai (2008); Mancusi (2008); Li (2009)

Fonte: Atualizado e adaptado de Jenoveva Neto (2016)

Além disso, no que se refere à conhecimento externo adquirido principalmente com parceiros industriais e alianças estratégicas, destaca-se que estas podem advir do mercado internacional. Neste sentido, acredita-se que a internacionalização de empresas pode ser um importante fator que pode estar atrelado ao desenvolvimento da capacidade absorptiva. O Quadro 6 apresenta uma síntese das categorias pré-identificadas que serão analisadas inicialmente do construto de capacidade absorptiva.

Quadro 6 Categorias analíticas da capacidade absorptiva

Abordagem	Dimensão	Variáveis
Capacidade Absortiva Potencial	Aquisição	Compreender como a empresa: Localiza o conhecimento; identifica o conhecimento; valoriza o conhecimento; e adquire o conhecimento.
	Assimilação	Compreender como a empresa desenvolve: Processos e rotinas para analisar, processar, interpretar, entender, internalizar e classificar o novo conhecimento adquirido.
Capacidade Absortiva Realizada	Transformação	Compreender como o novo conhecimento é refinado e adequado para ser utilizado nas rotinas internas, para que a empresa possa combinar o seu conhecimento prévio com o novo conhecimento adquirido.
	Aplicação	Compreender como o novo conhecimento é aplicado em novas rotinas que criam novas operações, conhecimentos, competências, bens e produtos.

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002)

2.1.5 Estudos recentes publicados em bases de dados nacionais sobre Capacidade Absortiva

Como resultado de um estudo exploratório realizado nas bases de dados Spell e Scielo em março de 2018, são apresentados aqui os principais achados da pesquisa. As buscas foram realizadas utilizando

termo de pesquisa ‘Capacidade Absortiva’, sendo que na base de dados Spell foi utilizado como filtro apenas resumo dos trabalhos, o que resultou em 23 artigos. Na base de dados Scielo foram filtrados apenas artigos da área Ciências Sociais Aplicadas e buscados em todos os índices do artigo, sendo encontrados 10 artigos. Entretanto, após análise inicial verificou-se que os 10 artigos encontrados na base Scielo eram duplicados, pois os mesmos já apareceram na base Spell.

Destaca-se que não houve nenhum filtro quanto a limitação temporal de publicação, entretanto, os artigos publicados compreendem o período de 2012 a 2017. O Gráfico 1 apresenta a evolução de publicação no decorrer dos anos.

Gráfico 1 - Período das publicações



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

É possível perceber um avanço no que se refere a publicação acerca do tema capacidade absortiva no decorrer dos anos, sendo que o ano de 2016 foi o que apresentou maior número de publicações até o momento (8). Destaca-se ainda que devido a pesquisa ter sido realizada em março de 2018, algumas revistas ainda não haviam publicado suas últimas edições de 2017 assim com novas edições de 2018. Ao considerar o progresso das publicações, vale ressaltar os autores que realizaram pesquisas na área, sendo esses representados na Tabela 1.

Tabela 1 - Principais Autores

Autores	Publicações	%
Alessandra Cassol	3	4,28
Renato Fabiano Cintra	2	2,86
Roberto Lima Ruas	2	2,86
Claudio Reis Gonçalves	2	2,86
Rodrigo Baroni Carvalho	2	2,86
Demais Autores com (1) Publicação	59	84,28
Total	70	100,00

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ao pesquisar o histórico de publicações dos pesquisadores, evidenciou-se que Alessandra Cassol já vem pesquisando sobre capacidade absorptiva desde o seu mestrado que finalizou em 2014, sob a orientação de Claudio Reis Gonçalo. Suas pesquisas continuaram no doutorado com a orientação do professor Roberto Lima Ruas e com seu colega de doutorado Renato Fabiano Cintra.

A seguir foram mapeadas as todas as palavras-chave citadas nos artigos analisados. Destaca-se a importância de identificar as palavras-chave, já que estas servem como um norte aos futuros pesquisadores, que podem mapear previamente quais termos estão sendo relacionados com o tema. As palavras que foram empregadas com maior frequência são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2 - Palavra chave por frequência de utilização

Palavra-chave	Frequência de Utilização
Capacidade Absortiva	18
Inovação	7
Internacionalização	3
Desempenho	3
Capital Intelectual	2
Capacidade Inovativa	2
Competitividade	2
Conhecimento	2
Demais Palavras-Chave (1)	49
Total	88

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nota-se a predominância da palavra-chave Capacidade Absortiva, que foi a palavra pesquisada, em comparação com as demais palavras. Logo em seguida, destacam-se as palavras Inovação, Internacionalização e Desempenho, que foram significativas na pesquisa. Além disso, outras palavras-chave foram citadas duas vezes, dentre elas o Capital Intelectual, a Capacidade Inovativa, a Competitividade, o Conhecimento e a Tecnologia da Informação. Outras que apareceram apenas uma vez não foram apresentadas aqui.

Diante desses resultados é possível compreender que os estudos brasileiros já estão preocupando-se em analisar a relação da capacidade absorptiva com a inovação e internacionalização, já que foram palavras que tiveram destaque. Dentre os estudos que relacionaram estas três palavras chave, dois foram realizados por meio de estudo de caso e um por meio

de survey. Sendo assim, os estudos que apareceram ou trataram-se de compreender como está esta relação em algumas empresas, ou então por análise quantitativa, o que não permite a compreensão do fenômeno conforme proposto nesta tese.

A seguir a Tabela 3 apresenta as principais estratégias metodológicas utilizadas nos estudos analisados.

Tabela 3 - Métodos utilizados nos artigos

Método	Nº de publicações	%
<i>Survey</i>	11	47,83
Estudo de Caso	6	26,09
Bibliométrico	3	13,04
Revisão Teórica	2	8,69
Pesquisa Documental	1	4,35
Total	23	100

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Fica evidente que grande parte dos estudos (47,83%) das pesquisas utilizou o método quantitativo de pesquisa, survey, representando ainda que os estudos de cunho positivistas predominam os estudos da área. Além disso, os estudos de caso representados por 26,09% da amostra compreendem que alguns estudos qualitativos também vêm sendo desenvolvidos, entretanto com análises que se preocupam em compreender apenas um caso individualmente. Logo após foram identificados três estudos bibliométricos, duas revisões teóricas e um estudo de pesquisa documental.

A partir de uma análise em profundidade dos artigos, verificou-se que alguns deles trazem indicações de futuras pesquisas que podem contribuir para direcionar novos estudos na área. O Quadro 7, apresenta uma síntese dos estudos que apresentaram as palavras chave: capacidade absorviva, inovação e internacionalização, assim como traz as sugestões propostas para a continuidade de pesquisas.

Quadro 7 - Indicações de Futuros Estudos na Área de Capacidade Absortiva

Autores	Objetivo	Método de pesquisa	Principais resultados	Sugestões de novas pesquisas
Zen et al. (2013)	Analisar o desenvolvimento de recursos no âmbito de uma rede interorganizacional do setor vinícola e a influência destes recursos no processo de internacionalização das empresas.	Estudo de caso	Os resultados evidenciam que a rede tem colaborado para a geração de recursos, tais como a reputação do vinho brasileiro, o conhecimento do mercado e o fluxo de informação entre os participantes. Também se verificou que o acesso à informação é um dos recursos gerados na rede que poderá influenciar a internacionalização das empresas.	Sugere-se novas pesquisas para aprofundar a análise dessa relação.
Gonçalves, Vieira e Pedrozo (2014)	Analisar como os novos conhecimentos que chegam à empresa são instrumentalizados pela capacidade absorptiva e auxiliam no processo de adaptação e melhoria de sua atuação internacional.	Estudo de caso	O estudo mostrou que existe uma relação direta entre a ACAP e o desempenho internacional das empresas analisadas.	Sem sugestões.
Garrido et al. (2017)	Entender como as empresas de um mercado emergente latino-americano podem	Survey	Os resultados demonstraram que tanto a capacidade absorptiva realizada quanto a capacidade	Novos estudos devem incorporar diferentes indústrias e diferentes

Continua

Conclusão

	aumentar sua capacidade inovativa por meio da análise do desempenho passado, da capacidade absorptiva e da internacionalização.		absortiva potencial agem como mediadoras do relacionamento entre desempenho passado e capacidade inovativa e que a internacionalização modera o relacionamento entre a capacidade absorptiva potencial e a capacidade inovativa.	métodos para capturar o grau de Internacionalização das empresas e sua relação com a inovação e capacidade absorptiva.
--	---	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

2.2 INOVAÇÃO

Os debates acerca da inovação tiveram início na academia por meio de projetos de pesquisa e passaram a ser discutidos e levados em consideração nas decisões estratégicas de diferentes organizações (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A cada dia que passa torna-se mais importante a incorporação de inovações nas empresas, uma vez que esta confere a empresa um maior potencial de geração de vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; BESSANT; TIDD, 2009).

No contexto organizacional, grande parte dos estudos relaciona a inovação e seu impacto positivo no desempenho da empresa (DAMANPOUR, 1991; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Assim, Chen, Lin e Chang (2009), Fiates e Fiates (2008) e Bowonder *et al.* (2010) asseveram que a inovação pode ser vista como um diferencial que pode garantir a sustentabilidade da organização visto que esta se encontra em um ambiente de intensa competição e mudanças.

2.2.1 Conceito e evolução histórica

Mesmo sendo um conceito já discutido desde o início dos anos 1900, por Schumpeter, ainda não existe consenso sobre a definição do termo, dos tipos de inovação, e sua intensidade para ser considerada como tal. Por se tratar de um conceito muito amplo, Trott (2012) destaca que uma das definições mais abrangentes para o termo é trazida por Myers e Marquis (1969), que asseveram que a inovação não é uma ação única, mas sim o resultado de um processo, que envolvem vários subprocessos que se relacionam entre si. Além disso, não se refere apenas à concepção de uma ideia nova, a invenção de um novo dispositivo, tampouco ao envolvimento com um novo mercado, mas sim, refere-se ao processo, que envolve todos estes fatores de forma integrada.

Por isso, as inovações foram associadas com ondas de crescimento econômico, uma vez que geravam impacto na economia. Para Trott (2012), foi Marx quem inicialmente tratou dessa abordagem. Porém, a partir de Schumpeter (1934, 1939), Kondratieff (1935-1951) e Abernathy e Utterback (1978), iniciou-se um debate acerca da teoria de inovação de onda longa.

Schumpeter (1984) afirmava que quando a concorrência acontecia por novos produtos, era mais significativa em comparação a competição por preços. Diferente do que afirmava Adam Smith e sua “mão invisível”, que

tratava do equilíbrio entre a oferta e a demanda, ele afirmava que a inovação era um aspecto muito mais relevante. Schumpeter ao invés de pensar apenas em inovação e criação, elencava a destruição criadora como algo essencial para movimentar a economia. Konradieff, por outro lado, acreditava que as economias capitalistas seriam alvo de ondas de crescimento e declínio, isso impulsionado pela inovação gerada. Já Abernathy e Utterback, por sua vez, asseveravam que junto com o surgimento de qualquer nova indústria, existe uma inovação radical de produto, que posteriormente passa por inovações incrementais (SCHUMPETER, 1984; TROTT, 2012).

Schumpeter identificou que quando determinada por novos produtos, a concorrência era mais importante se comparada a alterações em preços. De acordo com o autor, enquanto grande parte dos economistas ainda baseavam-se na “mão invisível” de Adam Smith, que abordava o equilíbrio entre a oferta e a demanda, Schumpeter acreditava que a inovação era o fator mais importante para a diferenciação no mercado. Enquanto outros pesquisadores associavam a inovação com a criação, Schumpeter destacava o papel da destruição. Ou seja, para que a inovação gerasse impacto no mercado, era preciso destruir a atual ordem econômica, com a implantação de inovações (SCHUMPETER, 1984).

Por isso, a noção de que há diferentes tipos de inovação, com diferentes efeitos competitivos, vem sendo fortemente discutida na literatura da inovação desde Schumpeter. Considerado o precursor sobre o tema da inovação, Joseph Alois Schumpeter, com sua origem nas ciências econômicas, iniciou sua produção de livros e artigos no início dos anos de 1911.

A gestão da inovação tornou-se uma atividade essencial em organizações de diferentes tipos, portes e atividades, justamente por ser considerada uma atividade estratégica. É uma atividade que envolve equipe gerencial, técnica, comercial e operacional, que tem como objetivo implementar novas ideias e práticas, que possam ser comercializadas em forma de produtos ou serviços, gerando vantagens competitivas sustentáveis às organizações, além de agregar valor no desempenho econômico e organizacional (DAGHFOUS, 2004; TIDD; BESSANT, 2009).

Quando se refere à estratégia de inovação, Van Den Bosch, Van Wijk e Volberda (2003) destacam que esta é uma estratégia organizacional que deve ser disseminada em toda a empresa. Por isso, para inovar é preciso trabalhar com tenacidade, foco e propósito. Sem a existência de persistência, compromisso, não há talento e conhecimento que farão a diferença no processo de inovação.

Por se tratar de uma atividade complexa, o resultado da inovação vai depender da intensidade do esforço empreendido por cada organização.

Aliado a isso, existe a interferência dos fatores internos e externos que exercem impacto na inovação das empresas (NIETO; QUEVEDO, 2005).

Neste sentido, para que uma inovação tenha êxito, depende do trabalho de diferentes pessoas, exige relações de diferentes organizações, por meio da atuação em redes complexas (BESSANT; TIDD, 2009). Grande parte das pesquisas concentran-se em encontrar a melhor forma de realizar a gestão da inovação, entretanto, sabe-se que na área das Ciências Sociais Aplicadas, dificilmente é possível gerar um manual de práticas para todas as organizações. Por isso, Tidd ,Bessant e Pavitt (2008, p. 62) afirmam que:

[...], entretanto é improvável que se encontre ‘uma melhor forma’ de gerenciar a inovação, já que as organizações diferem em termos de oportunidades tecnológicas e mercadológicas, e as especificidades de cada empresa restringem as opções gerenciais. Rejeitamos a escola de administração que pregue a ‘melhor forma’ e em vez disso, procuramos explorar a correspondência entre as estruturas, processos, cultura de uma organização [...] bem como o cenário competitivo e mercadológico em que a empresa opera.

A inovação torna-se uma atividade complexa, uma vez que ela é um processo não-linear. Para que ela ocorra de forma acertada, envolve mecanismos de feedback. Isso exige que a organização tenha relações entre ciência, tecnologia, aprendizado, produção, política, demanda, entre outros para que seja realizada com sucesso (CASALI; SILVA; CARVALHO, 2010).

De acordo com Trott (2012), o ponto de partida da inovação de produtos é a concepção de novas ideias, embora isso por si só não é ainda considerado uma inovação ou invenção, por se tratar de conceitos iniciais, ou pensamentos individuais. O próximo passo, considerado a conversão de pensamentos em algo novo e tangível é considerado uma invenção. Por fim, a partir de trabalho em equipe e transformação da invenção em um produto que possa ser explorado comercialmente, passa a ser considerada a inovação.

Por isso que Trott (2012) define que a inovação depende da gestão de uma série de atividades que envolvem desde o processo de criação de ideias, tecnologias para a fabricação do produto, estratégias de marketing e ainda do processo de fabricação.

Desta forma, a gestão da inovação nas organizações pode ser compreendida como um processo gerencial essencial para as empresas. Visto

que existe uma pluralidade de estudos acerca da inovação, uma série de interpretações vem sendo feitas nas organizações, assim como novos desafios surgem a cada dia para abordar o tema (SILVA; BAGNOB; SALERNO, 2014).

Visto que a inovação exige da organização a capacidade de organização dos seus recursos, assimilação de novos conhecimentos, capacidade de trabalho em equipe e em redes, uma reestruturação na organização da empresa pode contribuir com um processo de gestão da inovação mais eficaz. Ao adquirir a capacidade de assimilar o conhecimento externo, e trabalhá-lo internamente, a organização pode desenvolver a capacidade absorptiva, esta que pode impulsionar ainda mais a inovação da firma.

2.2.2 Fatores Determinantes da Inovação

Por não se tratar de um processo linear, a inovação por muitas vezes ocorre ao acaso, ou então pode ser planejada e influenciada por alguns fatores ambientais internos e externos, sob a influência da complexidade organizacional. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a liderança é relevante para o desenvolvimento de inovações já que atua com um fio condutor de informações para os funcionários, desenvolvendo assim papel importante para o aprendizado organizacional. Entretanto, para que a aprendizagem ocorra, é necessário que a cultura da organização seja voltada à inovação, despertando nos funcionários a busca pela assimilação dos novos conhecimentos que são repassados pela liderança (VAN DEN BOSCH; VAN WIJK; VOLBERDA, 2003).

Além disso, as organizações desenvolvem diferentes inovações visto que cada uma delas possui diferentes formas de absorver e aplicar o conhecimento adquirido. Assim, a forma de gestão, estrutura organizacional, liderança e cultura da empresa podem afetar significativamente a inovação (CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS; 2004; NIETO; QUEVEDO, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A inovação na empresa está associada com mudança, o que também se relaciona com definições de ações estratégicas da organização. Sendo assim, a inovação é um meio pelo qual a empresa pode buscar a sua sobrevivência e crescimento por meio de aberturas de novos mercados por meio da identificação de oportunidades e ameaças do mercado, seleção de caminhos a serem traçados, execução do projeto e por fim o lançamento da inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) por meio de uma pesquisa mapearam alguns fatores responsáveis pela inovação nas organizações. A primeira delas é a visão compartilhada da liderança e vontade de inovar. Seguindo, os autores sugerem que a existência de uma estrutura organizacional adequada, ou seja, sem muita hierarquia têm mais probabilidade de desenvolver criatividade e inovação entre a equipe.

Identificar e potencializar a atuação de pessoas-chave entre a equipe também proporciona a empresa mais agilidade no compartilhamento das informações na empresa. Outro ponto a ser destacado é que a empresa desenvolva e treine a sua equipe constantemente para que as pessoas desenvolvam habilidades e atitudes para a inovação e também se sintam valorizadas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Além disso, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) asseveram a importância de envolver a equipe nas inovações, ou seja, fazer com que todos os funcionários se sintam parte do processo. Ouvir os funcionários e apoiar suas ideias para desenvolver inovações incrementais ou radicais pode proporcionar uma cultura inovadora e tornar as equipes de trabalho mais eficazes.

A criação de uma atmosfera criativa, por meio de ferramentas de comunicação adequadas, políticas de recompensas e capacitações contínuas também contribuem de forma positiva para a formação de um ambiente que promova profissionais intraempreendedores. Ou seja, pessoas que estarão focadas e comprometidas com a inovação, agindo de forma colaborativa, analisando o ambiente interno e externo, buscando sempre atingir os melhores resultados da empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Por fim, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam a importância do trabalho em projetos compartilhados, ou seja, a organização buscar novas relações, sustentar redes de relacionamento para conseguir adquirir conhecimentos além dos limites da empresa.

Neste contexto, Koulopoulos (2011) assevera que a liderança é um dos únicos elementos que poderia sustentar a inovação, visto que esta surge a partir de uma cultura que julga a inovação como atividade chave da empresa. Assim, deve partir da alta direção a disponibilização de espaços e ambientes que promovam a troca de informações entre as pessoas da equipe. Sendo assim, todos os níveis de liderança possuem um papel relevante para o processo de inovação da empresa (SUN; ANDERSON, 2012).

2.2.3 Tipos de Inovação

Para Schumpeter (1984), a inovação abrange cinco perspectivas para a criação de novas combinações dos recursos, a saber: introdução de novos bens; introdução de novas formas de produção; abertura de novos mercados; aquisição de uma nova fonte de matérias-primas; estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Schumpeter (1984), economista, parte do princípio que o desenvolvimento de uma economia deve ser compreendido como um processo evolucionário e de destruição criadora, no qual a criação de novas estruturas se dá em um sistema sujeito a rupturas e descontinuidades. Isso representa a base estrutural da inovação defendida por ele, uma inovação resultante da desconstrução, ou seja, o indivíduo somente será inovador quando for capaz de destruir algo já criado e apresentar algo realmente novo, que ainda não foi sequer imaginado.

Com isso, pode-se imaginar que a economia capitalista, para Schumpeter, não é e não pode ser estacionária; assim como não pode retratar uma simples expansão de algo pré-existente. Nesse contexto, a inovação é decorrente de um pensar revolucionário, ou ainda pela introdução de novas mercadorias ou métodos de produção, ou seja, progresso econômico na sociedade capitalista significa ‘tumulto’ (SCHUMPETER, 1984).

Para o autor, o impulso fundamental que põe e mantém a máquina capitalista surge de novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial capitalista. Nesse sentido, o autor destaca que o empreendedor, independentemente do porte da empresa em que atua, é o agente da inovação e da destruição criativa. Seus projetos produzem empregos, elevam rendas e resultam em progresso econômico geral.

Toda essa mudança, na visão crítica de Schumpeter, deve ser conduzida por uma destruição criativa, por exemplo, ao invés dos processos de investigação desenvolvidos dentro de organizações se preocuparem em descobrir o problema a respeito do modo como o capitalista administra a estrutura existente, deveria sim pesquisar e descobrir como o capitalista cria e destrói a estrutura organizacional.

Ao analisar a organização a partir do contexto econômico, Laplane (1997) analisa os estudos de Schumpeter, e identifica um conjunto de fatos consistentes entre si que se relacionam de forma circular e sequenciados, tanto na produção como no consumo, mas que também podem ser compreendidos de maneira isolada.

Para Laplane (1997), a visão desenvolvimentista, que é provocada pela inovação bem-sucedida é uma tarefa *sui generis*, ou seja, não se trata de

uma ação do conhecimento, mas de uma vontade do indivíduo, sendo para o autor um caso especial do fenômeno social de liderança. Dessa forma, o autor relaciona com a dificuldade de inovar, que surge a partir de resistências e incertezas peculiares no tocante a se fazer o que nunca foi feito. Isso certamente não é algo fácil de realizar e de superar, entretanto, essa quebra de barreira em processos de mudanças é, para Schumpeter, uma característica essencial do empreendedor.

Ainda sobre o papel do empresário no ambiente organizacional, Schumpeter (1989) destaca que este deve realizar novas combinações ou outras formas de pensar na empresa, entretanto a tomada e a execução de decisões estratégicas, também são essenciais. Em outras palavras, ele deve ser um multiplicador e colaborador no desempenho de suas várias funções dentro de sua empresa, transformando-se em um funcionário versátil e flexível.

Dosi (1988) parte da ideia de que os princípios científicos para a resolução de problemas voltados a execução das tarefas e do uso de tecnologia devem ser baseados em princípios altamente seletivos derivados das ciências naturais. Junto com isso, devem existir regras específicas voltadas a aquisição de novos conhecimentos, a fim de tornar possível de se solucionar os problemas ou ainda apresentar as possíveis direções a serem tomadas de modo mais rápido e efetivo do que os concorrentes.

O autor ainda destaca a existência de paradigmas que condicionam os processos de inovação em direções determinadas pelo conjunto de problemas e soluções relevantes pautadas em esforços tecnológicos. Ou seja, para o autor, a tecnologia em prol da solução dos problemas representa um condicionante para a inovação organizacional (DOSI, 1988).

Desta forma, identifica-se que os processos de busca tecnológica em cada empresa são cumulativos, que a inovação futura surge a partir da estrutura tecnológica que possui a disposição, e certamente terá melhores resultados do que aqueles aferidos no passado, considerando os aspectos restritivos da tecnologia vigente. Isso ocorre devido ao fato de que em toda tecnologia há um elemento de conhecimento tácito e específico que não pode ser escrito na forma de um manual de instruções, e que, portanto, não pode ser inteiramente difundido, nem em forma de informação pública nem privada, porém, é adquirida pelo indivíduo.

Por isso, Schumpeter já afirmava que a informação sobre o que as empresas produzem difunde-se rapidamente entre a concorrência; contudo, a habilidade de saber como produzir ou replicar os resultados inovadores é complexa. A inovação é algo tácito e de difícil imitação, e as empresas capazes de manter um ciclo permanente de inovação, acabam adquirindo

uma vantagem competitiva sustentável e um desempenho superior em relação aos concorrentes. A natureza parcialmente tácita do conhecimento inovador e suas características de apropriabilidade tornam difícil as imitações, e um processo criativo que envolva busca, transformação e aplicação de conhecimento certamente será um processo economicamente custoso, e algumas vezes mais custoso do que a inovação original (DOSI, 1988).

Sendo assim, a busca e seleção das melhores empresas no mercado representa um movimento que não pode ser reduzido a um ajustamento ao equilíbrio, o que resultaria num constante desequilíbrio econômico. Por isso, o que leva as empresas a empreender em arriscados processos de busca, retratados muitas vezes em rupturas estruturais a partir de novas soluções tecnológicas, é a busca de um patamar diferenciado no mercado (POSSAS, 1989).

Assim, considera-se que a inovação é um importante caminho para o desenvolvimento econômico da sociedade e também das empresas. Contudo, o segredo está em como se proceder para um processo de inovação realmente efetivo e que promova os resultados esperados. Isso encontra-se como um desafio para empresários e gestores públicos, cuja solução pode estar em uma visão schumpeteriana, a partir do processo de destruição criativa.

A partir da visão de Freeman (1982) e Freeman e Soete (1997), a inovação poderia ser classificada quanto ao seu grau de novidade. Quando a inovação acontece apenas por meio de melhoria de processos ou produtos, sendo uma novidade apenas para a empresa, ela é chamada de inovação incremental. Quando um produto precisa ser apenas melhorado, a mudança é mais fácil de ser desenvolvida pela empresa, além de possuir menor resistência do público e terem um custo menor (DAMANPOUR, 1991; CANONGIA *et al.*, 2004; CHESBROUGH, 2006).

Já quando a inovação é significativa, ou seja, existe a criação de um novo produto, que é novidade também para o mercado, a inovação é radical. Diferente da inovação incremental, esta natureza de inovação é mais intensa, envolve incertezas, resistências e gera mudanças significativas no ambiente organizacional, tanto interna quanto externamente (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Em outra classificação, levando em consideração a amplitude da originalidade das inovações, Cozzarin (2004) definiu que o grau de inovação pode ser compreendido dentro de três categorias: primeiro no mundo, primeiro no país de origem e primeiro para a empresa.

Desta forma, a inovação quando caracterizada nova na empresa, pode ser cópia de algo que já existe no mercado. Uma inovação pioneira em

determinado país, também pode ser cópia de algo que já existe em outro país, porém já apresenta uma vantagem à empresa em relação à localização. E, por fim, quando uma inovação é considerada primeira no mundo, pode ser definida como sendo capaz de oferecer maior vantagens às empresas globais (COZZARIN, 2004).

Ao investigar a natureza das inovações organizacionais, verifica-se que esta envolve uma série de atividades complexas, com variação de conceitos, taxonomias, que ocorrem em diferentes contextos, formas organizacionais, mercados e países, assim como apresentam variações com o passar do tempo (CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS, 2004).

A partir destas análises evidencia-se que o conceito de inovação definido por Schumpeter é o mais utilizado nos estudos realizados ao redor do mundo. Entretanto, a organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) desenvolveu um conceito universal, a fim de padronizar os conceitos existentes até o momento. Este conceito está descrito no manual de Oslo e baseia-se nas ideias de Schumpeter.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), a definição de inovação é a implementação de um produto/serviço ou processo novo ou melhorado, uma nova técnica de marketing ou uma nova forma de gestão dos negócios na empresa ou nas suas relações com o ambiente externo. Por isso, uma das principais contribuições do Manual de Oslo (2005) é a definição dos quatro tipos de inovações possíveis: inovação de produto, de processo, de marketing e inovação organizacional.

A inovação de produto é reconhecida como a introdução de novos bens e/ou serviços no mercado, ou ainda o aprimoramento desses produtos (bens e serviços), trazendo uma resignificação para os mesmos (HIGGINS, 1995; WANG; AHMED, 2004). Além disso, o Manual de Oslo incrementa este conceito, trazendo a perspectiva não apenas de inovação para o mercado, mas para a própria empresa (MANUAL DE OSLO, 2005).

Em relação à inovação de processo, Higgins (1995) e Manual de Oslo (2005) relacionam-a com melhoria significativa nos processos produtivos, organizacionais, além da introdução de novos procedimentos operacionais, serviços, administrativos, tecnológicos, entre outros. Normalmente esse tipo de inovação refere-se a um processo interno, que impacta na forma de como a empresa realiza suas atividades (WANG; AHMED, 2004).

Já as inovações organizacionais estão relacionadas a mudanças de cunho gerencial, que englobam a inserção de novos sistemas de gestão e estrutura organizacional. Além disso, destaca-se que estas mudanças acabam

por impactar na geração de novos produtos e/ou serviços (DAMANPOUR, 1991; CANONGIA *et al.*, 2004; CHEN; LIU; WU, 2009).

Na maioria das vezes, as inovações organizacionais impactam no posicionamento estratégico da empresa e na definição de ações estratégicas que nortearão o futuro a curto e longo prazo da organização. Nesse sentido, o Manual de Oslo (2005) divide as inovações administrativas em inovações de marketing e inovações organizacionais.

As inovações de marketing referem-se a mudanças no produto (bem ou serviço) que a empresa oferta aos consumidores. Sendo possíveis inovações na concepção do produto, na sua apresentação, no design, posicionamento. Além disso, as inovações podem estar relacionadas a promoção do produto, preço e na forma de distribuição do produto (MANUAL DE OSLO, 2005).

Por outro lado, as inovações de processo estão relacionadas a mudanças nas atividades diárias e práticas organizacionais a fim de alcançar um melhor desempenho da firma. Assim estas atividades estão ligadas à questões de procedimentos, forma organizacional, políticas e práticas gerenciais (MANUAL DE OSLO, 2005; GANTER; HECKER, 2013).

A partir de uma nova definição de inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) argumentaram que a inovação pode assumir quatro perspectivas diferentes, e não cinco, conforme citado por Schumpeter (1989). Os autores classificaram a inovação como: inovação de produto; de processo; de posicionamento; e inovação de paradigma.

Entretanto, estes diferentes tipos de inovação não são facilmente identificados isoladamente nas empresas, visto que a maioria das empresas desenvolve a inovação que envolve mais de uma perspectiva, como, por exemplo, no produto ou no processo, acontecendo assim de forma híbrida (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Ao analisar a natureza da inovação, percebe-se que esta é um fenômeno em diferentes dimensões: individual e social. Na dimensão a partir do indivíduo, a inovação relaciona-se com a capacidade cognitiva deste. Já na dimensão social, a inovação envolve processos, produtos e serviços relacionados com mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Devido à essa multiplicidade de processos envolvidos, os autores supracitados asseveram que a inovação envolve um processo complexo, que precisa ser gerenciado. Uma vez que ela envolve aprendizagem organizacional, incertezas, mudanças, tecnologias, liderança, entre outros, é caracterizada como um processo multidimensional. Por isso, a inovação vem sendo base de estudos em pesquisas em diferentes áreas do conhecimento, como por exemplo, economia, tecnologia, sociologia, psicologia e organizações (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Com base na revisão dos trabalhos de Wolfe (1994), Crossan e Apaydin (2010) e Quintane *et al.* (2011), identificou-se que os estudos acerca da inovação podem ser considerados por duas perspectivas: (1) foco em resultados da inovação, (2) foco em processo prévio à inovação. Destaca-se que a maioria dos estudos hoje concentram-se no primeiro grupo, conforme afirmam Crossan e Apaydin (2010), em uma revisão sistemática sobre inovação. Os autores ainda afirmam que a inovação apenas é bem sucedida quando essa se gera resultados, o que faz com que a maioria dos estudos elegem-na como a variável dependente.

No que se refere a inovação como um processo, poucos estudos abordam o tema. No entanto as contribuições destes estudos concentram-se resoluções de problemas, ideação, criação de projetos, entre outros. Sendo assim, como limitações destes estudos tem-se as dificuldades de realizar as pesquisas devido a diferentes níveis de análises necessários para realizar as pesquisas (WOLFE, 1994; CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Finalizadas as explicações acerca das diferentes tipologias de inovação, infere-se que esta tese tomou como base para sua análise as inovações divididas em: local de inovação, grau de inovação e tipos de inovação, representadas no Quadro 8 apresenta a seguir.

Quadro 8 Categorias analíticas da inovação

Local da inovação (Cozzarin (2004))	Grau de inovação (Freeman e Soete (1997); Freeman, (1982))	Tipos de inovação (Schumpeter 1984, Manual de Oslo, 2005, Tidd, Bessant e Pavitt 2008)
Primeira no mundo; Primeira no país de origem; Primeira para a empresa;	Incremental	Produto/serviço
		Processo
	Radical	Marketing
		Inovação organizacional

Fonte: elaborado pela autora (2018)

2.3 TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

De acordo com Hilal e Hemais (2002), as teorias clássicas de internacionalização foram desenvolvidas a partir da visão de diversos autores, as quais dividiram-se em duas principais correntes para explicar este processo, sendo elas:

a) econômica: as decisões de internacionalização são tomadas com base na razão, e visam maximizar os retornos econômicos da firma: Teoria de Poder de Mercado de Hymer (1960), Teoria do ciclo do produto de Vernon (1966), Teoria dos custos de transação de Williamson (1975), Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976) e Paradigma Eclético (OLI) de Dunning (1988) e;

b) comportamental: nesta corrente, o processo de internacionalização depende da experiência e conhecimento dos empreendedores, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que buscam reduzir riscos nas decisões sobre onde e como expandir Teoria de Uppsala de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e atualizada mais tarde por Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Vahlne (2009); Vahlne e Johanson (2013); Vahlne e Ivarsson (2014) e Vahlne e Jonsson (2017), a Teoria de *Networks* de Johanson e Matsson (1988) e Teoria do empreendedorismo internacional de Oviatt e Mcdougall (1997) e Andersson (2000), a Teoria das *Born Globals* de Rennie (1993).

De acordo com Fleury e Fleury (2012), estas foram as teorias que até hoje sustentam os fenômenos de internacionalização de empresas.

2.3.1 Teorias econômicas de internacionalização

A teoria de **Poder de Mercado** de Hymer (1960/1976), destaca que o principal motivo para as empresas se internacionalizarem por meio de Investimento Direto Externo (IDE), é o controle que a empresa adquire das suas atividades no mercado externo. Para o autor, a empresa que não consegue ter este controle direto, não pode ser considerado IDE, mas sim um investimento de portfólio.

Hymer (1960/1976) assevera ainda que a fim de conquistar o poder de mercado, as empresas podem realizar o IDE por meio de relacionamentos com outras empresas por meio de fusões, aquisições, licenciamento, *joint-ventures* e ainda *greenfield*, quando a empresa instala uma subsidiária no exterior. De acordo com o autor, essa conexão da empresa com outras em diferentes países é a razão da existência da internacionalização das empresas, e o que define o tipo de conexão realizada são as imperfeições do mercado, e o controle das operações esperado pela firma.

Dunning e Rugman (1985) afirmam que as empresas iniciam as suas operações internacionais para diminuir a concorrência, ganhar poder de mercado, ou ainda para explorar uma vantagem competitiva que a firma já possui. Assim, o controle das operações é necessário visto que

minimiza os riscos da transferência de ativos, e gera um poder monopolístico à firma.

Algum tempo depois, Vernon (1966) desenvolveu outra teoria a fim de explicar o fenômeno de internacionalização de empresas, a qual chamou de **Ciclo de Vida do Produto**. Para o autor, o comércio internacional decorre de um processo evolutivo, que é derivado do desenvolvimento e difusão de inovações de produtos e serviços no mundo. Assim, a ênfase da sua teoria está em explicar o impacto da fabricação de novos produtos e seu efeito na economia de escala.

Vernon (1966) definiu um produto inovador quando este é fabricado no país onde surge a ideia e onde existe demanda. A produção em outro país, longe de onde está a demanda apenas é vantajosa quando o custo de mão de obra e transporta para importar o produto novamente é maior do que o investimento externo.

Além do custo de produção e transporte, Vernon (1966) afirma que o acesso a informação e a facilidade de comunicação nos países de destino também são importantes quando a empresa decide investir no exterior. Por isso o autor assevera que inicialmente, é mais vantajoso para a firma iniciar a sua produção de novos produtos no país de origem, já que é onde estão os recursos para a produção. Após o alcance da produção em escala, a empresa pode transferir a sua produção para o mercado externo, onde consegue custos baixos de mão de obra e transporte.

Nos meados nos anos 1970, Williamson analisou aspectos da microeconomia dos mercados e das hierarquias das firmas para compreender como estas impactam nas decisões de internacionalização da firma. A sua teoria dos **Custos de Transação** preocupou-se em entender como as transações e os seus custos influenciam nas decisões organizacionais e como as pessoas são peças chave nesse processo (WILLIAMSON, 1975).

Para Williamson (1975), os custos de transações podem ser caracterizados como os gastos que a empresa tem ao negociar com terceiros. Assim, eles englobam os custos que a firma tem com o cumprimento dos contratos que são elaborados quando se realiza uma parceria outras organizações no mercado internacional.

Estes custos de transações podem ser influenciados por fatores ambientais, tais como a incerteza, ao número de vezes que as transações são realizadas com o mercado externo, sendo que quanto maior a frequência, menor o custo de contrato devido a geração de confiança entre as partes, e ainda depende da especificidade dos ativos. Além disso, fatores comportamentais como a racionalidade limitada e o oportunismo

impactam nos custos de transação, sendo que não enxergar tudo o que deve constar no contrato pode aumentar os custos de transação (WILLIAMSON, 1975).

Coase (1937) iniciou uma nova discussão sobre como a internacionalização de empresas poderia ser explicada por motivos econômicos, que mais tarde foi revisitada por Buckley e Casson (1976): **a teoria da Internalização.**

A essência da proposta de Coase (1937) foi que os fatores de produção podem ser coordenados pela demanda do mercado, como também pela empresa, na pessoa dos seus gestores. Para o autor, os coordenadores ou gestores, são importantes nas decisões de produção da firma, e não apenas o mecanismo de preço do mercado. Os coordenadores possuem importante papel na firma quando esta se encontra em sistemas econômicos de incerteza, quando é essencial a tomada de decisão e gerenciamento dos custos da operação, sendo que o gerenciamento precisa reagir de acordo com as mudanças de preço do mercado.

Buckley e Casson (1976) revisitaram a teoria proposta pelo autor e argumentam que o surgimento das multinacionais após a segunda guerra mundial implicou numa nova forma de explicar a teoria da produção que existia até o momento. Assim, os autores propõem que a empresa multinacional surge quando a empresa consegue internalizar suas atividades fora do país de origem, e controla suas atividades em diferentes países.

Para os autores, a teoria possui três premissas:

- (i) as empresas maximizam o lucro em um mundo de mercados imperfeitos; (ii) quando os mercados de produtos intermediários são imperfeitos, há um incentivo para ignorá-los criando mercados internos. Isso envolve a colocação sob propriedade comum e o controle das atividades que estão ligadas pelo mercado; (iii) a internalização de mercados através das fronteiras nacionais gera as empresas multinacionais. Este último postulado só seria vantajoso até a margem onde os benefícios são iguais aos custos (BUCKLEY; CASSON, 1976, p. 33).

Além disso os Buckley e Casson (1976) sugerem que a internalização dos mercados é influenciada por quatro fatores. Os fatores específicos da indústria que são relativos a natureza do produto e estrutura do mercado; os fatores específicos da região que se referem a questões sociais e geográficas; fatores específicos do país que são os

relacionamentos políticos e fiscais entre as nações; e fatores específicos da firma que são a capacidade de gerenciamento interno pelos coordenadores para atender a demanda do mercado externo.

Desta forma, a teoria explica que a internacionalização das empresas acontece a partir da profissionalização da firma, que por meio de um efetivo planejamento estratégico, administra as atividades de diversificação da empresa, visando uma ampliação das suas atividades. Assim, a empresa torna-se internacionalizada quando busca os mercados externos para internalizar a sua produção. Entretanto, a empresa apenas internaliza um novo mercado se os benefícios desta atividade forem maiores do que seus custos (BUCKLEY; CASSON, 1976).

Por fim, o **Paradigma Eclético de Dunning – OLI** enfatiza que as decisões de internacionalização da firma são tomadas a partir da análise dos custos de transação, falhas de ativos, custo da informação, entre outros. O autor desenvolveu o Paradigma Eclético apresentado em 1976, que foi construído sob o enfoque da identificação dos fatores econômicos influenciadores na iniciativa de implantação de processos produtivos em países fora da sua origem (DUNNING, 1988).

Dunning (1988) baseou-se nas teorias de Hymer (1960/1976), Vernon (1966), Coase (1937) e Buckley e Casson (1976) e Williamson (1975) para desenvolver uma nova teoria que explicasse o processo de internacionalização das empresas.

O Paradigma Eclético de Dunning, também é conhecido como “OLI” (*Ownership* – propriedade; *Location* – localização; *Internalization* – internalização). As vantagens de propriedade acontecem quando a empresa possui vantagens específicas sobre empresas de outras nacionalidades ao atender novos mercados, que podem ser a posse de ativos e/ou vantagens de coordenação e gerenciamento dos recursos no mercado externo. Satisfeitas as vantagens de propriedade, a empresa precisa identificar que é vantajoso internalizar as suas atividades ao invés de vender para empresas estrangeiras (DUNNING, 1988).

Por fim, adquiridas as vantagens de propriedade e internalização, a firma precisa ter o interesse em utilizá-las fora do seu país de origem, objetivando uma vantagem de localização, que pode ocorrer em detrimento de uma busca por recursos naturais por exemplo. Por isso o modelo de Dunning resume-se em identificar vantagens de propriedade em relação à empresas de outras nacionalidades, para assim internalizar suas operações, por meio da exploração de vantagens de um determinado país (DUNNING, 1988).

Dunning e Lundan (2008) revisitaram o modelo proposto por Dunning, em função das mudanças decorridas no ambiente externo, e a evolução dos conceitos de gestão das empresas com o passar dos anos. Os autores identificaram que as empresas multinacionais contemporâneas tiveram suas características de estruturas transformadas, pelo seu sistema de governança e coordenação das atividades. Essas atividades hoje consistem em uma série de relações entre a matriz e as subsidiárias, que são determinadas pelos custos internos de produção e custos de trocas de mercado.

Após discorridas as teorias de internacionalização da firma explicadas por modelos econômicos, serão apresentadas as teorias que explicam este processo a partir de uma abordagem comportamental, visto que as econômicas enfatizaram especificamente motivos vinculados a vantagens financeiras.

2.3.2 Teorias comportamentais de internacionalização

O **Modelo de Uppsala** desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), estuda a internacionalização de empresas a partir da abordagem comportamental, na qual o processo de expansão ocorre de forma gradual e incremental, sendo em muitos casos mero reflexo do crescimento da organização e saturação do mercado interno.

De acordo com os autores, as empresas iniciavam suas atividades no mercado externo em países mais próximos psiquicamente, ou seja, que apresentavam menor diferença de idioma, cultura, educação, entre outros. Além disso, são levados em consideração aspectos intrínsecos da organização, como as atitudes, percepções e expectativas dos gestores (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Na perspectiva comportamental, a compreensão do ambiente internacional acontece conforme as experiências adquiridas de forma incremental pelas organizações, e a limitação acerca do conhecimento de aspectos culturais, sócias e políticos pode ser um entrave na conexão de parcerias. Desta forma, a preferência por destinos com maior proximidade psíquica ocorre em função da similaridade de processos efetuados nacionalmente (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Esta abordagem surgiu a partir da observação de quatro empresas suecas, feitas por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), os quais identificaram que, em primeiro lugar, as organizações pareciam optar pelo início das suas operações no exterior em locais relativamente próximos, e que gradualmente havia a expansão para regiões mais

distantes. Além disso, observaram que as firmas entravam em novos mercados através de exportações, em função do baixo investimento.

Assim, os autores concluíram que quanto mais conhecimento, experiências e informações as empresas conseguem adquirir no mercado internacional, maior será o seu envolvimento, no que se refere ao comprometimento de recursos, com este novo mercado. Por isso, na maioria das vezes a empresa começa o seu processo de internacionalização por meio da exportação, e a partir da experiência adquirida, começa a comprometer mais recursos em outros países até conseguir instalar subsidiárias em países estrangeiros (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Em 2009, Johanson e Vahlne revisitaram o seu modelo desenvolvido em 1977, e enfatizaram a importância da rede de relacionamentos da firma como o fator crucial para a internacionalização das empresas. Nesta nova proposta as redes de relacionamentos entre diferentes negócios age como uma estrutura de mercado que podem impulsionar novos relacionamentos com o mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Além disso, Johanson e Vahlne (2009) incluíram o conhecimento que as empresas adquirem no mercado internacional, como uma importante forma de reconhecer novas oportunidades de negócios, ou seja, a empresa se internacionalizará para onde encontrar novas oportunidades identificadas por meio do processo de aprendizagem derivado da internacionalização inicial da empresa.

Em 2014, a partir de uma nova revisão no modelo de 2009, Vahlne e Ivarsson (2014) explicaram o processo de internacionalização por meio do processo de globalização das empresas, no qual há um aumento da dispersão da cadeia de valor da empresa multinacional. Os autores definem a globalização como a forma pela qual as empresas reconfiguram sua cadeia de valor já bastante dispersa, e como conseguem coordenar as atividades das diferentes unidades de forma integrada.

A partir desse pressuposto, a empresa enxerga o mundo como uma oportunidade de expansão para atuar em qualquer lugar, aumentando assim a sua produtividade e crescimento. A existência de operações extensivas em diferentes partes do mundo, e a coordenação de atividades internacionais, tais como vendas, produção e pesquisa e desenvolvimento, são características do processo de globalização (VAHLNE; IVARSSON, 2014).

O processo de globalização foi recentemente redesenhado por Vahlne e Jonsson (2017), ao incorporar o tempo “*ambidexterity*”, ou

ambidestria, para explicar o processo de tomada de decisão (*exploration*) e operacionalização (*exploitation*), capacidades dinâmicas necessárias para as empresas multinacionais.

Neste novo modelo os autores analisam o processo de globalização a partir de uma perspectiva micro, superando o conceito de internacionalização, já que a empresa pode ir ou voltar do mercado externo por meio da reconfiguração da sua cadeia de valor. Para os autores, a globalização, assim como a internacionalização é caracterizada pela incerteza, que engloba o processo de desenvolver uma nova cadeia de valor (decisão - exploração), por meio da alocação de partes individuais da cadeia de valor onde existem condições adequadas para a expansão da firma (operacionalização - exploração) (VAHLNE; JONSSON, 2017).

Neste sentido, a **Teoria de Networks** surgiu em função das críticas do modelo de Uppsala de 1975, que não identificava as fases iniciais do processo de internacionalização de forma verdadeira, já que a partir do processo de globalização as empresas começaram a se internacionalizar de forma mais rápida. Por isso, Johanson e Vahlne (2003) adicionaram ao modelo inicial do processo de internacionalização, a importância das redes de relacionamentos internacionais: as *networks relationships*.

Johanson e Mattson (1989) já consideravam que as estruturas de governança do sistema de produção agiam como como redes, e não como mercados. Desta forma, as mudanças industriais seriam definidas pelos atores, e não pelas forças do mercado. A importância dos atores já era destacada nas teorias econômicas, porém neste momento, estão relacionadas nas estruturas de redes de relacionamentos, ou seja, em compreender como as empresas estão conectadas e como elas agem neste contexto de rede.

Desta forma, a teoria de redes de relacionamento combina as características já existentes no modelo inicial (aprendizado e comprometimento de recursos), mas enfatiza os relacionamentos internacionais auferidos do processo de internacionalização. Assim, o processo de internacionalização passa a enxergar os mercados industriais como redes de relacionamentos e considera algumas interdependências como sendo necessárias para a internacionalização (JOHANSON, MATTSON, 2015).

Outra abordagem importante de internacionalização a partir da análise comportamental é a **teoria do Empreendedorismo Internacional**, que identifica o papel do empreendedor, além das redes de relacionamentos, como peça chave para o processo. Isso ocorre devido

a sua importância na condução das atividades, nas decisões estratégicas de internacionalização, que não é mais vista como conduzida pelas mãos invisíveis do mercado (OVIATT; McDOUGALL, 1997; ANDERSSON, 2000).

Andersson (2000) assevera que o empreendedor é responsável por vincular a estrutura macro, meso e micro (da firma), ao processo de estratégias internacionais, ou seja, a internacionalização é parte da estratégia da firma definida pelo empreendedor. Assim, o autor destaca que o empreendedor é o foco central do processo de internacionalização, visto que este não acontecerá sem a atuação do empreendedor.

O empreendedor foi e continua sendo considerado a peça chave do processo de internacionalização das PMEs, o que pôde ser identificado em inúmeros estudos (OVIATT; McDOUGALL, 1994; RIALP et. al., 2004; GILMORE et. al., 2006; PERKS; HUGHES, 2008; FRANCONI; MUSSO; CIOPPI, 2015; LAUFS et al., 2016; ELOSGE et. al., 2018).

O Modelo de Uppsala, aliado à teoria das redes e do empreendedorismo internacional foi um dos mais utilizados para explicar o fenômeno de internacionalização das pequenas e médias empresas por muito tempo (DOMINGUEZ; MAYRHOFER, 2016). Porém, com o avanço dos estudos identificou-se que novas formas de internacionalização vem surgindo, e que este processo muitas vezes não exige que as firmas passem por todos os estágios definidos na teoria, ou seja, a internacionalização ocorre de forma mais rápida.

Neste sentido, que surge a teoria das *Born Globals*, que dá ênfase a processos de internacionalização mais ágeis.

2.4 BORN GLOBALS

Por muitos anos, as empresas internacionalizadas eram consideradas aquelas que possuíam o processo de exportação, seja ele direto ou indireto. Entretanto, com o passar do tempo, novas possibilidades se abriram para as organizações comercializarem seus produtos, tais como, alianças estratégicas, joint ventures, instalação de escritórios e centros de distribuição no exterior, e até *greenfield*, que caracteriza a implantação de uma fábrica produtiva fora do país de origem. Entretanto, todos esses processos hoje passaram a ser desafiados por inúmeras organizações que passaram a comercializar bens e serviços além das fronteiras nacionais e novas tendências surgem para explicar o fenômeno de internacionalização (MELLO, 2009).

A partir de 1993, um novo conceito passou a ser utilizado para definir as empresas que desde o seu início, já possuam relacionamentos e atendam mercados estrangeiros, as chamadas *Born Globals*. Estas empresas ficaram conhecidas como aquelas que menosprezam riscos, avaliam as oportunidades, e desde a sua criação já tem como objetivo principal o crescimento através de vendas internacionais. Assim, elas produziram bens e serviços já voltados para o atendimento de nichos do mercado internacional (RENNIE, 1993; KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; MADSEN; SERVAIS, 1997).

Rennie (1993) foi o primeiro pesquisador a identificar que um grupo de empresas exportadoras australianas possuíam algumas características peculiares. A partir do seu estudo o autor que um número significativo de pequenas e médias empresas já conseguiam competir, com sucesso, contra empresas de maior porte e já estabelecidos no mercado global. Além disso, evidenciou que estas empresas não haviam seguido um processo lento e gradual de internacionalização, mas que logo desde o início das suas operações já eram globalizadas, ao que deu o nome de *Born Global*.

A partir deste estudo, outros autores passaram a estudar o fenômeno, e atribuíram a estas empresas *Born Global*, o reconhecimento de empresas que logo no início das suas atividades objetivam entrar no mercado internacional (MADSEN; SERVAIS, 1997); empresas que por pressão de espaço e de tempo tiveram que ampliar sua atuação geográfica para além fronteiras desde o seu início (ZUCHELLA, 2002); empresa jovem, empreendedora, e que se relaciona com mercados internacionais de forma virtual desde a sua criação (RIALP-CRIADO *et al.*, 2002); ou ainda podem ser empresas que desde a sua fundação teve a visão de se tornarem globalizadas, e em um curto espaço de tempo internacionalizaram as suas atividades (GABRIELSSON, 2005).

2.4.1 Processo de internacionalização *Born Global*

Um fator que vem sendo evidenciado neste processo de internacionalização, é que as que empresas inovadoras vêm desenvolvendo maior competitividade no mercado internacional já desde a sua criação, principalmente quando se refere a empresas de produtos tecnológicos. Entretanto, as *Born Globals* não se referem apenas a empresas de tecnologia, porém é mais evidenciada neste setor visto que estas possuem maior agilidade no seu processo de internacionalização (OVIATT; MCDOUGALL, 1997).

Uma grande diferença deste tipo de empresa é que a propriedade de ativos dela no exterior não é um fator significativo. Por outro lado, elas possuem como objetivo agregar maior valor ao produto exportado. Diante disso, evidencia-se que uma série de fatores são responsáveis pelo surgimento das *Born Globals* (OVIATT; MCDOUGALL, 1997).

Um dos principais fatores é a influência do avanço tecnológico que ocorreu no mundo após a segunda Guerra Mundial, principalmente no que se refere aos meios de comunicação, transporte, energia, entre outros. Além disso, o boom da internet a partir dos anos 1990 também contribuiu significativamente com o encurtamento entre as nações, visto que estas tecnologias são capazes de reduzir consideravelmente os custos das transações de comercialização internacional das empresas (OVIATT; MCDOUGALL, 1997).

Outro fator relevante para o surgimento das *Born Globals* é a crescente oferta de profissionais com experiências em negociações internacionais, o que há anos atrás não existia. Desta forma, o aumento da facilidade de comunicação entre os negociadores, que conseguem operar em diferentes culturas e a identificação de novas oportunidades internacionais aumentaram. Por fim, o aumento de mercados especializados na produção de determinados bens e serviços fez com que novos nichos de mercado emergjam, o que possibilitou oportunidades de negócio para novas empresas atuarem no mercado internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 1997).

Entretanto, vale destacar que o surgimento e a sustentação de uma *Born Global* está diretamente relacionado com o empreendedorismo inovador, característica necessária nos gestores destas empresas. De acordo com Andersson (2000), o empreendedor é o ator principal deste modelo, visto que é a partir dele que os processos estratégicos e definições de internacionalização da firma se iniciam.

Neste sentido, Johanson e Valhne (2009) ao revisitar o seu modelo de internacionalização proposto inicialmente, já levou em consideração que este fenômeno poderia acontecer de forma rápida. Eles definiram o termo *Born Globals* como empresas que já poderiam nascer internacionalizadas, ou então adentrar o mercado externo em até três anos desde a sua fundação. Neste sentido, os autores sugerem que existe um processo de aquisição de conhecimento, que é baseado em relacionamentos pré-existentes, baseados em experiências do mercado e de operação.

Em um estudo complementar, Freeman *et al.* (2010), contribuem com os estudos anteriores e asseveram que os gestores de empresas *Born*

Globals podem usar tanto conhecimento de relacionamentos pré-existentes, assim como desenvolver novos conhecimentos rapidamente para comercializar novos produtos de forma acelerada. Os autores afirmam que a capacidade de desenvolver novos relacionamentos de forma rápida, está baseada na relação com parceiros que possuem e compartilham conhecimento tecnológico, e não apenas com troca de experiências em mercado e operação.

2.4.2 Classificações das *Born Globals*

Considera-se Born Global aquelas empresas que em sua maioria, surgiram a partir dos anos 1990 (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005; RIALP, RIALP; URBANO; VAILLANT, 2005). Isso sugere que a Born Global é uma empresa que surgiu a partir de um fenômeno recente, motivado por diversos fatores ambientais já comentados no subcapítulo anterior. Sendo assim, empresas que surgiram antes desse ano não deveriam ser caracterizadas como *Born Globals*, visto que não existiam fatores que justificassem o surgimento desse fenômeno antes dessa década.

Dib (2008) realizou um estudo com o objetivo de definir, classificar e caracterizar as *Born Globals*, a partir de um levantamento de diversos estudos realizados ao longo dos anos. O Quadro 9 apresenta a classificação realizada pelo autor.

Quadro 9 Classificação das Born Globals

Característica das <i>Born Globals</i>		Principais autores
Início das atividades internacionais	“Logo após a fundação”, sendo a “moda” da literatura três anos, embora existam indicações de até oito anos ou mais.	Knight e Cavusgil, 1996; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001; Rasmussen e Madsen, 2002; Zucchella, 2002, Gabriëlsson, Sasi e Darling, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Gabriëlsson, 2005.
Relevância das atividades internacionais	Uma fração das vendas totais deveria ser oriunda das atividades internacionais, sendo a “moda” da literatura pelo menos 25%, com variações para menos ou mais.	Knight, 1997; Rasmussen, Madsen e Evangelista, 2001; Moen, 2002; Moen e Servais, 2002; Rasmussen e Madsen, 2002; Knight e Cavusgil, 2004; Knight, Madsen e Servais, 2004; Mort e Weerawardena, 2006.
Modo de entrada	Flexível, tipicamente mais ativo como, por exemplo, o uso de agente (embora também possa existir o atendimento de pedidos não solicitados).	Bell e McNaughton, 2000; Burgel e Murray, 2000; Gabriëlsson, Kirpalani e Luostarinen, 2002; McNaughton, 2003; Knight e Cavusgil, 2004; Zheng e Khavul, 2005.
Escopo das atividades internacionais	Quanto maior o número de atividades da cadeia de valor coordenada entre diferentes países, mais <i>Born Global</i> a empresa seria.	Oviatt e McDougall, 1994; Autio, Lummaa e Arenius, 2002.
Abrangência geográfica	Quanto maior a abrangência geográfica em relação ao número de países (ou ainda a diferentes continentes), mais <i>Born Global</i> a empresa seria.	Oviatt e McDougall, 1994; Kuivalainen e Sundqvist, 2004; Gabriëlsson, Sasi e Darlong, 2004; Gabriëlsson, 2005; Zheng e Khavul, 2005.
Motivações para internacionalização	<i>Born globals</i> teriam motivações mais ligadas a uma estratégia clara e proativa, buscando ser internacional desde a fundação e assumir posição de destaque em mercados de nicho globais.	Bell e McNaughton, 2000; Chetty e Campbell-Hunt, 2004, Rocha <i>et al</i> 2004.
Dispersão geográfica dos clientes no mercado doméstico	Especificamente no caso brasileiro, empresas com atuação nacional teriam maior propensão a se internacionalizar do que empresas que ainda não atuassem em outras regiões do país.	Estudo de casos brasileiros em Rocha <i>et al</i> (2004) e Rocha <i>et al</i> (2007).

Fonte: Dib (2008, p. 11).

Ao analisar o Quadro 8, identificou-se que as *Born Globals* podem ser classificadas como empresas que internacionalizaram a sua operação em até três anos após a sua fundação; possuem 25% das suas vendas advindas do mercado externo; possuem flexibilidade no que se refere ao modo de entrada no mercado externo; quanto mais atividades

coordenadas em diferentes países, mais Born Global ela é; quanto maior a sua expansão de atuação geográfica, países, mais Born Global ela é; possui a vocação internacional desde o seu surgimento; no Brasil, uma empresa que já atua em diversas regiões do país, tem maior chance de se tornar Born Global se comparada aquelas que possuem atuação local.

Diante do exposto, verificou-se que a classificação realizada por Dib (2008) a partir de estudos realizados a nível nacional e internacional, será adotada para definir a amostra desta pesquisa de tese. O Quadro 10 a seguir, apresenta as categorias previamente identificadas que foram utilizadas inicialmente para analisar o construto internacionalização.

Quadro 10 Categorias analíticas da Internacionalização

Categorias	Variáveis
Início da internacionalização	Data de fundação; Data de início das atividades internacionais;
Motivações para internacionalização	Fatores internos; Fatores externos.
Escolha dos mercados	Proximidade geográfica; Distância psíquica.
Modo de entrada	Estratégias utilizadas.
Relacionamentos no exterior	Parcerias; Desafios; Oportunidades; Principais resultados do processo.
Relevância das atividades internacionais	Porcentuais de participação do faturamento da empresa no exterior; Aumento do faturamento total da firma.

Fonte: elaborado pela autora (2018) com base em Dib (2008).

2.5 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES

A internacionalização tardia de empresas em países emergentes traz consigo alguns desafios de inserção competitiva no mercado internacional. Nesse sentido, muitas empresas iniciaram sua inserção no mercado internacional por meio do benchmarking de empresas globais já estabelecidas, ou seja, elas utilizam como base métodos de empresas de

sucesso e tentam reproduzir esses modelos utilizados por empresas dos países precursores (BARTLETT; GHOSHAL, 2000).

De acordo Fleury *et al.* (2007) as empresas localizadas em países emergentes, ou em desenvolvimento avançam para o mercado internacional diferente das empresas de países *first movers*, ou seja, os que foram precursores no processo de internacionalização. Neste sentido, Borges, Reis e Fleury (2009) pesquisaram como empresas latino-americanas do setor alimentício vem alcançando posição de liderança no comércio mundial.

Os autores apontam que empresas de países emergentes precisam buscar vantagens em relação à outras empresas, visto que entraram no mercado externo mais tarde, e foram aprendendo a partir de observação de experiências de empresas de outros países, que iniciaram por caminhos diferentes (BORGES, REIS, FLEURY, 2009).

Outro achado de Borges, Reis e Fleury (2009) foi que o processo de internacionalização destas empresas ocorre de forma gradual e também leva em consideração a distância cultural e a economia dos países. Entretanto, apesar disso, as empresas latino-americanas conseguem internacionalizar de forma mais rápida em função de um novo cenário internacional que se apresenta, com diferenças temporais, econômicas e sociais em relação aos padrões de internacionalização.

Miranda e Dib (2013) estudaram o caso de uma empresa de base tecnológica o seu processo rápido de internacionalização relacionado com as inovações. O objetivo da pesquisa foi compreender os motivos pelos quais a empresa se internacionalizou de forma rápida e quais foram as estratégias utilizadas pela empresa.

Como principais resultados do estudo os autores apontaram que alguns fatores que promoveram a rápida internacionalização das empresas foi o apoio de empresas de capital de risco, que investiram na empresa, a entrada de novos sócios na empresa que possuíam uma visão empreendedora e já eram sócios de uma empresa concorrente que acabou comprando a empresa em estudo (MIRANDA; DIB, 2013).

Um dos desafios da internacionalização foi que, o rápido crescimento não permitiu que a empresa pudesse ajustar seu modelo de negócio antes que este alcançasse a escala global, enfrentando assim algumas dificuldades. Mesmo assim, os autores perceberam que a empresa conseguiu superar os desafios e as empresas concorrentes com a sua rápida internacionalização e com estratégias bem definidas (MIRANDA; DIB, 2013).

Cuervo-Cazurra, Narula e Annique (2015) ao analisarem o as empresas multinacionais em países emergentes identificaram que estas empresas se internacionalizam especialmente para escapar do contexto a que estão inseridas em seu país de origem. Desta forma elas acreditam que conseguem assemelhar-se às características das empresas multinacionais de países desenvolvidos.

Já que o ambiente em que as empresas de países emergentes estão inseridas é mais frágil, os autores mapearam quatro motivos para que estas empresas busquem a internacionalização: (1) Vender mais: a partir da exploração dos recursos existentes da firma e obtenção de melhores condições no país de destino; (2) Comprar melhor: a exploração de recursos existentes evita as condições ruins do país de origem; (3) Atualização: a exploração de novos recursos e melhores condições no país de destino; e (4) Fuga: a exploração de novos recursos e minimização das condições ruins que o país de origem oferece (CUERVO-CAZURRA; NARULA; ANNIQUE, 2015).

Destaca-se que a partir dos anos 1980 com o surgimento das privatizações em países em desenvolvimento, o avanço da globalização e o *boom* da tecnologia, possibilitaram que a organização das empresas em redes começasse a alterar o cenário econômico mundial. Outros pontos a se considerar para essa mudança foram os acordos bilaterais e multilaterais e os investimentos diretos estrangeiros (IDE) por empresas europeias que se iniciaram na América Latina, originaram um mercado mais competitivo nessa região que contavam com a atuação de empresas estrangeiras (CEPAL, 2016; UNCTAD, 2017).

De acordo com estudos da CEPAL (2016), os países em desenvolvimento têm buscado novas maneiras de inserção no mercado internacional, superando barreiras estruturais de modelos e vantagens de internacionalização que os países desenvolvidos possuem. Sendo assim, a maior parte da comercialização de serviços é realizado entre os próprios países em desenvolvimento devido a diminuição de tarifas e facilidade de negociação entre esses mercados.

Destaca-se neste contexto que a rápida difusão de tecnologias digitais, que combinam softwares e hardwares tem causado mudanças nas cadeias de valor globais e exigido das empresas uma adequação a fim de que estas criem novas estratégias de desenvolvimento tecnológico para os países emergentes. Especificamente na América Latina, a utilização de tecnologias digitais vem aumentando também por parte dos consumidores, que já correspondem a taxas superiores aos países dos Estados Unidos e Europa. (CEPAL, 2016).

Um estudo empírico realizado por Zonta e Amal (2017) buscou investigar a importância das instituições, *networks* e o crescimento internacional de *born globals* em países emergentes. O estudo realizado a partir de uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso múltiplo investigou quatro empresas de software de diferentes países emergentes, Brasil, China e África do Sul.

Os autores apontam que a internacionalização rápida é uma característica inerente as empresas *born globals*, entretanto, o foco do estudo foi compreender as estratégias utilizadas, o ambiente interno e externo, as *networks* e o papel dos empreendedores para a internacionalização (ZONTA; AMAL, 2017).

Sendo assim, os autores concluíram que como principais determinantes do crescimento internacional acelerado das empresas destacou-se a visão global, a experiência dos fundadores, e o papel que a inovação exerce na empresa. Verificou-se ainda no estudo que as empresas não encontraram obstáculos para internacionalizar por se tratarem de empresas em países emergentes, ou seja, estão competindo no mercado internacional sem encontrar dificuldades. Por fim, a importância das redes de relacionamento das quais as empresas faziam parte foram essenciais para o processo de internacionalização (ZONTA; AMAL, 2017).

2.6 RELACIONAMENTO ENTRE CAPACIDADE ABSORTIVA E INOVAÇÃO

Cohen e Levinthal (1989; 1990), já destacaram que a capacidade de absorção de conhecimentos externos à firma contribui de forma positiva para a inovação. Após esta afirmação, isso, inúmeros são os estudos que vem justificando esta relação e tornando-a mais explícita. Entende-se que a CA é uma das dimensões das capacidades dinâmicas da organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT *et al.*, 2007), e está relacionada com a identificação, reconhecimento do valor e da sua utilidade na aquisição do novo conhecimento, assimilação e aplicação (COHEN; LEVINTHAL, 1989;1990; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Além disso, Waldman e Bass (1991) enfatizam a importância da estratégia e da cultura organizacional para a inovação. Uma vez que a capacidade das empresas em absorver conhecimento é um objetivo estratégico da firma para que elas consigam inovar, os líderes precisam construir e sustentar uma cultura que estimule às pessoas a pensar, buscar novas ideias e conhecimentos, tanto internos quanto externos para

poderem inovar. Assim, o líder atua como um catalisador, que instiga as pessoas a buscarem soluções e pensarem os problemas de forma diferente (WALDMAN; BASS, 1991).

Por isso, a cultura organizacional também é um fator importante para desenvolver a capacidade absorptiva na empresa, uma vez que esta é capaz de impulsionar a difusão do conhecimento entre as equipes. Neste caso, merece destaque a importância do conhecimento tácito, que precisa ser compartilhado entre funcionários de diferentes setores e unidades, a fim de proporcionar novos conhecimentos de alto impacto, e assim uma maior capacidade absorptiva. Assim, é importante que a empresa difunda essa cultura de abertura à mudanças, incentivando os funcionários a sugerir melhorias ou mudanças na organização (DAGHFOUS, 2004).

Assim, para o desenvolvimento da capacidade absorptiva da firma verifica-se a contribuição da combinação de habilidades de líderes, estratégias focadas para a inovação, assim como uma cultura organizacional aberta à mudanças e que estimule à inovação. Essas características são capazes de gerar uma vantagem competitiva às empresas, mas que ainda devem ser impulsionados por outros fatores internos e externos. Desta forma, a inovação é vista como um processo, no qual a organização identifica, cria e define problemas, e por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos, consegue solucioná-los (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; DAGHFOUS, 2004; CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS, 2004).

Além disso, de acordo com Deschamps (2005), dois diferentes tipos de liderança são necessários para instigar a inovação da equipe de trabalho. O líder *front-end*, que atua na frente da busca pela inovação, precisa ser aberto e curioso ao mundo externo, precisa pensar fora da caixa ter paciência ao esperar os resultados, aceitar riscos, entre outros. Já o líder *back-end*, que atua junto a equipe de desenvolvimento, este deve estar focado na implementação, precisa ser rápido em tomadas de decisões e ações, saber coordenar a equipe, e querer avançar no mercado (DESCHAMPS, 2005).

De Jong e Den Hartog (2007), Gilley, Dixon e Gilley (2008) e Koulopoulos (2011) corroboram a importância da liderança, da cultura organizacional e das estratégias para o processo de inovação. Assim, ao compreender a capacidade absorptiva como uma aliada à inovação, verifica-se que esta é considerado um processo complexo, aleatório, que envolve diferentes variáveis, e portanto, difícil de compreender. Verificou-se ainda que alguns elementos organizacionais e sociais podem facilitar ou então dificultar o processo de inovação.

A fim de instigar o processo de inovação, o líder tem o desafio de definir as estratégias e escolher pessoas chave para estar na sua equipe e assim agir para tomar as decisões e desenvolver inovações mais acertadas no mercado. No entanto, vale ressaltar que devido à complexidade e mudança rápida do cenário ambiental, não é possível traçar planos que não possam ser alterados na gestão da inovação. Assim, os líderes são capazes de influenciar no ambiente de trabalho, na cultura organizacional, nas estratégias, bem como devem ser abertos à mudanças, possuir ações inovadoras, bem como transmitir essas características à sua equipe (GILLEY; DIXON; GILLEY, 2008).

Da mesma forma como a liderança é essencial para o processo de inovação, ela também pode contribuir negativamente para este processo. Ou seja, ela pode ser uma barreira significativa para a inovação assim como pode contribuir para o processo positivo da inovação (GILLEY; DIXON; GILLEY, 2008).

De acordo com Lane, Koka e Pathak (2006) e Camisón e Fóres (2010), o dinamismo da capacidade absorptiva é importante para melhorar o desempenho de inovação das empresas, assim como potencializar a vantagem competitiva. Sendo assim, os estudos que relacionam capacidade absorptiva e inovação asseveram que a aquisição do conhecimento externo, a firma desenvolve condições para aumentar e criar novas competências por meio da transformação do conhecimento e/ou integração deste com os demais recursos da empresa (CASSIMAN; VEUGELERS, 2006; CAMISÓN; FÓRES, 2010).

Cassiman e Veugelers (2006) em seu estudo identificaram que as atividades de P&D em uma empresa tornam-se mais efetivas quando a firma utiliza conhecimento externo para desenvolvimento das inovações. De forma similar, Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia e Fernández-de-Lucio (2009) concordam com a importância do conhecimento externo para a implementação da inovação e sua relação direta com o desenvolvimento de inovações de produto e processo.

Ao analisar os estudos já realizados, percebe-se que quanto maior a capacidade de absorção de conhecimentos externos, maiores os resultados de inovações das empresas. Porém, vale destacar a existência de diferentes níveis de eficiência nos processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação deste conhecimento. Por este motivo é que existem variações de empresas inovadoras, ou seja, nem sempre as que estão expostas a ambientes com maiores possibilidades de absorção de conhecimento são as que mais inovam (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2003; FLATEN *et al.*, 2011).

Por isso alguns estudos vêm sendo desenvolvidos a fim de identificar os diferentes níveis de capacidade potencial e capacidade realizada das firmas. Dessa forma torna-se possível compreender de forma mais ampla as dimensões da CA, identificando em quais dos diferentes momentos, que vão desde a aquisição e aplicação do conhecimento ocorre a inovação (FOSFURI; TRIBÓ, 2008; FLATTEN; GREVE; BRETTEL, 2011).

Ao mesmo tempo, a capacidade absorptiva tem impacto na inovação na proatividade da organização por meio da melhoria de processos organizacionais. A inovação então é estimulada, já que há uma maior exploração das oportunidades no ambiente organizacional (ZAHRA; GEORGE, 2002; KOSTOPOULOS *et al.*, 2011; ALI; SENI KAN; SARSTEDT, 2016).

2.7 RELACIONAMENTO ENTRE CAPACIDADE ABSORTIVA E INTERNACIONALIZAÇÃO

Kafouros *et al.* (2008) ao analisar o papel da internacionalização no desenvolvimento da inovação, asseveram que as empresas que possuem maior capacidade absorptiva conseguem identifica, assimilar e aproveitar novos conhecimentos de forma mais assertiva. Para essas empresas, o acesso ao mercado externo acaba gerando inovações de mais impacto, uma vez que a firma possui acesso a conhecimentos e oportunidades fora do país de origem da firma.

Johanson e Valhne (2009) concordam com a proposição ao afirmar que as empresas internacionalizadas são capazes de identificar novas oportunidades por meio das relações que são estabelecidas com os seus *stakeholders* globais. Isso pode ser compreendido como uma vantagem da firma em alavancar e aplicar o conhecimento absorvido internacionalmente.

Com o aumento da globalização e mudanças no mercado internacional, aumenta-se o acirramento da competitividade entre as organizações no âmbito nacional. Este é um dos motivos pelos quais algumas empresas optam pela estratégia de internacionalização, já que assim é possível aumentar as vantagens de comercialização e ampliação da sua capacidade produtiva (VIANNA; ALMEIDA, 2011).

O processo de internacionalização e o sucesso nos mercados internacionais estão diretamente relacionados com as capacidades internas da firma que podem conduzir ao seu processo de inovação. Empresas com atividades internacionais acabam enfrentando um ambiente com maior complexidade, e como consequência, tendem a

melhorar suas tomadas de decisões baseadas em diferentes informações, acessam novos recursos, e melhoram as suas capacidades organizacionais (absortiva e inovativa) (KOSTOPOULOS *et al.*, 2011).

Neste sentido, a internacionalização pode ser uma estratégia importante que possibilita a firma ampliar suas comercializações com o mercado externo, uma vez que estas precisam sustentar a sua economia de escala a longo prazo (ROLOW; FLORIANI; AMAL, 2011).

De acordo com Fernhaber e Patel (2012), a capacidade da empresa em identificar oportunidades externas e transformá-las em inovação aumenta quando mediada pela capacidade absorptiva. Neste sentido, He e Wei (2013) corroboram ao afirmar a importância das oportunidades em mercados internacionais para a geração de inovações. Os autores afirmam que as empresas que possuem a capacidade absorptiva conseguem identificar novos conhecimentos e oportunidades por meio de *networks* internacionais.

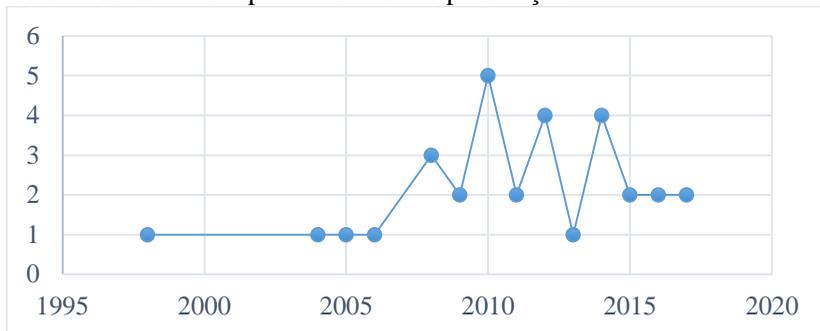
2.8 RELACIONAMENTO ENTRE CAPACIDADE ABSORTIVA, INTERNACIONALIZAÇÃO E INOVAÇÃO

A partir de mapeamento sobre as publicações científicas internacionais que relacionam os temas: Capacidade Absortiva, Inovação e Internacionalização, realizou-se uma revisão sistemática de literatura nas bases de dados internacionais “Scopus” e “Ebsco” no mês de julho de 2017. A partir de um universo inicial de 111 artigos, foram analisados 28 trabalhos que foram filtrados a partir da leitura do título e resumos e seguiram assim para a etapa de análise de conteúdo do artigo integral.

Ao analisar a evolução das publicações sobre o tema com o passar dos anos, evidencia-se uma incipiência das pesquisas. Isso justifica-se pelo fato de que a capacidade absorptiva é um construto que passou a ser estudado a partir das pesquisas de Cohen e Levinthal (1990). Verifica-se que os anos de 2010, 2012 e 2014 foram os que tiveram maior número de publicações, totalizando 12 publicações no período. De forma geral, a partir de 2008 os estudos começaram a se intensificar, com exceção de 2013, quando se obteve apenas uma publicação. O Gráfico 2 apresenta os resultados.

A partir da análise foi possível identificar que o acesso a mercados internacionais tem forte relação ao desenvolvimento de inovações, quando intermediada pela capacidade absorptiva, assim como a capacidade absorptiva pode ser determinante para que as empresas consigam inovar em mercados internacionais.

Gráfico 2 Análise do período de maior publicação



Fonte: dados da pesquisa (2017)

No que tange às abordagens de estudo utilizadas nos artigos que relacionam a inovação, capacidade absorptiva e internacionalização, destaca-se que a maioria, 82,10% ocorreu por meio de técnicas quantitativas, seja com base de dados primários ou secundários, três artigos, ou 10,70% desenvolveram estudos teóricos sobre o tema, e dois artigos, 7,10% foram operacionalizados por meio de estudos de caso, a partir da abordagem qualitativa.

Britton (2004) preocupou-se em compreender como são exploradas as redes de conhecimento que envolvem fortes relações extra regionais. A partir de um *survey* com empresas manufatureiras da indústria eletrônica de Toronto, identificou-se que empresas intensivas em exportação adquirem conhecimento internacionais significativo, principalmente por meio de consultores e parceiros estrangeiros.

Além disso o autor identificou que a orientação exportadora está relacionada com altos níveis de geração de conhecimento na matriz, mais resultados de inovações de fontes externas, e redes de contatos de diferentes regiões geográficas, o que pode ser considerada uma oportunidade para inovações (BRITTON, 2004).

Em outro estudo, Phene, Fladmoe-Lindquist e Marsh (2006) buscaram identificar de forma pontual como as inovações radicais são criadas em empresas do setor de biotecnologia dos EUA. Assim, os autores identificaram que a aproximação do conhecimento internacional tem efeito positivo na inovação radical. Entretanto, simultaneamente, tanto a exploração tecnológica como as dimensões geográficas não são úteis para gerar inovações radicais.

Li, Shi e Cai (2008) realizaram um estudo quantitativo com empresas chinesas a fim de investigar o efeito do *spillover* por meio de

fontes internacionais e a função intermediária das suas capacidades absorptivas no processo de difusão da tecnologia.

Os resultados indicaram que fontes internacionais fornecem *spillovers* mais significativos do que fontes materiais que melhoram o desempenho inovador doméstico das firmas. Além disso, identificou-se que a existência de *spillovers* dependem do investimento local das firmas em ativos intangíveis ao invés do capital humano na China (LI; SHI; CAI, 2008).

Mancusi (2008) estudou as variáveis da disseminação do conhecimento e da capacidade absorptiva, avaliando o papel da priorização do P&D e relançando a habilidade de um país em melhorar seus produtos e serviços por meio do conhecimento externo.

Como principais resultados o autor identificou que os *spillovers* internacionais são efetivos em aumentar a produtividade inovativa em países em desenvolvimento. Estimativas quantitativas do efeito da capacidade absorptiva sobre o desempenho inovativo, por meio da disseminação do conhecimento, mostra que a capacidade absorptiva aumenta a elasticidade de inovação dos países em desenvolvimento para a disseminação internacional, enquanto seu efeito marginal é negligenciado por países na fronteira tecnológica (MANCUSI, 2008).

Sofka (2008) buscou investigar como as empresas podem ajustar suas capacidades absorptivas para se beneficiarem de oportunidades em novos mercados. Como resultados, o autor investigou que para que essas oportunidades sejam aproveitadas, depende dos investimentos para desenvolver as capacidades absorptivas, experiência internacional, assim como da munificência do mercado nacional. Verificou-se que a globalização da capacidade absorptiva é uma combinação do refinamento do seu desenvolvimento, experiência exportadora, aliadas a falhas do ambiente de inovação doméstico. Assim, a importância de cada fator individual varia de acordo com a fonte de impulso gerador, por exemplo, se este se relaciona com clientes, fornecedores ou concorrentes estrangeiros.

Harris e Li (2009) desenvolveram um estudo quantitativo com empresas do Reino Unido para identificar os determinantes da exportação, com ênfase particular na importância da capacidade absorptiva e do link endógeno entre exportação e P&D. Os resultados indicam que fatores como atividade de P&D e a capacidade absorptiva (para conhecimento científico, cooperação internacional e estrutura organizacional), reduzem significativamente barreiras de entrada de mercados exportadores. Ainda, um condicionante para a entrada em

mercados internacionais, a capacidade absorptiva (associada com conhecimento científico), parece impulsionar a performance exportadora naqueles mercados, enquanto gastos com P&D não impactam no comportamento exportador a não ser que se leve em conta sua natureza endógena.

Li (2009) investigou o impacto de diferentes canais para o *spillover* tecnológico internacional no desempenho da inovação regional em empresas chinesas. Os resultados indicam que o aprendizado por meio da exportação e importação possui efeito positivo na inovação regional, assim como o P&D internacional possui efeito significativo na inovação regional.

Além disso, o autor concluiu que a capacidade absorptiva é um importante fator para o aumento do desempenho da inovação regional. O *spillover* internacional tecnológico, os esforços com o P&D doméstico e a capacidade absorptiva determinam o desempenho inovador regional (LI, 2009).

Outro estudo realizado por Slimane (2010) buscou testar em empresas da Tunísia o efeito do *International Joint Venture* (IJV), em termos de aprendizagem, qualificação e lucratividade, além de testar a capacidade absorptiva potencial. Por meio de um *survey*, foi possível identificar resultados interessantes para empresas em países em desenvolvimento, e que o IJV contribuiu com o processo de aprendizagem. Além disso, o IJV contribuiu também para desenvolver a atividade de P&D e para melhorar os esforços das empresas nesse sentido.

Conclui-se ainda que a extensão dos efeitos da IJV depende da capacidade absorptiva potencial (PACAP) da firma. Enquanto a PACAP local permite uma melhor compreensão do conhecimento estrangeiro, também contribuiu para uma melhor assimilação e melhoria da transferência tecnológica (SLIMANE, 2010).

Li, Chen e Shapiro (2010) realizaram um estudo quantitativo em indústrias da China e investigaram os fatores que contribuem para a inovação de produtos por empresas de mercados emergentes. O estudo analisa a teoria de *catch-up* em países em desenvolvimento, que afirma que é necessário conhecimento estrangeiro para impulsionar a inovação. Além disso, os autores encontraram que os clusters e atividades exportadoras são canais importantes para adquirir conhecimento para inovação, e assim o P&D e o conhecimento estrangeiros são impulsionados pela capacidade absorptiva.

Walz (2010) em seu estudo realizado com patentes, buscou compreender como as tecnologias de sustentabilidade, aliada a capacidade absorptiva e especialização gera patentes internacionais em

países em desenvolvimento. A partir da sua pesquisa, ficou evidenciado que os países em desenvolvimento ainda apresentam níveis de desenvolvimento e inovação abaixo da média se comparados aos países desenvolvidos.

Bye, Faehn e Grunfeld (2011) realizaram uma pesquisa com o objetivo de compreender como uma aberta e pequena economia deveria formular suas estratégias para estimular o crescimento da produtividade a longo prazo. A partir da discussão dos dados encontrados, os autores identificaram que a existência da capacidade absorptiva auxilia na aquisição do conhecimento internacional, que é adquirido por meio da exportação das firmas, e que impulsiona a inovação e o crescimento da firma.

Schmiele (2012) estudou indicadores da firma que as levam a internacionalizar suas inovações em 1400 empresas de países desenvolvidos e emergentes. Como resultados, identificou-se que a decisão de internacionalizar as inovações é direcionada pela capacidade absorptiva, experiência internacional, e competências tecnológicas da empresa. Em relação às barreiras da inovação na Alemanha verificou-se a falta de mão de obra, altos custos de inovação e barreiras da internacionalização. Decisões de localização de investimentos são influenciadas pela experiência internacional da empresa. Por fim, empresas que inovam em países em desenvolvimento precisam de maior nível de experiência internacional, o que pode ser adquirida por meio de cooperação internacional.

De Faria e Schmidt (2012) investigaram os fatores que levam firmas a cooperar com parceiros internacionais nas atividades de inovação. Após a coleta dos dados, ao avaliar os indicadores da cooperação doméstica e internacional, verificou-se que a capacidade absorptiva influencia os dois tipos de cooperação. Os autores asseveram que a capacidade absorptiva pode ser uma ferramenta para impulsionar a cooperação de P&D doméstica e internacional ao mesmo tempo. Além dos fatores internacionais de cooperação, variáveis como o tamanho da empresa e importância de métodos de proteção do conhecimento têm influência positiva na decisão de cooperar das firmas.

Ernst (2012) objetivou analisar a experiência recente da indústria de TI de Taiwan a fim de explorar os desafios e oportunidades enfrentados por uma pequena economia que está profundamente integrada a redes globais de produção e inovação. Os resultados indicam que a capacidade absorptiva é um fator crítico de sucesso para as empresas que esperam melhorar por meio da inovação.

As evidências apresentam que as empresas tailandesas precisam agora aumentar investimentos em P&D para evitar a diminuição dos retornos da integração de *network*. A integração entre diferentes redes de produção e inovação podem fornecer novas oportunidades de baixo custo para o incremento industrial por meio da inovação. Além disso, a diversificação da tecnologia, que combina inovações incrementais e arquiteturas, pode servir como complemento e ser uma opção de baixo custo para a estratégia de liderança tecnológica (ERSNT, 2012).

O estudo múltiplo de casos realizado por Rodríguez Díaz (2012) teve como objetivo explorar as possibilidades de comércio internacional entre Quebec e México na indústria leiteira, sob um acordo internacional. A partir do estudo em duas indústrias, o autor identificou que por meio de um acordo, ambas as empresas poderiam se beneficiar em termos de P&D, Marketing, benchmarking e processo empreendedor. Assim, elas seriam capazes de enfrentar melhor a competitividade do mercado nacional e internacional.

Com seu estudo em países emergentes, Liao e Yu (2013) realizaram uma pesquisa a fim de analisar o impacto de conexões locais, internacionais, e a capacidade absorptiva sobre a inovação das empresas de economias emergentes enquanto operam em outros países também de economias emergentes. Por meio de um estudo quantitativo em empresas manufactureiras tailandesas que operam na China, identificou-se que o impacto de conexões internacionais é maior do que conexões locais, enquanto as duas possuem impacto positivo sobre a inovação. A análise confirma que a capacidade absorptiva possui importante efeito moderador no relacionamento entre conexões locais e inovação. Esta é mais forte se comparada a conexões internacionais.

O estudo realizado por Sivalogathan e Wu (2014) teve como objetivo investigar o impacto do IED *inward* sobre a capacidade absorptiva e a capacidade de inovação doméstica nos países do sul da Ásia entre os anos de 2000 a 2011. Os resultados suportam a hipótese de que a capacidade de inovação doméstica surge a partir do processo de geração de conhecimento com recursos humanos como cientistas, engenheiros, técnicos, equipamento de pesquisa e P&D cumulativo. Além disso, o estudo encontrou que P&D local é um determinante significativo da capacidade de inovação. Isso leva a afirmar que a inovação nos países do sul da Ásia contribui com o portfólio da literatura de países em desenvolvimento e possui implicações práticas para aqueles relacionados com tecnologia internacional.

Harirchi e Chaminade (2014) realizaram um *survey* com empresas de TI, do setor automobilístico e do agronegócio a fim de

explorar como a colaboração de usuários em diferentes regiões afeta o grau de inovações das firmas. Como principais resultados evidenciou-se que a colaboração de empresas com usuários internacionais é positivamente relacionada à altos níveis inovação da firma.

Chuang (2014) em seu estudo examinou como empresas que ainda estão em fase de desenvolvimento acumulam bases de conhecimento interno e assimilam conhecimento estrangeiro para criar uma capacidade de inovação estratégica.

O trabalho analisou a coevolução das bases de conhecimento das empresas e fontes estrangeiras de conhecimento e encontrou que com o aumento das suas bases de conhecimento e avanço estratégico constante, as empresas são capazes de beneficiarem-se da transferência de conhecimento e construir altos níveis de capacidades inovadoras, e assim passarem de empresas em desenvolvimento para empresas desenvolvidas. Esses achados asseveram a importância que tem a movimentação entre as fronteiras tecnológicas da firma, contribuindo para o fortalecimento da posição competitiva no mercado internacional (CHUANG, 2014).

Já a pesquisa empírica de Rai, Schultz e Funkhouser (2014) teve como objetivo estudar a transferência de tecnologias de carbono para países em desenvolvimento, e de forma complementar a pesquisa teórica de Rai e Funkhouser (2015) buscou analisar a recente literatura empírica de transferência de tecnologia de carbono em um framework teórico e de ideias conceituais em inovação e na teoria de transferência de tecnologia. Dentre os resultados, ambos estudos corroboram que os direitos de propriedade intelectual, aliados às características dos países, influenciam de forma positiva o desenvolvimento da capacidade absorptiva da firma e do país.

O estudo de Fitjar e Rodríguez-Pose (2015), avaliou o papel do *network*, do contexto e da inovação por meio da cooperação regional. Os resultados apontam que o *network* nacional e internacional possui impacto positivo na inovação local, enquanto a posse do conhecimento regional não possui efeito direto na inovação. A cooperação regional é significativamente efetiva em regiões com alto investimento em P&D, enquanto a cooperação internacional é importante em regiões com uma força de trabalho com altos níveis de educação - e nesse caso cooperação nacional e regional é ineficaz.

Já Adams *et al.* (2016) em seu estudo, objetivaram identificar as consequências e os antecedentes da capacidade absorptiva em contexto internacional. Para isso eles investigaram por meio de um *survey*, 549 pequenas e médias empresas no Brasil, Áustria, Alemanha, Índia e

Singapura. Dentre os principais achados, os autores afirmam que tanto a capacidade absorptiva potencial assim como a realizada possuem forte impacto positivo no desempenho da firma ao redor do mundo.

Para os autores, o relacionamento entre a estrutura organizacional e a capacidade absorptiva potencial não é moderada pelos valores culturais nacionais, já o papel que possui uma estrutura formal com a capacidade absorptiva realizada é positivamente moderada pelas características culturais nacionais de distanciamento de poder e negativamente pela cultura nacional (ADAMS *et al.*, 2016).

Raymond *et al.* (2016) em seu trabalho estudaram o efeito do comércio eletrônico e das capacidades estratégicas sobre o desempenho de PME's na implementação da inovação e estratégias internacionais, sob a luz da teoria da capacidade absorptiva. Por meio de uma *survey* com 588 indústrias, os autores identificaram que as capacidades de comércio eletrônico possuem um impacto significativo no desempenho competitivo, e essas capacidades são desenvolvidas como resultado de uma orientação mais empreendedora e são realizadas por meio de capacidades estratégicas, evidenciando que a capacidade absorptiva exerce influência na inovação e na internacionalização da empresa.

Em um estudo recente, Qiu, Liu e Gao (2017) compararam o efeito do *spillover* de universidade a partir dos conhecimentos adquiridos de colaboração local e de conhecimento distante, de colaboração internacional. Além disso buscou analisar o efeito *spillover* na inovação de firmas locais.

Os resultados desafiam a ideia convencional que a colaboração internacional com países desenvolvidos promove a inovação em países em desenvolvimento. Entretanto, a colaboração internacional é negativamente associada à inovação em países em desenvolvimento. Além disso, a colaboração doméstica tem se mostrado fortemente impactante na inovação corporativa. A capacidade absorptiva regional foi identificada para explicar esse fato, uma vez que as universidades localizadas em países em desenvolvimento devem enfatizar as demandas tecnológicas locais, ao invés de buscar colaboração internacional (QIU; LIU; GAO, 2017).

Por fim, a pesquisa de García-Muiña e González-Sánchez (2017) buscou estudar o papel complementar rotina da capacidade absorptiva. Os resultados apontam que as patentes internacionais melhoram o resultado da firma, que é uma estratégia de busca de conhecimento externo. As ferramentas tecnológicas fazem com que as empresas armazenem e estruturem a informação, tornando assim mais fácil seu uso para patentes internacionais.

O Quadro 11 apresenta uma síntese dos principais estudos que relacionam os termos pesquisados e que são relacionados com a pesquisa desta tese.

Quadro 11 - Síntese dos estudos internacionais

Artigo	Objetivo	Método	Resultados	Futuros estudos
Britton, J. N. H. (2004).	Explorar as fundações das redes de conhecimento que envolvem fortes relações extra regionais.	Survey	Empresas intensivas em exportação recebem muitos conhecimentos do mercado internacional principalmente com consultores e parceiros.	Realizar estudos que compreendam políticas de inovação das empresas.
Penner-Hahn, J., Shaver, J. M. (2005).	Examinar as atividades de expansão de P&D internacional, capacidades de pesquisa e resultados de patentes de 65 empresas farmacêuticas Japonesas de 1980 até 1991.	Survey	Encontrou-se que as empresas se beneficiam do P&D internacional apenas quando elas se apropriam de capacidades existentes de tecnologia. Internacionalizar o P&D para alcançar conhecimento em bases estrangeiras é congruente com teorias de busca de ativos de IED, enquanto a natureza contingente pela qual as firmas se beneficiam do P&D internacional é consistente com a noção de capacidade absorptiva.	Novas pesquisas devem ser realizadas para determinar o sucesso da expansão internacional, especialmente no que tange a aquisição do conhecimento em diferentes países são necessárias.
Mancusi, M. L. (2008).	Estudar questões da disseminação do conhecimento e da capacidade absorptiva,	Coleta de dados secundários	Spillovers internacionais são efetivos em aumentar a produtividade inovativa em	Sem sugestões.

Continua

Continuação

	avaliando o papel da priorização do P&D, relançando a habilidade de um país em compreender e melhorar por meio do conhecimento externo.		países em desenvolvimento enquanto os líderes em tecnologia são a fonte de conhecimento. A capacidade absorptiva aumenta a elasticidade de inovação dos países em desenvolvimento para a disseminação internacional, enquanto seu efeito marginal é negligenciado por países na fronteira tecnológica.	
Li, Y., Shi, D., Cai, J. (2008).	Investigar o efeito do excedente por meio de fontes internacionais em empresas chinesas locais e a função intermediária das suas capacidades absorptivas no processo de difusão da tecnologia.	Survey	Fontes internacionais fornecem excedentes mais significativos do que fontes materiais que melhoram o desempenho inovador doméstico das firmas. O estudo contribuiu para debater sobre o impacto econômico de participar em projetos internacionais.	Sem sugestões.

Continua

Sofka, W. (2008).	Investigar como as empresas podem ajustar sua capacidade absorptiva para se beneficiarem de oportunidades em novos mercados.	Survey	A globalização da capacidade absorptiva é uma forma de refinar o desenvolvimento da empresa, adquirir experiência exportadora e diminuir falhas do ambiente de inovação doméstico. Fontes de conhecimento no mercado externo podem ser clientes, fornecedores ou concorrentes estrangeiros.	Novos estudos devem ser realizados em outros países para comparação.
Artigo	Objetivo	Método	Resultados	Futuros estudos
Harris, R., Li, Q. C. (2009).	Identificar os determinantes da exportação (em termos de propensão à exportação e intensidade de exportação), com ênfase particular na importância da capacidade absorptiva e do link endógeno entre exportação e P&D.	Survey	Fatores como atividade de P&D e boa capacidade absorptiva (para conhecimento científico, cooperação internacional e estrutura organizacional), reduzem significativamente barreiras de entrada de	Sem sugestões.

Continuação

			<p>mercados exportadores. Além disso, um condicionante para a entrada em mercados internacionais é a capacidade absorptiva (associado com conhecimento científico), que parece impulsionar a performance exportadora naqueles mercados.</p>	
Li, W. W. (2009).	Investigar o impacto de diferentes canais para o excedente tecnológico internacional no desempenho da inovação regional.	Survey	<p>Os resultados indicam que o aprendizado pela exportação e importação possui efeito positivo na inovação regional, e que P&D internacional possui efeito significativo na inovação regional. Além disso, a capacidade absorptiva é um importante fator para o aumento do desempenho da inovação regional.</p>	Sem sugestões.
Li, J., Chen, D., Shapiro,	Investigar os fatores que contribuem para a inovação de	Survey	Relaciona teoria de catch-up em países em desenvolvimento - é	Sem sugestões.

Continua

D. M. (2010).	produtos por empresas em mercados emergentes.		<p>necessário conhecimento estrangeiro para impulsionar a inovação.</p> <p>Participação em clusters e atividades exportadoras são canais importantes para adquirir conhecimento para inovação</p> <p>P&D e conhecimento estrangeiros são impulsionados pela capacidade absorptiva</p>	
Slimane, S. B. (2010).	<p>Testar em empresas da Tunísia o efeito da Joint Venture Internacional, em termos de aprendizagem, qualificação, lucratividade e capacidade absorptiva potencial.</p>	Survey	<p>Foi possível identificar que o IJV (Joint ventures internacionais) contribuiu com o processo de aprendizagem, para desenvolver a atividade de P&D e a melhorar os esforços das empresas nesse sentido. A extensão dos efeitos da IJV depende da capacidade absorptiva potencial da firma. Enquanto a PACAP local permite uma melhor compreensão do</p>	Sem sugestões.

Continuação

			conhecimento estrangeiro, também contribuiu para uma melhor assimilação e melhoria da transferência tecnológica.	
Rodríguez Díaz, A. J. (2012).	Explorar as possibilidades de comércio internacional entre Quebec e México na indústria leiteira, sob um acordo internacional.	Estudo de caso	Por meio de um acordo internacional, ambas as empresas poderiam se beneficiar em termos de P&D, Marketing, benchmarking e processo empreendedor. Poderiam enfrentar melhor a competitividade do mercado nacional e internacional	Novos estudos devem ser realizados a fim de comprovar estes ou identificar novos resultados.
Artigo	Objetivo	Método	Resultados	Futuros estudos
Schmiele, A. (2012).	Estudar indicadores da firma que as levam a internacionalizar suas inovações	Survey	A decisão de internacionalizar as inovações é direcionada pela capacidade absorptiva, experiência internacional, e competências tecnológicas da empresa. Barreiras da inovação na Alemanha são falta de mão de obra e altos	Sem sugestões.

Continua

			custos de inovação. Decisões de localização são influenciadas pela experiência internacional na empresa. Empresas que inovam em países em desenvolvimento precisam maior nível de experiência internacional, por meio de cooperação internacional.	
De Faria, P., Schmidt, T. (2012).	Investigar os fatores que levam firmas a cooperar com parceiros internacionais nas atividades de inovação	Survey	Ao analisar os indicadores da cooperação doméstica e internacional verificou-se que a capacidade absorptiva influencia os dois tipos de cooperação. A capacidade absorptiva pode ser uma ferramenta para impulsionar a cooperação de P&D doméstica e internacional ao mesmo tempo.	Identificar como tipos específicos de cooperação, com IES, clientes, fornecedores favorecem a inovação.
Liao, T. J., Yu, C. M. J. (2013).	Analisar o impacto de conexões locais, internacionais, e a capacidade absorptiva sobre a inovação das empresas baseadas em economias emergentes	Survey	Identificou-se que o impacto de conexões internacionais é maior do que conexões locais para a inovação. A análise confirma que a	Sem sugestões.

Continuação

	enquanto operam em outras economias emergentes.		capacidade absorptiva possui importante efeito moderador no relacionamento entre conexões nacionais e internacionais e a inovação.	
Chuang, Y. S. (2014).	Examinar como empresas em desenvolvimento acumulam bases de conhecimento interna e assimilam conhecimento estrangeiro para criar uma capacidade de inovação estratégica.	Estudo de caso	O aumento das bases de conhecimento e avanço estratégico constante as empresas são capazes de beneficiarem-se da transferência de conhecimento. Esses achados permitem que empresas líderes possam se mover entre as fronteiras tecnológicas, contribuindo para o fortalecimento da posição competitiva no mercado internacional.	Avaliar como empresas em desenvolvimento em outros países desenvolvem bases de conhecimento internas, assim como diferentes empresas precisam empregar métodos diferentes de aprendizagem, e da estrutura organizacional.
Harirchi, G., Chaminade, C. (2014).	Explorar como a colaboração de usuários em diferentes regiões afeta o grau de inovações.	Survey	Colaboração com usuários internacionais é positivamente relacionada à altos níveis inovação.	Sem sugestões.

Continua

Fitjar, R. D., Rodríguez-Pose, A. (2015).	Avaliar o papel da inovação como um aspecto que tem sido analisado pela economia geográfica evolucionária: o contexto.	Survey	O <i>network</i> nacional e internacional possuem impacto positivo na inovação local, enquanto a posse do conhecimento regional não possui efeito direto na inovação.	Sem sugestões.
Artigo	Objetivo	Método	Resultados	Futuros estudos
Adams, D. R., Flatten, T. C., Brinkmann, H., Brettel, M. (2016).	Identificar as consequências e os antecedentes da capacidade absorptiva em contexto internacional.	Survey	A ACAP e a RACAP possuem forte impacto positivo no desempenho da firma no mercado internacional. O relacionamento entre a estrutura organizacional e a capacidade absorptiva potencial não é moderada pelos valores culturais nacionais.	Estudar outros fatores que influenciam a ACAP - Estilo de liderança, cultura corporativa, estruturas de <i>network</i> . Replicar estudo, com empresas de grande porte.
Qiu, S., Liu, X., Gao, T. (2017).	Comparar o efeito do spillover de universidade de dois tipos de conhecimento, conhecimento de colaboração local, e conhecimento distante, de colaboração internacional, e	Survey	Os resultados desafiam a ideia convencional que a colaboração internacional com países desenvolvidos, promovem a inovação em países em desenvolvimento, afirmando que a colaboração	Novos estudos devem ser realizados a fim de comprovar estes ou identificar novos resultados.

Conclusão

	investigar de efeito spillover na inovação de firmas locais.		internacional é negativamente associada com a inovação em países em desenvolvimento. Além disso, a colaboração doméstica tem se mostrado fortemente impactante na inovação corporativa. Universidades localizadas em países em desenvolvimento devem enfatizar demandas tecnológicas locais, ao invés de buscar colaboração internacional.	
--	--	--	--	--

Fonte: dados da pesquisa (2017)

Diante das análises realizadas a partir do relacionamento entre Inovação, Capacidade Absortiva e Internacionalização, verifica-se que o conhecimento é um importante recurso estratégico da firma, que, se adquirido em mercados internacionais, a partir da capacidade de absorção, pode potencializar ainda mais a geração de inovações radicais das organizações, tanto em mercados nacionais quando em mercados internacionais.

2.9 CAMPO DE ESTUDO: EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA (EBT'S)

As EBT's são empresas que se remetem aos primeiros conceitos de empresa de tecnologia, que de acordo com Santos (1987), são organizações intensivas em tecnologia, que possuem princípios e processos inovadores, que surgem para atender demandas com produtos ou serviços de tecnologia.

Ferro e Torkomian (1988) aprimoram o conceito inicialmente proposto por Marcovitch, Santos e Dutra (1986) ao definir o conceito de empresa de alta tecnologia, sendo aquelas que possuem competências únicas para criar produtos ou processos, habilidades de comercialização, e alto grau de conhecimento científico, levando em consideração o contexto histórico e geográfico. Corroborando, Stefanuto (1993) define as EBT's como sendo organizações de capital nacional que estão na fronteira tecnológica do seu país.

Ainda na mesma linha, Carvalho *et al.* (1998) conceituaram as EBT's como empresas que se dedicam a projetar, desenvolver e produzir novos produtos ou processos, por meio da aplicação sistemática do conhecimento técnico-científico. Por isso, normalmente essas organizações estavam relacionadas às áreas de engenharia, computação e sistemas de informação.

Tether (1997) desenvolveu uma taxonomia de classificação para as EBT's, que são analisadas de acordo com a frequência, alcance e forma de inovação. Assim, no primeiro grupo são caracterizadas as empresas que surgem a partir do aproveitamento de oportunidades, que têm como base ideias e conceitos tecnológicos previamente estabelecidos, ou seja, elas se esforçam para ampliar o conceito de inovação já existente.

Na segunda caracterização, encontram-se as empresas que desenvolvem tecnologias totalmente inovadoras, sendo que assim não existe concorrência, evitando a competição acirrada com outras empresas. Já na terceira caracterização encontram-se as empresas de tecnologia baseadas em nichos de mercado. Aqui incluem-se empresas que tiveram

sucesso no desenvolvimento de tecnologias anteriores, mas que devido à sua estabilização, apresentam crescimento econômico baixo (TETHER, 1997).

Diferente das *startups*, que são micro e pequenas empresas em estágio inicial de desenvolvimento, de pesquisa e estruturação, instaladas em incubadoras, as EBT's podem ser empresas já consolidadas, competitivas, que já possuem projetos, desenvolvimento e produção intensiva de produtos e processos inovadores (MARTÍNEZ; ALBORNOZ, 1998).

Desta forma, as EBT's normalmente surgem por pesquisadores ou técnicos que atuam no meio acadêmico, em centros de pesquisa ou instituições de ensino superior, ou ainda em grandes empresas que possuem centros de pesquisa e desenvolvimento e atuam na área de tecnologia (BARQUETTE, 2000).

O conhecimento científico e tecnológico é fundamental para que as EBT's sejam competitivas ao transformarem este conhecimento em produtos ou serviços que possam ser comercializados como inovações tecnológicas. Sua relação com o empreendedorismo ocorre justamente devido a estas empresas contribuírem positivamente com o desenvolvimento das regiões onde estão inseridas, podendo inclusive fazer surgir *habitats* de inovação, e regiões intensivas em tecnologia como é o caso do Vale do Silício, onde existem inúmeras empresas com o objetivo de gerar inovações científicas e tecnológicas. Além de gerar emprego e renda, as organizações são criadas e geridas por pessoas com alto nível de qualificação acadêmica, que assumem maiores riscos, e necessitam de maior aporte de capital financeiro (SANTOS, 1987; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

De acordo com Barquette (2000), são necessários mecanismos que proporcionem um ambiente favorável às EBT's, reduzindo barreiras que dificultam suas ações, já que estas empresas são essenciais para o desenvolvimento do setor industrial, geração de empregos e renda, assim promovendo o desenvolvimento regional.

A fim de mitigar as dificuldades de criação e gestão de EBT's, autores como Etzkowitz (2001) e Lundvall (2004) propõem o desenvolvimento de ações engajadas junto com Estado, empresas, instituições de ensino e pesquisa, e demais organizações que possam auxiliar neste processo.

Diante deste cenário, algumas ações e políticas públicas vem sendo desenvolvidas para a criação de incubadoras, que auxiliam o desenvolvimento destes negócios, até que estes amadureçam e possam

andar sozinhos. No que tange ao período pós-incubação, alguns desafios são enfrentados pelas empresas, uma vez que o seu desenvolvimento depende exclusivamente do empreendedor e sua equipe, sem o acompanhamento da incubadora. Até então os recursos necessários para a gestão da empresa eram providos pela incubadora, e na pós-incubação os empreendedores precisam mobilizar seus esforços e da sua equipe para continuar sobrevivendo e gerar lucros (SOETANTO; GEENHUNZEN, 2005; BURNETT; McMURRAY, 2008).

Ao analisar os conceitos supracitados, é possível definir as EBT's como organizações que possuem vantagem competitiva a partir do conhecimento técnico-científico, que são conduzidas por um empreendedor e uma equipe de pessoas que se dedica intensivamente nos processos de inovação, e buscam gerar inovações tecnológicas em âmbito regional, nacional ou internacional por meio de imitações, adaptações, engenharia reversa, ou inovações incrementais e radicais.

O estado de Santa Catarina a partir dos últimos anos vem se destacando como sendo um dos principais polos tecnológicos do País. Empresas pioneiras em soluções em softwares, hardwares, serviços e equipamentos atendem diversos setores da indústria em todo o país. Três polos se destacam no estado, sendo eles: Florianópolis, que conta com o apoio principalmente da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a presença de incubadoras de empresas de base tecnológica, sendo a CELTA, da Fundação Certi, a principal, o MIDI Tecnológico, da ACATE e SEBRAE-SC; Blumenau é outra cidade que se destaca com o desenvolvimento de softwares; e Joinville. Cidades como Itajaí, Lages, Jaraguá do Sul, Chapecó, Tubarão e Criciúma, também tem demonstrado vocação empreendedora no segmento da tecnologia (GERAÇÃOOTEC, 2017).

No que tange ao polo da Grande Florianópolis, este abrange municípios além da capital. A maioria das empresas de tecnologia deste polo são de pequeno e médio porte, com atividades de fornecimento de softwares e serviços em geral, com destaque para o segmento de hardware e equipamentos de alta tecnologia (GERAÇÃOOTEC, 2017).

No que se refere ao papel dos atores envolvidos no setor de tecnologia, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) atua como a principal instituição de ensino e pesquisa da região, sendo assim responsável pela formação de profissionais capacitados para atuação nas empresas do setor, principalmente por meio da oferta dos cursos de Engenharias, Ciências da Computação e Sistemas da Informação. Assim a instituição contribuiu com pesquisas que auxiliam a criação de empresas de tecnologia no polo (GERAÇÃOOTEC, 2017).

Além disso, região da Grande Florianópolis conta com importantes incubadoras que contribuem com o surgimento dessas empresas. De acordo com a Associação Nacional de Parques e Incubadoras (ANPROTEC), a região conta com as duas principais incubadoras do Brasil, a CELTA, da Fundação Certi e o MIDI Tecnológico, da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), com 824 empresas associadas em 2017, e do SEBRAE (GERAÇÃOOTEC, 2017).

Dentre as diversas ações desenvolvidas pela ACATE para impulsionar o crescimento das empresas de tecnologia no setor, no ano de 2018 a associação teve como objetivo fomentar e formalizar a internacionalização das empresas catarinenses, por meio de parcerias com instituições internacionais para aceleração das incubadas e inserção no mercado global (ACATE, 2018).

No estado de SC existem aproximadamente 12.365 EBT's, sendo que destas 3.974 estão localizadas na grande Florianópolis, e faturam em média 1,6 milhões de reais nesta região. Florianópolis está em quarto lugar se comparado ao faturamento de outros polos tecnológicos brasileiros (OBSERVATÓRIO ACATE 2018).

Neste contexto, existem 16.609 empreendedores a frente das EBT's catarinenses, sendo 5.347 (74,4% do gênero masculino) na Grande Florianópolis, que geram em média 16.570 mil empregos diretos. As empresas desta região possuem idade média de 7 anos de existência (OBSERVATÓRIO ACATE 2018).

2.9.1 Internacionalização De EBT's

Ferro e Torkomin (1988) já afirmavam que a inserção internacional de empresas de base tecnológica se dá em função já do seu processo de criação, visto que elas se desenvolvem diferente de outras organizações por seu processo dinâmico.

De acordo com Covielo e Munro (1997) as empresas de base tecnológica passam por três estágios de atividades internacionais: o primeiro ocorre no primeiro ano da empresa, onde o foco é em atividades domésticas, entretanto a empresa já possui uma visão de internacionalização; o segundo ocorre entre o primeiro e terceiro ano da empresa, no qual ocorre um envolvimento no mercado estrangeiro e análise de possibilidades de expansão da empresa; e o terceiro estágio é o de envolvimento significativo já com o mercado internacional, já com a

realização de vendas e o crescimento da empresa que ocorre normalmente no início do terceiro ano.

Sendo assim, as EBT's que são empresas altamente marcadas pela inovação e serviços de tecnologia, não podem ser enquadradas nas teorias clássicas da internacionalização, visto que suas atividades internacionais já ocorrem nos três primeiros anos (COVIELO; MUNRO, 1997).

Evidencia-se que até o final dos anos 1980 a maior parte das empresas internacionalizadas eram as grandes empresas com maior maturidade, com maior poder de mercado e originadas em países desenvolvidos. Sendo assim, o surgimento das EBT's vem alterando esse cenário a partir da sua rápida inserção internacional e assim, tornando questionáveis as teorias de internacionalização existentes até o momento (RIBEIRO; OLIVEIRA; BORINI; 2012).

Ribeiro, Oliveira e Borini (2012) destacam que alguns fatores contribuem para a rápida internacionalização das EBT's, destacando: a) a maioria das empresas de base tecnológica estão localizadas em parques tecnológicos, incubadoras, tendo assim acesso a mais conhecimento; b) parcerias e alianças estratégicas com outras empresas e instituições de ensino superior ajudam a reduzir riscos, combinar recursos ou identificar novas ideias.

Além disso, os autores sugerem que alguns fatores internos e externos também possuem relevância para o processo de internacionalização destas empresas. Dentre os fatores externos, estão o país de origem, que pode ser uma importante fonte de recursos, principalmente se a empresa participa de algum habitat de inovação. Esse habitat de inovação pode estar associado a integração da empresa a uma Cadeia Global de Valor (CGV), que permite a parceria da empresa com outras multinacionais (RIBEIRO, OLIVEIRA, BORINI, 2012).

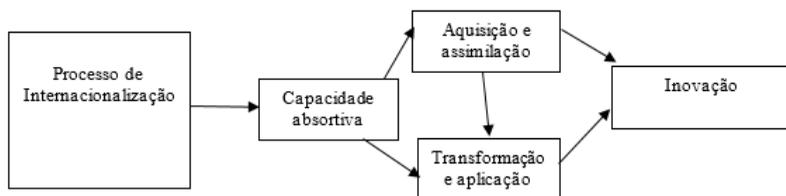
No que se refere aos fatores internos, Ribeiro, Oliveira e Borini (2012) destacam a capacidade de inovação da empresa que está relacionada ao seu grau de conhecimento e especialização. Outra característica é a orientação internacional, ou seja, a empresa busca realizar suas atividades com foco a atender demandas dos clientes internacionais.

De acordo com Sturgeon (2013), uma série de mudanças na economia global veio para facilitar o processo de produção de bens e serviços, principalmente no que se refere a monitoramento e controle, coordenação logística e o surgimento de softwares para o gerenciamento de informações entre as empresas. Assim, a distância não é mais um fator limitante para a internacionalização.

Para o autor, a facilidade de distribuição global de mercados e produção proporcionou o surgimento de bens e serviços escalonáveis. Uma vez que as vendas ocorrem virtualmente, os compradores podem adquirir e acessar produtos do mundo inteiro. Assim, o conceito de CGV possibilita a visualização dessas novas tendências de produção, principalmente no que se refere a empresas de base tecnológica (STURGEON, 2013).

Diante do exposto nestes subcapítulos, a Figura 9 apresenta a articulação entre os conceitos que serão analisados nesta pesquisa.

Figura 9 Articulação entre conceitos



Fonte: elaborado pela autora (2018).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para que os resultados de uma pesquisa sejam confiáveis e autênticos, é necessário que alguns tipos de cuidados sejam tomados, como por exemplo, a escolha e o uso adequado do método científico. Embora não suficiente, o correto uso do método é essencial para o desenvolvimento exitoso da pesquisa (POZZEBON; FREITAS, 1997).

A metodologia permite ao pesquisador, com base nos seus objetivos, definir a melhor forma de abordar a problemática definida. Ela é uma ferramenta que auxilia o pesquisador, de modo a especificar os caminhos, ou métodos a serem adotados por ele para conseguir atingir seus objetivos previamente estabelecidos (DIEHL; TATIM, 2004).

3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO DA PESQUISA

A fim de definir um posicionamento metodológico, Morgan e Smircich (1980) afirmam que este deve ser definido a partir da sua ontologia (qual a natureza da realidade?), e das considerações epistemológicas (qual a relação entre os investigados e o investigador?). Para os autores, nas pesquisas em ciências sociais existe um continuum de posicionamentos, sendo que em uma das extremidades está o subjetivismo, e na outra está o objetivismo. A Figura 10 apresenta os pressupostos de pesquisa, com destaque para o posicionamento empregado nesta pesquisa.

Figura 10 Pressupostos metodológicos da pesquisa

	Subjetivismo ←			Objetivismo →		
Pressupostos Ontológicos Centrais	Projeção da imaginação humana	Realidade como construção Social	Realidade como discurso simbólico	Realidade como campo contextual de informação	Realidade como um processo completo	Realidade como uma estrutura concreta
Pressupostos sobre a Natureza Humana	Homem como espírito, consciência	Homem como construtor social, criador de símbolos	Homem como um ator, usuário de símbolos	Homem como processador de informações	Homem como agente adaptável	Homem como mecanismo de resposta
Base Epistemológica	Obter insight fenomenológicos, revelações	Compreender como a realidade social é construída	Compreender padrões de discurso simbólico	Mapear contextos	Estudar sistemas, processos, mudanças	Construir uma ciência positivista
Métodos de Pesquisa	Exploração pura da subjetividade	Hermenêutica Grounded Theory	Análise simbólica	Análise contextual da Gestalt	Análise histórica	Experimentos em laboratório, surveys

Fonte: Adaptado de Morgan e Smircich (1980)

A emergência de formas alternativas de realizar pesquisas e pensar a ciências vem crescendo a partir da identificação de uma necessidade de metodologias que superem o paradigma funcionalista dominante. Para superar o objetivismo e o reducionismo, características dominantes das teorias funcionalistas na área dos estudos organizacionais, surge o interpretacionismo. Esta visão interpretacionista parte do pressuposto que as organizações não são sistemas prontos, mas sim, são resultados de ações intencionais de indivíduos que agem sozinhos ou em grupos e que estão em constante transformação (VERGARA; CALDAS, 2005).

Assim, esta pesquisa partiu de uma abordagem subjetivista, a qual tem como pressuposto ontológico central que a construção da realidade ocorre a partir de interações sociais. Ou seja, o ser humano é responsável por construir a realidade a medida em que interage com outras pessoas. Neste caso, o pesquisador e o pesquisado atuam juntos na criação do conhecimento e compreensão do fenômeno (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Partindo de uma abordagem interpretativista, esta pesquisa seguiu as recomendações de Burrell e Morgan (1979), a qual preocupa-se

em compreender o mundo como ele é, ou seja, analisar por meio da experiência subjetiva, a natureza do mundo social.

Por isso, Denzin e Lincoln (2006) asseveram que os dados coletados nesta abordagem devem ser coletados por meio de técnicas interpretativas, a fim de compreender como a realidade social é construída. Por isso, o problema de pesquisa deve partir de questões amplas, que podem se moldar ao longo da pesquisa, e não partir de hipóteses de pesquisas reduzidas, conforme sugerem Strauss e Corbin (2008).

A fim de garantir a confiabilidade dos dados, as pesquisas subjetivistas precisam garantir a credibilidade, transferibilidade, confiança e confirmabilidade dos achados (DENZIN; LINCOLN, 2006). Um dos métodos de pesquisa que possuem maior dimensão subjetiva é a TFD, ou então conhecida no Brasil como Teoria Fundamentada nos Dados (MORGAN; SMIRCICH, 1980). Isso ocorre porque ele busca compreender a realidade por meio dos significados que os participantes dão às suas experiências (BANDEIRA-DE-MELLO, 2002).

A abordagem da hermenêutica parte da filosofia, ou seja, busca identificar o que está envolvido no processo de compreensão propriamente dita, a lógica de por que as coisas acontecem. O construtivismo tem como pressuposto que os seres humanos não conseguem “encontrar” determinado conhecimento, uma vez que ele não é construído isoladamente, mas a partir das compreensões de práticas e linguagens que temos em comum. Ainda sobre o construcionismo social, o autor afirma que este não nega nem afirma a existência de um “mundo lá fora”, ele é um conjunto de proposições, de argumentos, de metáforas e assim por diante, que a partir das interações com o sujeito vai criando diferentes formas (SCHWANDT, 2006).

Por estes motivos, esta pesquisa foi norteada pelos pressupostos da Teoria Fundamentada nos Dados (TFD), seguindo o modelo paradigmático proposto por Strauss e Corbin (2008). Este método de abordagem qualitativa e interpretativa de pesquisa social visa relevar uma teoria substantiva ou formal, que emerge dos dados, a fim de interpretar, explicar como ocorre o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica catarinenses sob a ótica da capacidade absorptiva e inovação. Acredita-se que este é um fenômeno que se constrói a partir da interação de diferentes atores, e que precisa ser investigado de forma interpretativa.

Diante do exposto e partindo do ponto de vista interpretativo, esta pesquisa buscou compreender a partir de percepções individuais,

explicações para compreender o processo de aprendizagem envolvidos durante a internacionalização das empresas, o contexto envolvido durante o processo, bem como os resultados auferidos a partir do acesso da empresa em ambientes internacionais. Logo, infere-se que partindo de uma investigação interpretativa, a realidade social identificada resulta da percepção dos envolvidos na pesquisa.

3.2 ABORDAGEM DE PESQUISA - QUALITATIVA

A abordagem de pesquisa utilizada nesta pesquisa foi o enfoque qualitativo. Esta abordagem é indicada para compreender a complexidade organizacional que envolve diferentes processos dinâmicos e problemas vivenciados por determinados grupos sociais. Uma vez que esta abordagem busca compreender determinada realidade, os significados dos fenômenos resultam das percepções que as pessoas conferem a eles (RICHARDSON, 2008).

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa adota uma lente naturalista e interpretativista para enxergar o mundo ao seu redor. Por meio de uma gama de representações, os pesquisadores estudam os objetos em seus cenários naturais, interpretando-os a partir dos significados que as pessoas expressam.

Devido a essa característica interpretativista, a pesquisa qualitativa não privilegia uma nem outra prática metodológica, mas pode empregar ao mesmo tempo uma gama de métodos ou práticas a fim de compreender determinado fenômeno. Por isso, na maioria das vezes ela é compreendida pelos positivistas como um ataque a “ciência tradicional” (objetivista), e é até considerada como não científica (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Desde o seu surgimento, a pesquisa qualitativa passou por uma série de períodos que a caracterizavam de diferentes formas, a partir do contexto histórico da época. No início do século XX, em seu período tradicional, os pesquisadores qualitativos se preocupavam em relatar experiências colonialistas, descrevendo de forma “objetiva” as interpretações que faziam sobre os estranhos, estrangeiros ou forasteiros que invadiam seus países (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Por fim os autores, ainda destacam que para a realização da pesquisa qualitativa, o pesquisador precisa preocupar-se com uma série de questões, a saber: ética da pesquisa; paradigmas interpretativistas, que devem nortear sua ação e observação; estratégias de pesquisa coerentes com o paradigma, que irão assim responder ao objetivo de pesquisa proposto; possuir diferentes métodos de coleta e análise de dados, e

organizá-los e interpretá-los de forma construtiva, por meio da compreensão do que aprendeu, para depois produzir um texto que possa ser divulgado.

Schwandt (2006) também enfatiza que a pesquisa qualitativa deve ser compreendida como uma forma de crítica científica social. O interpretativismo por sua vez, considera a compreensão de determinados fenômenos um processo intelectual, por meio do qual o investigador adquire conhecimento a respeito do significado da ação humana, não interagindo com o investigado, e sim mantendo-se externo a ele.

Outro ponto a ser destacado que difere a abordagem qualitativa e quantitativa é que enquanto o pesquisador quantitativo não busca se manter contextualizado ao objeto de estudo, este não se vê responsável pelo resultado da pesquisa, ou seja, o pesquisador não tem corpo ou sentimento. Por outro lado, o pesquisador qualitativo precisa assumir uma posição de não neutralidade em relação ao objeto, possui sentimento e precisa se envolver com o objeto de estudo (DENZIN; LINCOLN, 2006; CRESWELL, 2010).

Visto que a pesquisa qualitativa permite uma série de possibilidades, esta pesquisa buscou compreender como a realidade social é construída a partir de uma série de interações entre os atores envolvidos no processo de internacionalização, absorção do conhecimento e geração de inovações. Isso exigiu que a pesquisadora buscasse a compreensão do fenômeno a partir do contato com diferentes pessoas e atores envolvidos a fim de se familiarizar com o contexto.

3.3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA QUANTO AO OBJETIVO – EXPLORATÓRIA E EXPLICATIVA

Esta tese possui características exploratórias e explicativas. Exploratórias quanto aos objetivos visto que não existem informações prévias em relação ao fenômeno estudado, que buscou compreender como o conhecimento existente no ambiente no qual as empresas estão expostas, possa ser assimilado internamente e aplicado em inovações nas empresas de base tecnológica. A ausência desse conhecimento fez com que a pesquisadora buscasse identificar esses resultados a partir da investigação de comportamentos dos atores que estão envolvidos nesse processo.

Vieira (2006) corrobora a afirmação de que encontrar um modelo que se ajuste aos dados revelados na pesquisa é normalmente realizado em estudos exploratórios, quando o pesquisador desconhece o padrão de

funcionamento dos fenômenos que serão investigados. Desta forma, a pesquisa qualitativa e exploratória aqui empreendida permitiu que a pesquisadora observasse o fenômeno em sua totalidade, levando em consideração a sua complexidade, e assim garantindo a riqueza dos resultados.

Devido ao método de pesquisa adotado neste estudo, a Teoria Fundamentada nos Dados, a pesquisa caracteriza-se também pelo seu caráter explicativo. Isso se deve ao fato de que a organização dos dados em categorias e subcategorias faz com que o pesquisador interprete os dados a partir da interação com a realidade dos pesquisados, fornecendo assim uma explicação sobre os comportamentos dos atores (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006).

Sendo assim, os dados coletados permitiram uma análise explicativa de situações analisadas, que representaram os acontecimentos de uma área substantiva, ou seja, a construção teórica para o fenômeno analisado. Os resultados desta pesquisa foram capazes de descrever as dimensões que emergiram da análise dos dados, assim como explicaram e delimitaram uma teoria substantiva para as empresas de base tecnológica internacionalizadas, que por meio da capacidade absorptiva conseguiram gerar inovações.

3.4 ESTRATÉGIA DE PESQUISA – TEORIA FUNDAMENTADA NOS DADOS

A estratégia de pesquisa adotada foi a TFD, já que ela proporciona a possibilidade de utilização de diferentes procedimentos e técnicas que permite ao pesquisador melhor exploração e compreensão dos processos sociais. O método tem como objetivo desenvolver uma teoria a que se propõe descobrir, ou seja, como as coisas acontecem. Assim o seu uso é adequado para pesquisas que tem como início de pergunta de pesquisa o “como”.

A TFD é um método que marcou a evolução das metodologias qualitativas comumente utilizadas nas pesquisas em ciências sociais. Devido a inúmeras críticas acerca da cientificidade das pesquisas qualitativas nos Estudos Organizacionais, a TFD apresenta-se como um importante método por analisar os dados de forma mais profunda e reflexiva (BANDEIRA-DE-MELLO, 2009).

Esta metodologia foi desenvolvida na década de 1960 por dois sociólogos, Barney Glaser e Anseim Strauss, como alternativa à tradição hipotético-dedutiva da sociologia da época. Após a conclusão de uma pesquisa sobre pacientes terminais e a publicação de um livro, Glaser e

Strauss (1967) definem a TFD como um método para desenvolver uma teoria fundamentada em dados coletados e analisados de forma sistemática.

Outro fator importante que deve ser levado em consideração na análise dos dados, é que o pesquisador precisa encontrar um ajuste, ou um *fit*, para interpretar os dados, sem precisar assim forçar conceitos teóricos já existentes ou pressuposições (GLASER; STRAUSS, 1967).

Para Wells (1995), esse método de pesquisa busca facilitar as descobertas dos elementos da teoria sociológica: condições estruturais, consequências, desvios, normas, processos, padrões e sistemas necessários para explicar a interação social. Suas análises não tratam da pesquisa como algo que se possa desenvolver a partir de uma receita pré-concebida, mas, ao contrário, percebe a pesquisa como um meio para a criação de conhecimento intersubjetivo e compreensivo que vai sendo construído com a própria pesquisa e com o pesquisador (WELLS, 1995).

Glaser e Strauss foram os pioneiros em geração de teoria fundamentada em dados, entretanto, quando identificaram algumas divergências em pontos de pesquisa e análise, o método se dividiu em duas perspectivas: a de Glaser, e outra de Strauss, junto com Juliet Corbin (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2010).

Glaser deu continuidade aos estudos seguindo a abordagem proposta inicialmente para a TFD, a qual define que o pesquisador deve realizar a pesquisa sem ter um aporte teórico prévio, e um sistema de codificação original, a fim de construir uma nova teoria. O autor tornou-se reconhecido pela sua teoria clássica glaseriana (GLASER, 1992).

Por outro lado, Strauss, juntamente com Juliet Corbin contribuíram com o aprimoramento da teoria, incorporando novas etapas de coleta e análise, afirmando que o aporte teórico deve andar junto com o pesquisador antes e durante a coleta de dados, e possui mais rigor na etapa de codificação para criação de novas teorias. Assim os autores deram origem a teoria straussiana da TFD (STRAUSS, CORBIN, 2008).

Enquanto Glaser (1992) assevera que o pesquisador deve entrar no campo sem uma questão definida, a fim de encontrar um fenômeno que seja reflexo da realidade, Strauss e Corbin (2008) afirmam que é preciso que o pesquisador inicie seu trabalho a campo com uma questão definida.

Diferenças à parte, a segunda geração de pesquisadores que descrevem sobre o método da TFD ainda se embasaram no trabalho original de Glaser e Strauss (1967) para seguir com novos estudos como uma base para suas próprias interações.

Nos anos 2000, Charmaz, que já havia sido aluna de Glaser, deu origem a uma nova perspectiva a TFD, a construtivista. A partir dessa abordagem, durante a coleta e análise de dados o pesquisador deve buscar conhecimento teórico prévio, assim como destaca que não é necessário um sistema de codificação rígido, e sim aberto, para dar origem a nova teoria (CHARMAZ, 2000).

Charmaz (2000) afirma que a TFD depende totalmente da atitude do pesquisador para a construção de uma teoria substantiva. Por ser caracterizada um método interpretativista, o papel do pesquisador é central, ou seja, interage com a realidade dos sujeitos, não existindo inércia por parte do pesquisador.

Para a autora, a realidade dos sujeitos só existe à medida em que ambos, pesquisador e pesquisados, se observam. Por isso, existem múltiplas realidades, existe o reconhecimento mútuo de criação de conhecimento – pelos sujeitos e pesquisadores, e tem-se um foco na interpretação dos significados (CHARMAZ, 2000).

Uma vez que o pesquisador busca a coerência com a realidade dos entrevistados, pode haver diferentes fenômenos identificados para explicar a interação social dos indivíduos numa construção substantivista. Por isso, depende da visão do pesquisador as diferentes realidades coletadas dos entrevistados, ou seja, o pesquisador deve descrever os fatos “sob o olhar dos entrevistados” (CHARMAZ, 2000).

Para que os resultados gerados sejam fiéis a realidade dos sujeitos, Charmaz (2000) também destaca que o pesquisador deve estar constantemente atento e aberto às alterações e às mudanças que possam ocorrer durante o percurso da pesquisa. Na maioria dos casos ocorrem modificações no método durante a pesquisa, e por isso, as análises finais podem ser alteradas. Isso converge com a premissa da “mente aberta do pesquisador” contida na TFD desde sua criação.

A análise de dados e o processo interpretativo do pesquisador não se esgotam após a codificação das informações. Elas evoluem sempre até o final do desenvolvimento dos relatórios e artigos. É importante que o pesquisador apresente os resultados de forma que o leitor possa conhecer, compreender e interpretar a complexidade que há na teoria proposta e também do contexto investigado. Além disso, o pesquisador precisa expor todos resultados de forma estruturada por meio de proposições, para assim não perder a essência da TFD (CHARMAZ, 2000).

A vertente mais recente de análise da TFD é de Adele Clarke, fundadora da análise situacional da TFD, mas também uma abordagem mais aberta, já que assume que não existe uma forma definida, e sim,

desmaterializada para realizar as análises e contribuir com os estudos na área das Ciências Sociais (CLARKE, 2005).

A autora sugere que o uso de documentos e imagens pode ser aplicado também na TFD, ou seja, que estes podem ser definidos como situações a serem analisadas a partir das contribuições do interacionismo simbólico. Além disso, a autora parte de alguns princípios já estabelecidos nos trabalhos de Strauss, porém, ao invés da codificação, analisam-se mapas situacionais, que descrevem ações, interações e consequências (CLARKE, 2005).

O modelo proposto por Strauss e Corbin (2008), conhecido como vertente straussiana é conhecido pelas etapas desenvolvidas pelos autores, a fim de tornar a metodologia mais didática e acessível aos pesquisadores. Nesta perspectiva, o pesquisador possui um papel ativo durante o processo de coleta e análise de dados, bem como na elaboração da teoria.

Os autores propõem um modelo paradigmático de análise composto por 5C's: contexto, condições causais, condições intervenientes, estratégias e as consequências. Esses componentes auxiliam os pesquisadores no estabelecimento de relações entre as categorias, assim como na identificação do fenômeno ou categoria central de pesquisa (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Assim, é possível evidenciar que atualmente existem quatro principais perspectivas metodológicas da TFD: clássica (Glaser e Strauss), straussiana (Strauss e Corbin), construtivista (Charmaz) e a situacional (Clarke). A evolução ocorre principalmente devido a mudanças paradigmáticas que norteiam os estudos científicos ao longo dos anos (LEWIS, 2015, KENNY; FOURIE, 2015).

A possibilidade de gerar novas teorias a partir de dados, ao invés de apenas testar teorias já existentes foi identificada como uma importante metodologia entre os cientistas sociais, o que fez com que a TFD passasse a ser utilizada nos estudos da área das ciências sociais aplicadas (BIRKS; MILLS, 2015).

A TFD é um método que exige do pesquisador, criatividade e uma percepção crítica, para que todos os detalhes sejam levados em consideração no momento da coleta de dados, assim como na realização das análises. Por isso, o pesquisador precisa identificar nos dados o fenômeno relevante para os sujeitos e não aquele que julga ser relevante em função de suas pressuposições. Isso exige que ele seja fiel à realidade dos sujeitos, enxergue o mundo através dos olhos deles e compreenda como eles resolvem seus principais problemas. Por fim, a sensibilidade teórica, que é uma característica pessoal de cada pesquisador, precisa

estar presente para que ele seja capaz de tomar suas decisões individuais ao longo do processo (BANDEIRA-DE-MELLO, 2009).

Diante do exposto, esta pesquisa seguirá os pressupostos de Strauss e Corbin (2008) que destacam a importância do pesquisador utilizar o conhecimento prévio já existente da área, uma vez que acredita-se que este não pode ser deixado de lado já que foi construído por inúmeros pesquisadores ao longo do tempo. Entretanto, acredita-se que a pesquisa poderá contribuir com o avanço do conhecimento na área, a partir de uma teoria substantiva acerca da internacionalização, capacidade absorviva e inovação em empresas de base tecnológica.

Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) elencaram três características inerentes ao método de pesquisa da TFD: i) equilíbrio entre sensibilidade (criatividade) e objetividade; ii) circularidade entre as fases de coleta e análise dos dados; iii) interação entre o pesquisador e a realidade dos sujeitos.

3.4.1 O equilíbrio entre objetividade e sensibilidade

A TFD exige do pesquisador uma fidelidade a realidade que os sujeitos apresentam, ou seja, é preciso conseguir enxergar o mundo através dos olhos dos entrevistados. Em contrapartida, isso não significa que o pesquisador deva agir com neutralidade, porém, o pesquisador precisa expressar a sua subjetividade a partir da sua interpretação com sensibilidade teórica (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006; SANTOS *et al.*, 2016).

Para que o pesquisador seja capaz de aprimorar a sua sensibilidade teórica, Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) asseveram que estes precisam, no momento da interpretação dos resultados, deixar de lado sua experiência prévia ou referencial teórico de interesse. Isso deve ocorrer para que a descrição da realidade não seja forçada por esses pré-conceitos.

Ao mesmo tempo, a experiência pessoal e profissional e o conhecimento prévio também servem para aprimorar a sensibilidade teórica do pesquisador. Por isso a TFD é considerada uma arte, que exige que o pesquisador reconheça nos dados o que é relevante aos sujeitos da pesquisa, e ao mesmo tempo, precisa manter o rigor científico por meio da objetividade do processo de coleta e análise de dados (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006; SANTOS *et al.*, 2016).

Para isso, Strauss e Corbin (2008) sugerem que o pesquisador: a) mantenha uma postura crítica e cética sobre as suas interpretações; b) faça questionamentos constantes as suas alternativas e mantenha-as

provisórias até que possam validá-las; c) utilize diferentes fontes de coleta de dados a fim de identificar diferentes pontos de vistas por meio de comparações constantes.

3.4.2 Circularidade entre as fases de coleta e análise dos dados

Strauss e Corbin (2008) definem que o movimento circular de coleta de dados evolui a medida em que as três etapas de codificação dos dados (aberta, axial e seletiva) alcance a saturação teórica. De acordo com os autores, a amostragem teórica é definida durante o processo de pesquisa, em que as análises prévias de cada etapa de coleta de dados direcionam novas coletas de dados. Assim, a amostragem teórica pode ser compreendida pela escolha intencional das observações, sujeitos ou eventos que participarão da pesquisa a fim de desenvolver as categorias da teoria substantiva (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Por isso, a análise comparativa constante é uma atividade central no método da TFD. A comparação deve ser feita nas fases iniciais de coleta de dados e sempre que novas informações emergirem dos dados, contribuindo assim na identificação de categorias, propriedades e dimensões. A partir do momento em que uma observação realizada já foi identificada previamente, ela é associada com a categoria já mapeada, aumentando assim a sustentação empírica da mesma (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006; SANTOS *et al.*, 2016).

3.4.3 Interação entre o pesquisador e a realidade dos sujeitos

Por se tratar de um método de pesquisa interpretativista, a TFD exige do pesquisador um papel ativo. O pesquisador precisa interagir com a realidade dos sujeitos pesquisados para que este consiga enxergar e consenti-la, para que depois consiga reconstruir e recontar a realidade por meio da sua pesquisa (CHARMAZ, 2000).

Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) afirmam que a teoria não emergirá dos dados, sem que haja a interação do pesquisador com esses dados, ou seja, o pesquisador é o responsável para que isso ocorra. Por isso, a circularidade do método faz com que as interpretações sejam orientadas pelos dados, e os dados, pelas interpretações. Desta forma, infere-se que a TFD é um processo constante de proposições seguidos por checagem das informações.

Assim, a TFD pode ser vista como uma forma de sistematizar a pesquisa qualitativa, que tem como resultado final a geração de uma teoria substantiva ou de um modelo conceitual explicativo criado a partir de interpretações, que foram construídas pelo pesquisador juntamente com os participantes da pesquisa (RENNIE, 1998).

Por isso, Charmaz (2000) afirma que cada teoria substantiva é singular, visto que é desenvolvida por um determinado pesquisador preocupado em compreender um fenômeno, que é explicado a partir da interação social dos indivíduos em uma determinada área substantiva.

A fim de gerar a explicação sobre o comportamento do grupo em um determinado contexto, o pesquisador precisa partir para o campo sem pressupostos, possuir flexibilidade e estar com a mente aberta para incorporar novos insights (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006).

De acordo com Strauss e Corbin (2008), existem seis características necessárias para que o pesquisador consiga obter êxito na TFD: (1) manter distância dos dados e analisar individualmente cada situação; (2) ser capaz de perceber tendências das suas interpretações; (3) saber pensar de forma abstrata; (4) possuir flexibilidade e aceitar críticas construtivas; (5) possuir sensibilidade às ações e falas dos entrevistados; (6) possuir dedicação e absorção do processo de pesquisa.

Além disso, para garantir que a TFD não sofra questionamentos acerca da sua validade, Strauss e Corbin (2008) destacam que essa teoria não deve ser interpretada a partir do paradigma positivista e seus critérios de avaliação. A teoria substantiva, criada a partir de uma visão interpretativista deve adotar os critérios indicados por Sherman e Webb (1988), utilizados por Kerlin (1997) (apud BANDEIRA-DE-MELLO 2006). O Quadro 12 apresenta os critérios.

Quadro 12 - Critérios para avaliação da teoria substantiva ou modelo conceitual explicativo

Critérios	Descrição	Contribuição
Grau de coerência	As categorias da teoria devem ser inferidas dos dados e não de pressuposições do pesquisador.	Garante uma das características principais da TFD: a compreensão da realidade dos indivíduos.
Funcionalidade	A teoria deve explicar as variações encontradas nos dados e fornecer compreensão acerca da	Uma teoria substantiva funcional deve ser entendida

	ocorrência das interações sociais.	como uma teoria útil para os envolvidos.
Relevância	A teoria deve emergir e ser fruto da sensibilidade teórica do pesquisador, que deve ser capaz de identificar a categoria central mais relevante para explicar o fenômeno.	A relevância é verificada pelo reconhecimento imediato do significado da categoria central pelos envolvidos.
Flexibilidade	A teoria deve ser passível de modificação, permitindo que novos casos a enriqueçam com a introdução de novas propriedades e categorias.	Uma teoria substantiva deve estar aberta para o aprimoramento de seu poder explicativo.
Densidade	A teoria deve possuir poucas categorias-chave e um grande número de propriedades e categorias relacionadas.	A densidade confere confiabilidade aos constructos da teoria.
Integração	Todos os constructos devem estar relacionados em torno de uma categoria central e expressos em termos de proposições derivadas de um esquema teórico.	A integração evita a existência de falhas na lógica explicativa

Fonte: Scherman e Webb (1988) e Kerlin (1997) (apud BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006).

Por fim, para garantir que esses critérios sejam atendidos, o Quadro 13 apresenta as técnicas utilizadas para aprimorar a qualidade da teoria substantiva, conforme sugerido por Strauss e Corbin (2008), e utilizadas por Bandeira-de-Melo (2002), Bandeira-de-Mello (2010).

Quadro 13 - Técnicas para aprimorar a qualidade da teoria substantiva ou do modelo conceitual explicativo

Técnica	Conceito	Prática
Triangulação	Utilização de múltiplas fontes de dados que possam revelar diferentes formas do fenômeno.	Coleta de dados em sites, documentos, entrevistas e observações
Ataque à teoria	Verificação constante dos códigos gerados para identificar casos positivos e negativos	Comparação constante com a teoria
Checagem com os entrevistados	Após cada rodada de coleta e análise, os dados devem ser checados com os informantes	Retorno a campo para checagem com os entrevistados
Permanência de longo tempo no campo	Durante o tempo a campo é possível identificar o comportamento e padrões de ação dos informantes	Quatro meses a campo até alcançar a saturação teórica
Amostragem em diferentes contextos	Diferentes contextos permitem identificar variações na estrutura e interação social.	Entrevistas com diferentes instituições vinculadas com fenômeno investigado
Auditorias	Manter registros de pesquisa e análise para que possa ser possível resgatar e compreender o processo de interpretação do pesquisador.	Registros de transcrições e análises com o uso do software Atlas.ti

Fonte: Adaptado de Guba e Lincoln (1982), Merriam (1998) e Strauss e Corbin (1998) (apud BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006, p. 257).

Ao mesmo tempo em que é necessário utilizar critérios para a validade da teoria, a maior parte das decisões sobre qual o percurso metodológico a pesquisa irá seguir é tomada no decorrer da pesquisa. Por isso, a TFD exige a interação constante do pesquisador com os dados, e a medida em que a teoria emerge, novas escolhas metodológicas são tomadas (CHARMAZ, 2000).

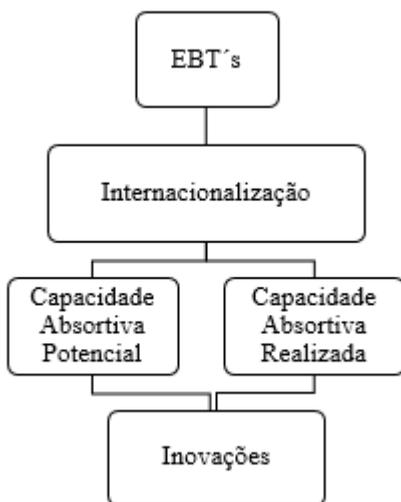
Apesar de o método da TFD não exigir resgates teóricos, o papel da teoria é importante para o método. O pesquisador precisa buscar as teorias para identificar e justificar a lacuna teórica para o campo em que se pretende desenvolver a teoria substantiva. Além disso, a teoria é

importante no momento da conclusão do trabalho, onde é necessário revisitar o que já foi construído para a área, para contrastar com os resultados obtidos (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006).

Strauss e Corbin (2008) também asseveram a importância de resgatar a teoria existente para que seja possível validar e refinar a teoria substantiva gerada no estudo. Entretanto, vale ressaltar que os autores defendem o uso da teoria de preferência ao final do estudo, visto que o pesquisador precisa ir a campo sem parâmetros, categorias ou variáveis.

Sendo assim, este estudo partiu das teorias de existentes acerca da capacidade absorptiva, inovação e internacionalização, para compreender o estado da arte destes temas tanto no Brasil quanto no Exterior, assim como para identificar lacunas de pesquisas existentes na área. Desta forma, este estudo buscou compreender como os atores envolvidos no processo de gestão de EBT's entendem que o acesso aos mercados externos possibilita o desenvolvimento da capacidade absorptiva das empresas, e ainda, como, por meio de rotinas e procedimentos, as empresas são capazes de gerar inovações. A Figura 11 apresenta o esquema da delimitação da área substantiva em relação ao estudo das EBT's.

Figura 11 Delimitação da área substantiva



Fonte: elaborado pela autora (2018)

Outra característica necessária ao pesquisador que utiliza a TFD é a sensibilidade teórica, que Glaser e Strauss (1967) já afirmavam ser a capacidade de identificar os momentos de pesquisa e quando é possível concluir o projeto.

A decisão de conclusão da pesquisa antes que a teoria substantiva esteja desenvolvida pode trazer alguns prejuízos a pesquisa: a) falta de fundamentação empírica e não alcance da saturação teórica; b) falta de compreensão do que realmente é importante para os entrevistados, devido a ausência de sensibilização teórica; c) teoria substantiva com baixo poder explicativo devido ao encerramento prematuro da pesquisa (BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2006).

Por fim Charmaz (2009), a partir de uma atualização dos estudos de Strauss e Corbin (2008), destaca que a TFD deve ser compreendida como um conjunto de práticas, e não um conjunto de regras ou receitas metodológicas. Para que o método alcance o seu objetivo de descoberta de uma teoria, a autora defende que esta irá emergir a partir da análise de uma série de realidades construídas por um grupo de indivíduos. Assim, se construída a partir de normas e regras, a teoria gerada será limitada, já que esta não se relaciona ou dialoga com as construções que ocorrem ao seu redor.

3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Embora existam quatro diferentes vertentes da TFD, clássica, straussiana, construtivista e a situacional, ambas compartilham de algumas características comuns, a saber: 1) amostragem teórica, (2) análise comparativa constante, (3) redação de memorandos e (4) diferença entre teoria substantiva e teoria formal. Assim, essas características são consideradas inerentes ao método de pesquisa (KENNY; FOURIE, 2015; SANTOS *et al.*, 2016).

A amostragem teórica é uma característica importante da TFD em relação a outros métodos de pesquisa qualitativos. Neste método, a coleta de dados visa encontrar lugares, atores ou eventos que aumentem a possibilidade de identificar os conceitos previamente definidos, a fim de constituir novas ou melhorar as categorias, propriedades e dimensões já existentes (DANTAS *et al.*, 2009; KENNY; FOURIE, 2015).

Além disso, Dantas *et al.* (2009) e Kenny e Fourie (2015) asseveram que a amostragem teórica é obtida a partir da coleta de dados, que deve ser feita inicialmente com pessoas e/ou fontes de dados consideradas relevantes para responder ao problema de pesquisa. Assim,

a medida em que os dados são coletados e analisados, novos sujeitos de análise surgirão, e assim as lacunas de pesquisa são preenchidas.

Grupos amostrais com diferentes participantes é uma estratégia utilizada na TFD, já que diferentes experiências podem ser relevantes para investigar o fenômeno. Por isso que a amostra não pode ser definida a priori, mas sim no decorrer da investigação, uma vez que a análise comparativa constante, característica do método, permite a reformulação da pesquisa e a construção de novas hipóteses a cada ida a campo, até que se alcance a saturação teórica (STRAUSS; CORBIN, 2008; DANTAS *et al.*, 2009; KENNY; FOURIE, 2015).

Uma vez que este estudo tem como objeto de estudo as EBT's que atuam em mercados internacionais, as empresas analisadas foram definidas de acordo com a técnica bola de neve. Este tipo de amostragem é uma maneira não probabilística de seleção, que utiliza cadeia de referências. A partir desse tipo de amostragem não é possível definir a seleção dos participantes previamente, já que se trata de um grupo de entrevistados de difícil acesso (BIERNACKI; WALDORF, 1981).

Diante do conhecimento prévio acerca do campo a ser estudado, foi possível identificar alguns participantes que contemplaram o primeiro grupo amostral. Os próximos entrevistados foram sendo escolhidos de acordo com indicações da própria amostra, ou seja, no decorrer da coleta e análise de dados.

Entretanto, na fase do planejamento da pesquisa, foram definidos apenas alguns critérios para a definição dos participantes do estudo:

- a) Ser uma organização/atuar com empresas de base tecnológica;
- c) Possuir/promover a comercialização de produtos e/ou serviços no exterior.

Além disso, em relação a definição dos participantes da pesquisa elencou-se os seguintes critérios: possuir conhecimento acerca das decisões de internacionalização da empresa assim como dos processos de pesquisa e desenvolvimento.

Para a identificação da amostragem teórica, Strauss e Corbin (2008, p. 201) afirmam que “o pesquisador pode procurar pessoas, locais ou fatos a partir dos quais possa propositalmente coletar dados relacionados a categorias, a suas propriedades e as suas dimensões”.

Sendo assim, outra recomendação dos autores é que se busquem sujeitos e situações com diferentes práticas, a fim de enriquecer os significados acerca do fenômeno e ainda aumentar o poder de explicação da teoria, já que diferentes contextos apresentam maior variação nas

estruturas e na interação social (GLASER; STRAUSS, 1967; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Seguindo as orientações dos autores, o presente estudo buscou inicialmente participantes que fossem do setor de tecnologia, mas que atuassem em diferentes frentes, sendo uma no setor do agronegócio e outra do setor de moda. Assim, foi possível iniciar a investigação acerca de como o acesso ao mercado internacional, aliado a práticas de gestão do conhecimento adquirido externamente pudessem resultar em inovações nestas empresas.

Logo nas primeiras entrevistas, percebeu-se que haviam outros atores que contribuíam para o acesso ao mercado das empresas tecnológicas, que eram algumas associações que fomentam o desenvolvimento das EBT's, o que levou a integração destas nos próximos grupos amostrais.

A partir da identificação do primeiro grupo amostral, foram mapeados novos contatos com as características desejadas, e que pudessem contribuir com a continuidade do estudo a fim de compreender o fenômeno. Essa técnica foi repetida até que se atingiu o ponto da saturação teórica da pesquisa, ou seja, quando os sujeitos entrevistados já não traziam novas informações ao quadro de análise.

3.5.1 Coleta dos dados

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade, com base em um roteiro semiestruturado que foi elaborado a partir da teoria previamente estudada. As questões abertas, permitiram que os entrevistados conseguissem se expressar mais livremente sobre o tema, assim como permitiu ao pesquisador aprofundar-se em questões que achasse relevante. Logo após cada rodada, as narrativas foram transcritas e analisadas, iniciando pelo processo de codificação aberta.

Visto que o instrumento de coleta de dados pode ser alterado no decorrer do processo de pesquisa (DANTAS *et al.*, 2009), inicialmente elaborou-se um instrumento de coleta de dados (Apêndice B), contendo questões orientadoras para as primeiras entrevistas. Entretanto, para a segunda e a terceira rodada de entrevistas, e com o avanço do entendimento sobre o fenômeno em questão, verificou-se que não eram necessárias muitas perguntas específicas, mas apenas algumas questões-chaves nortear as falas dos entrevistados acerca do processo de internacionalização, dos aprendizados e dos resultados adquiridos com o processo.

Sendo assim, o Apêndice C apresenta o roteiro elaborado para as próximas rodadas de pesquisa, a fim de permitir que os entrevistados falassem abertamente sobre o fenômeno em estudo. Já para as instituições entrevistadas que atuam como associações de fomento a internacionalização das EBT's, foi criado outro roteiro, conforme descrito no Apêndice D. Por fim, para a quarta e última rodada de entrevistas que objetivou confirmar algumas informações sobre os dados coletados, foi criado um novo roteiro, já com as categorias identificadas nas etapas anteriores. O Apêndice E apresenta este roteiro.

Em relação a programação das entrevistas, a primeira rodada foi realizada no mês de julho de 2018, o segundo e terceiro ciclo foram realizados em agosto de 2018, e o quarto ciclo em direção a saturação teórica foi realizado em setembro de 2018.

Destaca-se que as entrevistas do primeiro ciclo foram realizadas de forma presencial, as quais foram previamente agendadas com os responsáveis e gravadas. Entretanto, percebeu-se que as primeiras participantes do estudo já enfatizavam que normalmente as reuniões entre as empresas do setor de tecnologia aconteciam normalmente via web conferências. Isso pode inclusive ser evidenciado de acordo com a fala do entrevistado A1 já na primeira entrevista *“vou te falar assim, hoje eu faço mais reunião virtual do que presencial”*. E confirmado posteriormente por J11 *“(...) a gente trabalha bastante comunicação, então videoconferência, é algo bem normal pra gente”*, e também K12 *“A gente em conjunto aqui a gente faz o Skype toda semana”*.

Desta forma, todas as demais entrevistas dos ciclos seguintes foram realizadas via Skype, ou ainda sala virtual do Google Meets. Da mesma forma, as entrevistas foram agendadas previamente, e as gravações ocorreram normalmente.

Neste sentido, Oliveira Bordeaux-Rego, Alves, Nedwed e Slongo, (2009) realizaram um estudo comparativo realizando entrevistas pessoais e virtuais, e concluíram que ambas as entrevistas permitiram o mesmo entendimento acerca do fenômeno estudado. Ainda em relação aos benefícios das entrevistas online se comparadas as virtuais os autores destacam que os entrevistados citaram a conveniência, a objetividade e a desinibição como fatores positivos das entrevistas virtuais.

Além disso, Nicolaci-da-Costa, Romão-Dias e Di Luccio (2009) corroboram ao afirmar que as entrevistas realizadas em ambientes virtuais também devem ser encaradas como um forma viável e séria para coleta de dados, assim como as presenciais.

Sendo assim, o Quadro 14 apresenta os 16 entrevistados participantes do estudo. Além dos gestores do grupo amostral empresas (GAE), a amostra do estudo foi composta de gestores associações de empresas de base tecnológica (GAA), que possuem programas de incentivo a internacionalização.

A escolha de associações que fomentam a internacionalização de empresas de base tecnológica foi levada em consideração nesta pesquisa visto que as primeiras empresas participantes do estudo mencionaram a importância destas instituições para o acesso ao mercado internacional por meio de programas voltados a exportação.

Vale destacar que todas as entrevistas gravadas, 16 (dezesesseis), foram transcritas (aproximadamente 12 horas de áudio) com transcrições realizadas por uma equipe especializada, uma vez que a doutoranda já possuía envolvimento prévio com o setor de empresas de base tecnológica por meio de estudos anteriores. O Quadro 15 apresenta a caracterização da amostragem teórica da pesquisa, identificando o ramo de atuação da empresa, atividades internacionais, e atribuições dos entrevistados.

Quadro 14 - Detalhamento das entrevistas

Ordem das Entrevistas	Empresas																Grupo Amostral		Ciclo Da Entrevista				Duração			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	GAE	GAA	1ª	2ª	3ª	4ª				
1ª	■																	■		■					32min	
2ª		■																	■		■					41min
3ª			■																■		■					53min
4ª				■															■	■		■				41min
5ª					■														■	■		■				39min
6ª						■													■	■		■				46min
7ª				■															■	■		■				31min
8ª							■												■	■			■			32min
9ª								■		■									■	■			■			1h02min
10ª									■		■								■	■			■			52min
11ª											■								■	■			■			32min
12ª												■							■	■			■			50min
13ª													■						■	■				■		32min
14ª														■					■	■				■		32min
15ª															■				■	■					■	43min
16ª																			■	■					■	44min

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quadro 15 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Ramo de atuação da empresa	No de funcionários	Fundação da empresa	Filiais	Início da internacionalização	% faturamento internacional	Atribuições do entrevistado
A1	Agronegócio	60	1991	2 no Brasil	1991	15%	Sócio-fundador – responsável pelos setores de desenvolvimento e engenharia
B2	Moda	160	1994	1 no Brasil 1 na Itália	1995	30%	Sócio-fundador – responsável pela Inovação e expansão internacional
C3	Trade marketing	17	2009	-	2014	10%	Sócio-fundador – responsável pelo time de vendas
D4	Associação de empresas de tecnologia	Não se aplica	1986	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Embaixador do programa de internacionalização
E5	Desenvolvimento de Softwares	850 na unidade produtiva	1990	1 no Brasil	2015	0%	Líder da área internacional
F6	Games	09	2014	-	2015	75%	Sócia – diretora executiva
D7	Associação de empresas de tecnologia	Não se aplica	1986	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Gerente de Programas Estratégicos
G8	Marketing Digital	600	2011	3 no Brasil e 2 no Exterior	2016	Não informado	Coordenadora de expansão comercial

Continua

Conclusão

H9	Associação de empresas de tecnologia	Não se aplica	1987	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Responsável pela internacionalização das empresas
I10	Automação industrial	70	2007	7 no Brasil	2009	7%	Sócio-fundador – responsável por novos negócios
J11	Desenvolvimento de softwares	11	2018	-	2018	100%	Sócio-fundador – responsável pelos novos mercados
K12	Educação	15	2015	2 no Brasil 1 no Exterior	2018	Não informado	Sócio-fundador - responsável por projetos e novos clientes
L13	Industria cosmética e têxtil	45	2008	1 nos EUA	2015	8%	Fundadora – Diretora técnica
M14	Design de software	18	2010	-	2013	60%	Sócio - fundador e desenvolvedor
N15	Agronegócio	54	2013	2 no Brasil	2013	80%	Sócio – Fundador e CMO
O16	Marketing digital	11	2014	-	2017	5%	Sócio – Fundador

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ao analisar o perfil dos entrevistados, evidencia-se que grande parte deles está presente na empresa desde o seu início, por serem sócios-fundadores da empresa. Outra característica relevante é que todas as empresas pesquisadas foram fundadas a partir dos anos 1990, e grande parte delas teve o início das suas atividades de internacionalização até cinco anos após a sua fundação. Vale destacar ainda que as duas associações de empresas de tecnologia entrevistadas surgiram no final dos anos 1980, ou seja, ainda antes das empresas desta amostra surgirem.

Assim, foi possível colher percepções de pessoas que acompanharam o processo de surgimento e avanço da empresa no mercado internacional, ou ainda, que estão alocadas em setores estratégicos que possuem conhecimento acerca do processo de internacionalização e inovação das empresas.

3.5.2 Da coleta e análise dos dados à saturação teórica

A etapa de análise dos dados é essencial na TFD, uma vez que a teoria irá emergir dos dados. Diferente de outros métodos, não é necessário ter coletado todos os dados para iniciar a etapa de análise, uma vez que se espera do pesquisador essa interação, essa ida e vinda do campo para a realização da análise. É preciso buscar a significação dos dados já no início da coleta (GLASER; STRAUSS, 1967; BANDEIRA-DE-MELLO, 2002; BANDEIRA-DE-MELLO; CUNHA, 2010).

Além disso, outras sugestões de análise dos dados são feitas por Strauss e Corbin (2008), como por exemplo: utilizar múltiplas fontes de dados possibilitam a realização da triangulação dos dados; é preciso questionar-se sobre o significado dos dados; é necessário realizar comparações constantes.

Ainda de acordo com os autores, podem existir dois tipos de comparações, as teóricas e as incidentes. As teóricas são realizadas no início das análises, ou sempre que surgirem algo inédito nos dados, a fim de que o pesquisador possa identificar suas categorias, propriedades e dimensões. As comparações incidentes acontecem em segundo plano, ou seja, quando já existem as categorias definidas, mas surge algo novo. Neste caso é preciso comparar cada incidente a fim de identificar similaridades e diferenças entre os dados, e após são agrupadas em uma categoria já estabelecida previamente. Esta análise é importante a fim de maximizar e ampliar a apresentação de como as categorias podem variar (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Assim é necessário que a cada coleta de dados realize-se uma microanálise, para que assim seja possível criar as categorias iniciais, e

gerar uma relação entre elas. A seguir passa-se para a etapa de exploração do material e tratamento das informações. A exploração do material que é empreendida por meio de microanálises precisa incluir codificações abertas e axiais, etapa que será explicada no próximo subcapítulo.

Neste sentido, Bandeira-de-Mello e Cunha (2006) corroboram que existe a indissociabilidade entre as fases de coleta e de análise dos dados, o que ocorre por meio do processo de codificação. Essa etapa resulta dos questionamentos que o pesquisador realiza a partir dos dados coletados, e das respostas que este gera por meio da criação de categorias no decorrer do processo de codificação.

A partir do processo de análise de comparação constante, surge a necessidade da elaboração de memorandos, outra característica da TFD. A elaboração de memorandos faz com que o pesquisador possa refletir sobre os dados a cada retorno da ida a campo, já que a redação do memorando ocorre logo em seguida. Ainda, a elaboração do memorando contribuiu para o desenvolvimento de novas ideias e códigos que auxiliarão no desenvolvimento da teoria formal ou substantiva (DANTAS *et al.*, 2009; KENNY; FOURIE, 2015).

Quanto a diferença entre as teorias, Glaser e Strauss (1967) na sua obra seminal definiram que quando a TFD é gerada em um contexto específico, esta teoria pode ser aplicada apenas ao campo investigado, e que pode ser chamada de teoria substantiva. Por outro lado, a teoria formal exige um estudo aprofundado, que envolve conceitos abstratos e assim podem ser aplicados a uma realidade mais ampla, e generalizada. Ou seja, a teoria substantiva é necessária para o desenvolvimento da teoria formal (KENNY; FOURIE, 2015).

Sendo assim, o processo de coleta de dados utilizado nesta pesquisa partiu de atividades de indução e dedução, visto que se iniciou com questões elaboradas para o primeiro grupo amostral. Após a primeira coleta dos dados, estes foram analisados resultando em descobertas provisórias até serem comparadas com os resultados provenientes da próxima etapa de coleta.

Antes de ir novamente a campo para a nova etapa de coleta de dados, o roteiro de pesquisa foi reformulado a fim de que fosse possível compreender novos insights apontados nas primeiras entrevistas. Assim se procedeu até o quarto ciclo de entrevistas, quando as análises realizadas nesta etapa não emergiram novos insights teóricos, ou ainda, não trouxeram novas informações que pudessem contribuir com o entendimento do fenômeno estudado.

O método comparativo constante permitiu que a pesquisadora transitasse constantemente entre a coleta, transcrição e análise de cada entrevista, a fim de que os registros de campo e a sua interpretação permanecessem fiéis às narrativas dos entrevistados e pudessem ser refinadas posteriormente. Além disso, destaca-se que durante o processo de coleta e análise dos dados a literatura não foi consultada para evitar que a pesquisadora fosse influenciada nas suas descobertas de novos conceitos.

Tendo alcançada a saturação teórica, momento em que é possível afirmar que a teoria encontrada possui significativo grau de concordância com a realidade, procedeu-se com a análise axial e seletiva dos dados.

3.5.3 O processo de codificação

Codificação é o processo de análise detalhada dos dados coletados. É neste momento em que o pesquisador pode mapear inúmeros códigos de importante significado para a pesquisa (GOULDING, 1999). O processo de codificação, segundo Strauss e Corbin (2008), caracteriza-se em três etapas: aberta, axial e seletiva.

A codificação aberta tem o objetivo de identificar os dados e separá-los por seus significados (GOULDING, 1999). Neste sentido, Bandeira-de-Mello e Cunha (2010) asseveram que ela tem como objetivo criar e validar categorias a partir das comparações que são feitas constantemente. Nesta etapa, o pesquisador precisa ler a transcrição das entrevistas e das notas de campo com atenção, para identificar pontos relevantes. É neste momento que ocorre a exploração linha a linha, ou a microanálise, como afirmam os autores.

O Quadro 16 apresenta os termos que normalmente são utilizados na etapa da codificação aberta.

Quadro 16 - Definições de termos do processo de codificação

Codificação aberta	Processo analítico no qual são identificados os conceitos, suas propriedades e dimensões são encontradas nos dados.
Fenômenos	Ideias centrais dos dados representados como conceitos
Conceitos	São os blocos de construção da teoria
Categorias	Conceitos que representam os fenômenos
Propriedades	São as características de uma categoria, a delimitação do que define e gera significados à categoria
Dimensões	Contexto no qual as propriedades de uma categoria variam, gerando especificação à categoria e variação à teoria.
Subcategorias	Conceitos específicos que pertencem a uma categoria, tornando-a mais esclarecedoras (quando, onde, por que, com quem, como)

Fonte: Adaptado de Strauss e Corbin (2008).

Corroborando, Bandeira-de-Mello (2002) também explica que os códigos podem ser separados em categorias, quando indicam um fenômeno, ou subcategorias associadas, que explicam quando e como o fenômeno ocorre. Além disso, os códigos gerados podem ser classificados em: primeira ordem – diretamente ligados às citações; abstratos ou teóricos – associados a outros códigos, e não necessariamente a uma citação.

Nesta etapa inicial da codificação aberta, a pesquisadora realizou a microanálise das transcrições das entrevistas, por meio de uma leitura minuciosa, analisando palavras, frases, linha a linha. Este foi o momento de analisar o sentido das frases, refletir, comparar e conceituar em códigos iniciais (preliminares ou substantivos).

Glaser (1978) já sugeria que os códigos neste momento da análise fossem apresentados no formato: verbo no gerúndio seguido de ações. A apresentação do código nesse formato torna mais fácil o processo de entendimento de “sequência da ação” que a TFD busca representar como um processo social.

Estes códigos preliminares serviram para determinar as categorias previamente definidas, que representam os fenômenos em suas propriedades, ou seja, as características das categorias que definem e significam o fenômeno, e as dimensões localizam a propriedade (STRAUSS; CORBIN, 2008; DANTAS *et al.*, 2009). A fim de

exemplificar a primeira fase de codificação aberta dos dados, o Quadro 17 traz um recorte de uma entrevista e os códigos preliminares gerados a partir da análise inicial.

Quadro 17 - Exemplo da codificação aberta

Conteúdo da 3ª entrevista	Códigos preliminares
<p>E eu tenho puxado muito essa bandeira da internacionalização aqui dentro também. Sou um grande entusiasta disso. E lá atrás, em 2014, que foi quando começou a internacionalização da empresa, eu puxei esse projeto pra mim e quis fazer com que ele acontecesse, né? A internacionalização da empresa, ela foi muito orgânica e ela aconteceu naturalmente. A gente tinha um projeto com a Motorola aqui no Brasil, um projeto que, naquela época, já tinha uns dois anos de projeto, projeto que foi... que era muito bem-sucedido, e eles nos procuraram pra saber se a gente tinha condições de replicar o projeto aqui do Brasil na Argentina. Na época a gente não tinha absolutamente nada, nada preparado dentro da empresa em termos de processo, pessoas, o nosso software não era localizado, a gente não tinha absolutamente nada, não tínhamos nem pessoas capazes de falar espanhol dentro da empresa, mas a gente enxergou uma baita de uma oportunidade ali e a gente resolveu aceitar o desafio. Então ali que começou todo esse movimento e a gente começou pelo que era mais óbvio, que era a tradução do software, era o que a gente precisava pelo menos pra conseguir botar o projeto no ar lá na Argentina, e aos poucos as coisas foram acontecendo. Eu também não falava nada de espanhol, mas, como eu te falei, eu trouxe o projeto pra mim, então eu lembro que eu tive que ir pra Argentina falando um portunhol muito horrível, treinar o pessoal pra usar o nosso software.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Trabalhando para desenvolver a internacionalização da empresa; - Internacionalizando de forma orgânica e natural a partir de uma necessidade de cliente multinacional; - Aproveitando a oportunidade de internacionalizar mesmo não estando preparado; - Iniciando com a tradução do software para o espanhol para atender o cliente; - Aprendendo novo idioma para negociar e instalar o software no país de destino.

Fonte: elaborado pela autora (2018)

A segunda etapa, a codificação axial preocupa-se em analisar as relações existentes com as categorias conceituais identificadas na codificação aberta. Strauss (1987, p. 97) sugere que esta codificação siga as seguintes etapas:

- a) Organizar as propriedades de uma categoria e suas dimensões;
- b) Identificar nessas categorias suas possíveis variedades, condições, consequências ou interações;
- c) Relacionar as categorias com as subcategorias, todas elas entre si: isto é, fazer uma análise sistematicamente densa;
- d) Identificar nos dados, como as principais categorias podem estar relacionadas entre si.

Esta codificação preocupa-se em identificar os conceitos e as suas inter-relações. Assim, elas são responsáveis por formar a base para futura construção da teoria (GOULDING, 1999). Vale destacar, conforme Strauss e Corbin (2008) que o processo de codificação não deve ser rígido, mas sim é necessário que o pesquisador possua flexibilidade para ir e voltar das codificações já feitas, caso seja necessário incluir ou alterar as categorias pré-estabelecidas.

Desta forma, a codificação axial, é realizada a partir de um eixo, que permite a interligação das categorias previamente identificadas, às suas propriedades e dimensões, permitindo assim a formulação de explicações mais precisas e completas acerca do fenômeno investigado. Além disso, pode-se dizer que neste momento são formadas categorias densas, já que seguem algumas perguntas norteadoras indicadas por Strauss e Corbin (2008): como ocorre, quando ocorre, onde ocorre, por que ocorre, quem provoca e quais as consequências.

Assim, as categorias construídas foram sendo aprimoradas e aprofundadas a medida em que passavam por novas comparações, sendo relacionadas e interconectadas. Para a realização da análise, a pesquisadora utilizou o modelo analítico, ou paradigmático proposto por Strauss e Corbin (2008).

Vale destacar que este modelo foi utilizado apenas como uma lente, ou ainda, um modo de pensar e ver a realidade, e não como uma forma de encaixar os dados em uma teoria. Por esse motivo, ele foi usado apenas nesta segunda etapa de codificação axial. O modelo envolve as

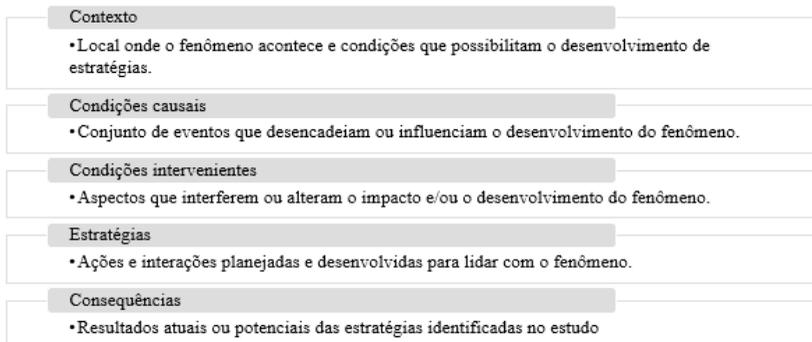
categorias: fenômeno, contexto, condições, estratégias de ação/interação e consequências. A Figura 12 apresenta o modelo empregado.

Este modelo paradigmático é composto por contexto, condições causais, condições intervenientes, estratégias e as consequências, e que explicam como as pessoas respondem ao fenômeno. (STRAUSS; CORBIN, 2008; SANTOS; CUNHA; ADAMY; BACKES; LEITE; SOUSA, 2018).

O contexto analisado de acordo com o modelo proposto, diz respeito ao conjunto de propriedade pertencente ao fenômeno, ou seja, refere-se a um conjunto de fatores que compõem o fenômeno analisado, onde ele ocorre e quais são as condições que desencadeiam suas estratégias. As condições causais são os fatores que provocam ou influenciam o desenvolvimento do fenômeno em estudo.

As condições intervenientes são aquelas que podem interferir ou alterar o impacto do desenvolvimento do fenômeno. As estratégias são as ações/interações que surgem de forma deliberada para resolver algum problema, ou ainda podem ser rotinas ou hábitos criados para lidar com o fenômeno. Já as consequências são os efeitos que resultaram das ações/interações criadas na medida em que o fenômeno se desenvolve (STRAUSS; CORBIN, 2008; SANTOS; CUNHA; ADAMY; BACKES; LEITE; SOUSA, 2018).

Figura 12 - Modelo analítico



Fonte: adaptada de Strauss e Corbin (2008) e Santos et al. (2018)

Por fim, a etapa de codificação seletiva trata-se de uma integração e refinamento da teoria, a partir do momento em que busca extrair a essência do fenômeno estudado. É neste momento que o

pesquisador tem a possibilidade de corrigir possíveis erros identificados nas categorias, e assim identificar a categoria central da teoria, que se relaciona com todas as outras categorias identificadas anteriormente (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Na codificação seletiva, o pesquisador consegue identificar as categorias e suas relações, e possivelmente uma categoria central, que surge a partir da descrição de conceitos que têm como objetivo detalhar o conteúdo das categorias. Neste momento o pesquisador consegue integrar e refinar as teorias e elaborar um esquema explicativo ou modelo conceitual acerca do fenômeno estudado, alcançando assim o grau mais elevado de abstração dos dados (SANTOS *et al.*, 2016).

A seguir, o Quadro 18 apresenta as etapas que seguiram a codificação aberta apresentada no Quadro 16, as codificações axiais e seletivas. Após analisar todos os códigos gerados na primeira etapa, estes foram avaliados e analisados de acordo com as suas similaridades e agrupados. Ao avançar no processo de análise, novas comparações e interpretações foram realizadas, por meio da abstração gradual de códigos, que geraram categorias e subcategorias, para depois culminar na construção de conceitos representativos e explicativos do fenômeno.

Quadro 18 - Exemplo da codificação aberta

CODIFICAÇÃO AXIAL		CODIFICAÇÃO SELETIVA
Agrupando códigos	Subcategorias e categorias	Conceitos
1. Adquirindo experiência no mercado internacional durante a graduação antes de abrir o negócio 2. Agregando novas expertises com a fusão com uma empresa de grande porte 3. Aprendendo a desenvolver um produto global a partir de experiências passadas 4. Aprendendo sobre internacionalização	Necessidade de know-how técnico antes de internacionalizar – condição da categoria	As ações da categoria 'Experiência prévia à internacionalização' são condições necessárias para que a empresa adquira know-how técnico e

<p>e questões jurídicas antes de iniciar o processo</p> <p>5. Desenvolvendo experiência para atuar na internacionalização da empresa</p> <p>6. Desenvolvendo expertise de pesquisa e socialização de conhecimento por meio de experiências prévias</p> <p>7. Enviando pessoas para aprender no país de destino antes do início das operações</p> <p>8. Experimentando previamente o mercado visando abrir portas</p> <p>9. Exportando inicialmente pessoas para aprender nas fábricas da Alemanha e trazer conhecimento para o Brasil</p> <p>10. Fechando o negócio em seis meses depois de adquirir expertise</p> <p>11. Gerando produtos no Brasil, mas aprendendo com a concorrência internacional</p> <p>12. Possuindo experiência prévia no mercado internacional com outro produto</p>	<p>“Experiência prévia à internacionalização”</p>	<p>consiga posteriormente internacionalizar as suas atividades.</p>
--	---	---

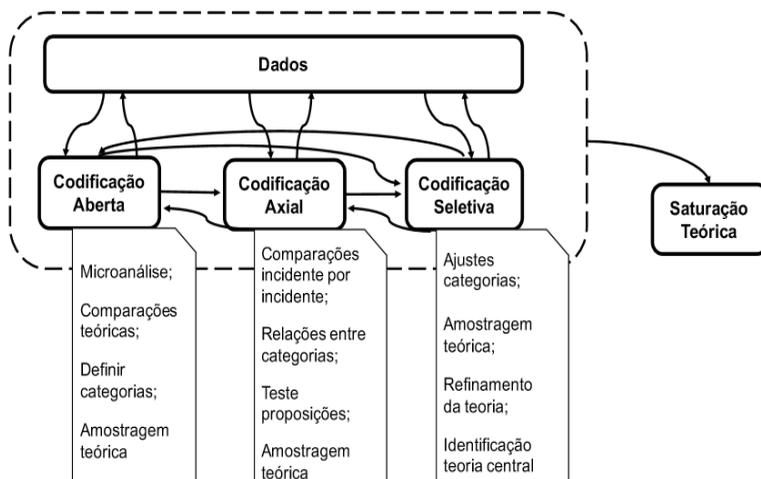
Fonte: elaborado pela autora (2018)

Por isso destaca-se que a coleta e análise de dados precisa sempre ocorrer de forma circular, até que as três etapas da codificação possam ser validadas pela amostra. Por isso a coleta de dados irá ocorrer até alcançar a saturação teórica, quando não surfem mais novas propriedades,

dimensões ou relações. A Figura 13 apresenta o processo de análise dos dados como proposto por Bandeira-de-Mello (2010).

A proposta da TFD é a construção de conceitos articulados e desenvolvidos de forma densa, ou seja, não se limita a construção de categorias. Assim, a teoria construída a partir das análises é resultado da organização dos dados em categorias, de acordo com suas propriedades e dimensões. Porém, destaca-se que teorizar não significa simplesmente elaborar um esquema teórico a partir da conexão das categorias, mas sim conceber declarações que possam explicar o fenômeno (SOUSA, 2008; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Figura 13 - Etapas de coletas e análises de dados



Fonte: Baseado em Bandeira-De-Mello (2010)

Para contribuir com as explicações acerca do fenômeno, vale destacar a importância dos memorandos, que são registros informais dos produtos coletados, redigidos pelo pesquisador. Os memos, ou memorandos são registros de algumas ideias ou frases que devem ser identificados por datas e serem de fácil acesso. Sua utilidade é para servir de lembretes ou informações que podem direcionar a análise do pesquisador (STRAUSS; CORBIN, 2008). O Quadro 19 apresenta um exemplo de memorandos elaborados no processo de interpretação dos dados.

Quadro 19 - Exemplo de memorando

Memorando criado em 15/09/2018 referente às categorias 'busca de conhecimento antes da internacionalização'

Na fala do entrevistado E5 aparece em evidência o quanto a empresa se preocupa em buscar todos os conhecimentos necessários para demonstrar domínio da área em que a empresa atua no exterior antes de lançar o produto lá. Além disso, o entrevistado C3 destaca o quanto foi importante passar um tempo no país estrangeiro a fim de conhecer o mercado, pois estando lá é possível entender melhor o comportamento do consumidor e pensar o produto que atenda a demanda.
--

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Outra ferramenta utilizada foram os diagramas, que representam as relações entre os conceitos, evidenciando a integração entre uma categoria e outra, e suas subcategorias. Eles começam a tomar forma no processo de codificação axial, e direcionam os próximos passos da codificação seletiva. Eles são importantes para explicar a lógica das relações entre os conceitos que emergem a partir das entrevistas, de forma visual (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Os diagramas desenvolvidos nesta pesquisa foram desenvolvidos acompanhando o progresso dos achados e seus relacionamentos, e suas versões finais são apresentadas nas Figuras 15 e 34 (capítulo 4).

3.5.4 A utilização do software ATLAS.ti

Para a realização da análise dos dados, Bandeira-de-Mello (2010) sugere que o software utilizado seja o Atlas.ti, desenvolvido na Universidade Técnica de Berlim (1980-1992), a fim de contribuir com a atribuição de significados a textos, mas sem tornar o processo automatizado. O autor descreve por meio de quatro princípios, que devem nortear o processo de análise pelo pesquisador, por meio do Atlas.ti. O Quadro 20 apresenta a síntese das etapas.

Quadro 20 - Princípios norteadores dos procedimentos de análise do ATLAS.ti

	Princípio	Definição
1	Visualização	Permite o gerenciamento do processo de análise de dados, mantendo o usuário em contato com os dados.
2	Integração	Permite que o pesquisador armazene toda a sua base de dados e elementos de análise de forma integrada em um único projeto, denominado unidade hermenêutica .
3	Casualidade (<i>serendipity</i>)	Instiga novas descobertas e insights de forma causal, ou seja, sem que se busque deliberadamente pelo que foi encontrado.
4	Exploração	Promove descobertas e insight a partir da interação entre os diferentes elementos que compõem o programa.

Fonte: Adaptado de Bandeira-de-Mello (2010).

Ainda de acordo com Bandeira-de-Mello (2002), o software é importante para a etapa de análise de dados já que permite a realização de auditorias pelo leitor, verificando assim a validade e confiabilidade da pesquisa. Isso pode acontecer por meio da leitura dos relatórios gerados pelo software. Neste sentido, para melhor compreensão dos relatórios, o Quadro 21 apresenta os principais elementos, os *objects* constitutivos do Atlas.ti: unidade hermenêutica, documentos primários, citações, códigos, notas de análise, esquemas e comentário

Quadro 21 - Elementos do ATLAS.ti

Elementos	Descrição
Unidade hermenêutica (<i>Hermeneutic unit</i>)	É o banco de dados do projeto. Nesta pesquisa foi denominado análise da adaptação as mudanças climáticas.
Documentos primários (<i>Primaty documents</i>)	São os dados primários referentes às transcrições das 25 entrevistas. Denominados de A a T.
Citações (<i>Quotes</i>)	São os trechos relevantes da entrevista; geralmente ligados a um código. Para sua referência, contém o número do documento primário onde está localizado, seguido de seu número de ordem dentro do documento.
Códigos (<i>Codes</i>)	Conceitos gerados pela interpretação do pesquisador. Podem estar relacionados a uma citação ou a outros códigos. São úteis para a formação dos conceitos que darão origem a teoria.
Notas de análise (<i>Memos</i>)	São utilizadas para descrever o histórico da pesquisa; registram interpretações do pesquisador ao longo das análises. Dividem-se em: MA – Microanálise; CA – Codificação aberta; CAx – Codificação axial; CS – Codificação seletiva.
Esquemas (<i>Netview</i>)	São elementos gráficos que representam as relações entre os códigos. Os tipos de relações entre códigos são representados por símbolos.
Comentário (<i>Coment</i>)	Todos os elementos podem receber comentários. Estes devem ser utilizados para o registro do pesquisador, fornecendo informações sobre os códigos.

Fonte: Adaptado de Bandeira-De-Mello (2002).

3.5.5 Percurso metodológico da pesquisa

Apesar de apresentadas ao longo deste capítulo as principais explicações acerca do percurso metodológico utilizado neste estudo, este subcapítulo apresenta um relato detalhado de cada etapa. Essa descrição seguiu os relatos elaborados por Petrini (2006) e Uhlmann (2017), e é apresentada no Quadro 22.

Quadro 22 - Percurso metodológico da pesquisa

FASE		ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
DESENHO DA PESQUISA			
Passo 1	Revisão da Literatura	Definição da questão de pesquisa	Antes da imersão ao campo, foi realizada a revisão de literatura a fim de identificar a área substantiva e o problema inicial de pesquisa.
Passo 2	Seleção dos casos	Amostra teórica, não aleatória	A seleção dos casos foi feita inicialmente de forma intencional, uma vez que a pesquisadora possuía conhecimento de três empresas de base tecnológica internacionalizadas. As entrevistas iniciais foram realizadas com os gestores destas empresas, que por sua vez indicaram novas amostras a serem investigadas, sendo utilizada a técnica bola de neve. O convite para participação das empresas foi enviado via e-mail conforme apresenta o Apêndice A.
COLETA DOS DADOS			
Passo 3	Desenvolver protocolo para coleta de dados	Empregar instrumentos flexíveis para coleta de dados	O roteiro inicialmente utilizado com as empresas do primeiro ciclo de entrevistas está disposto no Apêndice B. Após a primeira experiência, o roteiro foi revisto a fim de tornar o roteiro de entrevista ainda mais flexível, ou seja, com perguntas mais abertas. Esse roteiro consta no Apêndice C. Já o roteiro elaborado para as associações de empresas de tecnologia é apresentado no Apêndice D. As entrevistas do primeiro ciclo ocorreram de maneira informal, no ambiente de trabalho das próprias empresas. Os entrevistados se dispuseram prontamente a participar da pesquisa, e não houveram interrupções durante o processo de pesquisa. As entrevistas dos demais ciclos ocorreram por meio de comunicação online, via Skype ou Google Meets, visto que isso ocorreu devido a própria indicação dos primeiros entrevistados, que destacaram que esta é uma amostra de pessoas que atuam diariamente no meio digital.

Continua

Passo 4	Ir a campo	Sobrepor coleta e análise de dados	As entrevistas do primeiro ciclo ocorreram em um mesmo momento devido a necessidade de deslocamento físico. Logo após esta coleta, os dados foram transcritos e analisados a fim de que fosse possível identificar as categorias iniciais, bem como realizar os ajustes no instrumento de coleta de dados. As demais entrevistas que foram realizadas virtualmente puderam ser feitas da seguinte forma: a cada coleta de dados, esta foi transcrita e analisada antes de seguir para a próxima entrevista.
ORDENAÇÃO DOS DADOS			
Passo 5	Ordenar os dados	Colocar os dados coletados em ordem	Para que fosse possível analisar as falas dos entrevistados, todas as entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos participantes. Antes de iniciar a gravação os entrevistados foram colocados a par da entrevista e o contexto em que seriam questionados. A transcrição das entrevistas foi realizada por uma equipe especializada e depois revisadas pela pesquisadora.
FASE		ATIVIDADE	DESCRIÇÃO
ANÁLISE DE DADOS			
Passo 6	Analisar os dados dos primeiros casos	Usar codificação	O processo de análise de dados iniciou com a codificação aberta, que compreende a análise linha a linha, seguida da atribuição de códigos às passagens que tivessem significado para a explicação do fenômeno. Para verificar se um trecho poderia ser nomeado com um código já utilizado foi utilizada a técnica de comparação constante. Durante a codificação da primeira entrevista foram identificados 50 códigos diferentes, que foram criados de maneira bem subjetiva, utilizando o verbo no gerúndio para iniciar o código. Não foi criada nenhuma categoria durante a etapa de codificação de todas as entrevistas até a terceira rodada, quando foram criadas os primeiros códigos e categorias, que posteriormente foram validados na quarta rodada de entrevista (Apêndice E). Assim, a etapa de

Continuação

			<p>codificação aberta foi feita seguindo os seguintes passos: ler um trecho de fala; identificar o assunto; se necessário, consultar a lista de códigos já criados, por meio da comparação constante; definir o código para o trecho em questão. No total foram criados 515 códigos abertos que puderam dar consistência e servir como base para a codificação axial, que consiste em aproximar códigos abordam um assunto em comum. Analisando à luz do modelo analítico de Strauss e Corbin (2008), o resultado gerado foram categorias e relações que comportam condicionantes internos e externos, ações/interações e consequências. A seguir, a codificação seletiva foi realizada quando já se tinha a classificação das categorias em termos de ações/interações, condições e consequências. Assim, foram elaborados arquivos individuais por categoria, contendo seus respectivos códigos e referências, que serviu de base para a elaboração final do modelo conceitual explicativo. Para aguçar a sensibilidade teórica, foram realizadas conversas e discussões com outros pesquisadores que já utilizaram a TFD em suas pesquisas. A validação das etapas foi realizada com o envio dos códigos criados a partir de cada entrevista para o participante, que repassavam suas impressões sobre as categorias em desenvolvimento.</p>
Passo 7	Amostra teórica	Replicação teórica por meio dos casos	<p>Foram realizadas 16 entrevistas, distribuídas em 4 ciclos, com gestores de 13 empresas de base tecnológica, e 3 gestores responsáveis por setores estratégicos de internacionalização de associações de empresas de base tecnológica.</p> <p>Vale destacar que o conhecimento dos entrevistados acerca do fenômeno estudado é vasta, visto que grande parte dos entrevistados são sócios-fundadores da empresa, que as acompanham desde o seu início.</p>

Continua

Passo 8	Fechamento	Atingir a saturação teórica	Verificou-se que estava em fase de estabilização no surgimento de novas informações sobre o fenômeno, visto que os novos códigos gerados no último ciclo de entrevistas já começavam a se repetir, e algumas informações serviam para explicar códigos já gerados anteriormente. Após a análise do quarto ciclo de entrevista, considerou-se que a saturação teórica havia sido alcançada, já que os dados não revelavam mais novos insights, e assim, não geravam novos códigos.
COMPARAÇÃO DE LITERATURA			
Passo 9	Comparar a teoria emergente com a literatura	Comparações com quadros referenciais similares e conflitantes	Após a análise e validação do modelo teórico, voltou-se para a literatura levantada na fase de planejamento da pesquisa, a fim de resgatar estudos anteriores que pudessem ser comparados e discutidos com a literatura encontrada. Com essa comparação, percebeu-se maior nitidez dos resultados desta tese e evidenciou-se que esta ampliou o escopo de explicação acerca do processo de internacionalização das empresas de base tecnológica e sua relação com as inovações, uma vez que se sistematizou os condicionantes, as ações/interações e seus efeitos de forma estruturada, conjunta e detalhada, em um esquema teórico.

Fonte: elaborado pela autora com base em Petrini (2006) e Uhlmann (2017)

Para o desenvolvimento do modelo teórico, foram resgatados os trechos de falas dos entrevistados relacionadas a cada um dos 515 códigos gerados, que foram organizados em 19 categorias: divididos em Presença internacional; Experiência prévia à internacionalização; Desafios para internacionalização; Distância psíquica; Importância dos *networks* para internacionalizar; Maturidade da empresa; Motivação para internacionalização; Oportunidades para internacionalização; Especialização do produto; Busca de conhecimento antes da internacionalização; Escolha do mercado; Estratégias de entrada no mercado externo; Mudança na cultura da empresa; Participação em feiras e eventos; Gestão do conhecimento; Planejamento da internacionalização; Fontes de aprendizagem; Resultados da internacionalização; Mudança de rotinas e processos. O Quadro 23 apresenta o número de códigos gerados referente a cada categoria, e as indicações de proposições desenvolvidas para explicar o fenômeno em estudo.

Quadro 23 Número de códigos e proposições de cada uma das 19 categorias do modelo teórico

Modelo analítico de Strauss e Corbin (2008)	Categoria	Número de códigos	Principais evidências
Contexto	Maturidade da empresa	10	Liderança nacional Produto/serviço maduro no mercado nacional Governança corporativa
Condições causais	Experiência prévia à internacionalização	17	Participação em empresas e projetos anteriores Envio de expatriados para adquirir experiência Visitas a países potenciais Benchmarking
	Importância dos <i>networks</i> para internacionalizar	53	Distribuidores e fornecedores Clientes anteriores Sócios Universidades Grupo temático Escritório no exterior
	Motivação para internacionalização	8	Aproveitamento de editais Competição com multinacionais Financeira

			Oportunidades para o produto Incubadora
Condições Intervenientes	Desafios para internacionalização	52	Falta de capital Falta de <i>mindset</i> global Desconhecimento do idioma Desconhecimento da operação do comércio exterior Dificuldade em encontrar canais de vendas Distância geográfica Preconceito Brasil Regulamentações Horário Diferentes níveis de desenvolvimento
	Distância psíquica	7	Início das operações em países próximos psiquicamente
	Oportunidades para internacionalização	42	Existência de recursos para acesso internacional Existência de demanda para o produto no exterior Poucas barreiras para internacionalização de tecnologia Fácil adaptação do produto Produto de alta tecnologia no Brasil valorizada no exterior
Estratégias	Especialização do produto	7	Capacidade de atender as especificidades do mercado externo
	Busca de conhecimento antes da internacionalização	25	Viagens e estágios internacionais Parceiros comerciais Pesquisas de mercado internacional Participação em projetos da APEX e Sebrae Participação em feiras e eventos do setor
	Escolha do mercado	5	Oportunidade que o mercado representa

			Existência de recursos para avançar no mercado externo Existência de relacionamentos prévios
	Estratégias de entrada no mercado externo	47	Representantes e distribuidores Clientes multinacionais Instalação de escritório no exterior Exportação direta
	Mudança na cultura da empresa	14	Criação de uma cultura global Entendimento de que é um processo de todos os setores da empresa Mudança de mindset local para global Estímulo da equipe
	Participação em feiras e eventos	16	Acompanhar tendências do mercado <i>Networks</i> Abrir novos mercados Divulgação da empresa
	Gestão do conhecimento	23	Compartilhamento em reuniões regulares Armazenamento em nuvem Plataforma para gestão do conhecimento Universidade corporativa
	Planejamento da internacionalização	11	Formação de uma equipe multidisciplinar Decisões para escolha de novos mercados Diversificação de riscos
Consequências	Fontes de aprendizagem	67	Análise de tendências - Sites, blogs e revistas do setor Projetos pilotos Experiências anteriores Visitas ao país de destino Universidades Associações do setor Mercado – Clientes e conorrentes

			Uso de outros serviços do mesmo segmento Envio de expatriados Participação em feiras e eventos
	Resultados da internacionalização	73	Excelência de produto Aumento do valor da empresa Aumento do faturamento Aumento do grau tecnológico da empresa Criação de produtos globais Criação de produtos específicos para determinados mercados Otimização do processo Lançamento de novos produtos Equipe capacitada e motivada
	Mudança de rotinas e processos	29	Equipe dedicada à internacionalização Sócios dedicados ao internacional Marca e website global Estratégias de expansão comercial Vídeos institucionais em diferentes idiomas Diferentes formas de recebimento Atendimento ao cliente – idioma, horários e web conferências

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Após a coleta e análise dos dados, é importante que se realize a validação dos dados, que é um critério essencial para demonstrar o rigor científico da pesquisa. Após a criação do modelo teórico, a validação das categorias se dá com a apresentação do modelo teórico para alguns participantes da pesquisa, ou ainda experts no assunto (STRAUSS; CORBIN, 2008; BAGGIO; ERDMANN, 2011).

Sendo assim, a validação da versão final do modelo teórico construído nesta tese foi validada junto a 3 participantes da pesquisa, que concordaram plenamente com as categorias criadas e suas relações.

Solicitou-se aos participantes que analisasse se o modelo proposto realmente indica como ocorreu o processo de internacionalização da empresa, e como os aprendizados adquiridos lá contribuíram para a geração de inovações nas empresas em que atuam. Neste sentido, os entrevistados mencionam que:

O teu modelo fez bastante sentido para mim. Realmente hoje as empresas estão usando a capacidade absorptiva e aquisição de conhecimento durante esse processo de internacionalização. Isso por um lado é bom porque mostra que estão se virando, mas por outro lado mostra o total despreparo do país para gerar um processo de exportação que facilitasse a aquisição de conhecimento por parte das empresas (ENTREVISTADO A1).

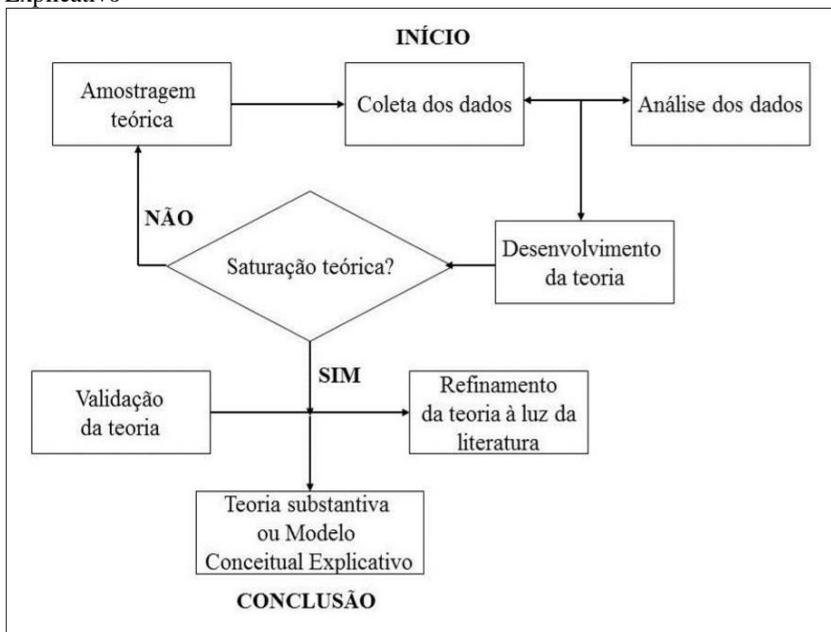
Acredito que considerando os pontos levantados na entrevista com a empresa, estão bastante alinhadas ao resultado da pesquisa evidenciado no seu modelo. Como informação adicional, o alinhamento do planejamento estratégico da empresa com o planejamento da internacionalização. Neste contexto, tem-se a internacionalização como um os macro objetivos a serem atingidos pela organização em seu planejamento estratégico (ENTREVISTADO E5).

Avaliando o modelo, eu acredito que este está bem completo de acordo com as informações que eu acredito que você tenha extraído da tua amostra de pesquisa, das entrevistas. Alguns pontos eu identifiquei como sendo bem característico do processo que eu te relatei aqui na empresa, e imagino que outras evidências devam ter sido extraídas de outras entrevistas, em outras empresas, e ao meu ver está ok, bem alinhado com a realidade das empresas de tecnologia aqui de Florianópolis (ENTREVISTADO L13).

A escolha da TFD para guiar este estudo metodologicamente foi considerada adequada, visto que permitiu a compreensão da realidade acerca de como as empresas de base tecnológica inseridas no contexto de

internacionalização adquirem conhecimento e conseguem inovar em seus produtos e processos. Isso foi possível a partir da identificação do que pensam os atores envolvidos, quais recursos são necessários e como adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento na empresa. Destaca-se ainda que a pesquisa seguiu a vertente de Strauss e Corbin (2008), que permite que o pesquisador utilize um conjunto de diretrizes para nortear a operacionalização da pesquisa. Assim, a Figura 14 apresenta o processo de construção do modelo teórico utilizado nesta pesquisa. E o Quadro 24 apresenta a síntese da execução da pesquisa.

Figura 14 - Visão geral do processo de construção do Modelo Conceitual Explicativo



Fonte: adaptada de Gonçalves *et al.* (2008).

Quadro 24 – Síntese da execução da pesquisa

Tese	Pergunta de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos específicos	Etapas da pesquisa	Categorias analíticas
Empresas de base tecnológica possuem capacidade absorviva, que é potencializada pelo processo de internacionalização da firma que, conseqüentemente, intensifica o desenvolvimento de inovações	Como ocorre o processo de internacionalização nas empresas de base tecnológica a sob a ótica da capacidade absorviva e da inovação?	Compreender como ocorre o processo de internacionalização das empresas de base tecnológica sob a ótica da capacidade absorviva e da inovação.	a) Compreender o contexto do processo de internacionalização das EBT's;	Mapear o processo de internacionalização das EBT's;	Data de fundação da empresa; Data de início das atividades internacionais; Motivações para internacionalização; Escolha dos mercados; Proximidade geográfica; Distância psíquica; Modo de entrada; Estratégias utilizadas.
			b) Investigar o processo de aprendizagem para o acesso ao mercado internacional;	Identificar quem são os atores e as fontes envolvidos na aquisição de conhecimento no mercado internacional	Atores e diferentes fontes de conhecimento no mercado externo: Relacionamentos no exterior; Parcerias; Desafios; Oportunidades.
			c) Reconhecer as relações entre os elementos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos	Identificar de que forma as dimensões da Capacidade Absorviva são desenvolvidas nas EBT's;	Aquisição Assimilação Transformação Aplicação

			adquiridos no mercado externo;		
			Identificar os resultados de inovação das empresas de base tecnológica;	Apontar as inovações em produtos/processos /serviços geradas a partir do envolvimento com o mercado internacional.	Primeira no mundo; Primeira no país de origem; Primeira para a empresa. Incremental; Radical. Produto/serviço; Processo; Marketing; Inovação organizacional.
			e) Elaborar um modelo conceitual derivado da investigação empírica que explique o fenômeno de internacionalização de empresas, capacidade absorptiva e inovações de empresas de base tecnológica.	Estabelecer relações entre a internacionalização , capacidade absorptiva e inovação	Principais resultados do processo.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente este capítulo apresenta um modelo conceitual desenvolvido a partir da percepção de gestores de empresas de base tecnológica, que representa uma explicação sobre como ocorre o processo de internacionalização sob a ótica das teorias da capacidade absorptiva e inovação. Na segunda parte do capítulo apresenta-se a revisão realizada à literatura, a fim de verificar se os resultados deste estudo vão ao encontro com os seus antecessores.

O processo de internacionalização de empresas pode ser definido pela literatura como a presença de produtos/serviços/operações das atividades da empresa no exterior, que pode ocorrer por diferentes estratégias, tais como: exportação, instalação de subsidiárias no exterior, estabelecimento de parcerias comerciais por meio de contratação de empresas, terceirização e franquias, acordos de cooperação para fabricação ou ainda realizar aquisições, fusões e joint ventures (VASCONCELOS, 2008).

Sendo assim, os gestores participantes da pesquisa foram questionados acerca do processo de internacionalização das empresas, fontes de aquisição de conhecimento no mercado internacional e resultados em termos de inovação organizacional. Visto que as empresas participantes do estudo já são consideradas inovadoras em termos de produto, identificou-se que as principais inovações resultadas da internacionalização ocorreram em termos de gestão e processo.

Evidenciou-se que a fala dos entrevistados não destoava dos principais conceitos teóricos existentes, entretanto traz novas considerações sobre o processo de internacionalização de EBT's principalmente por estarem localizadas em um país emergente como é o caso do Brasil.

4.1 MODELO EMPÍRICO-CONCEITUAL DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EBT'S SOB A ÓTICA DA INOVAÇÃO E DA CAPACIDADE ABSORTIVA

O modelo apresentado na Figura 15 traz uma explicação de como o processo de internacionalização de EBT's pode ser compreendido a partir das teorias de capacidade absorptiva e inovação. O esquema conceitual foi construído a partir da percepção dos gestores das empresas, e trouxe como resultado a apresentação dos principais elementos envolvidos nesse processo e sua inter-relação.

Infere-se ainda que o modelo construído pode ser considerado um retrato da realidade, que apresenta inicialmente o contexto das empresas estudadas. De acordo com o modelo de Strauss e Corbin (2008), contexto do fenômeno diz respeito ao local e as condições que favorecem o desenvolvimento do mesmo. Neste sentido, verificou-se que as empresas estudadas iniciaram o processo de internacionalização a partir do momento em que já adquiriram uma certa maturidade do negócio, para assim, avançar em mercados internacionais.

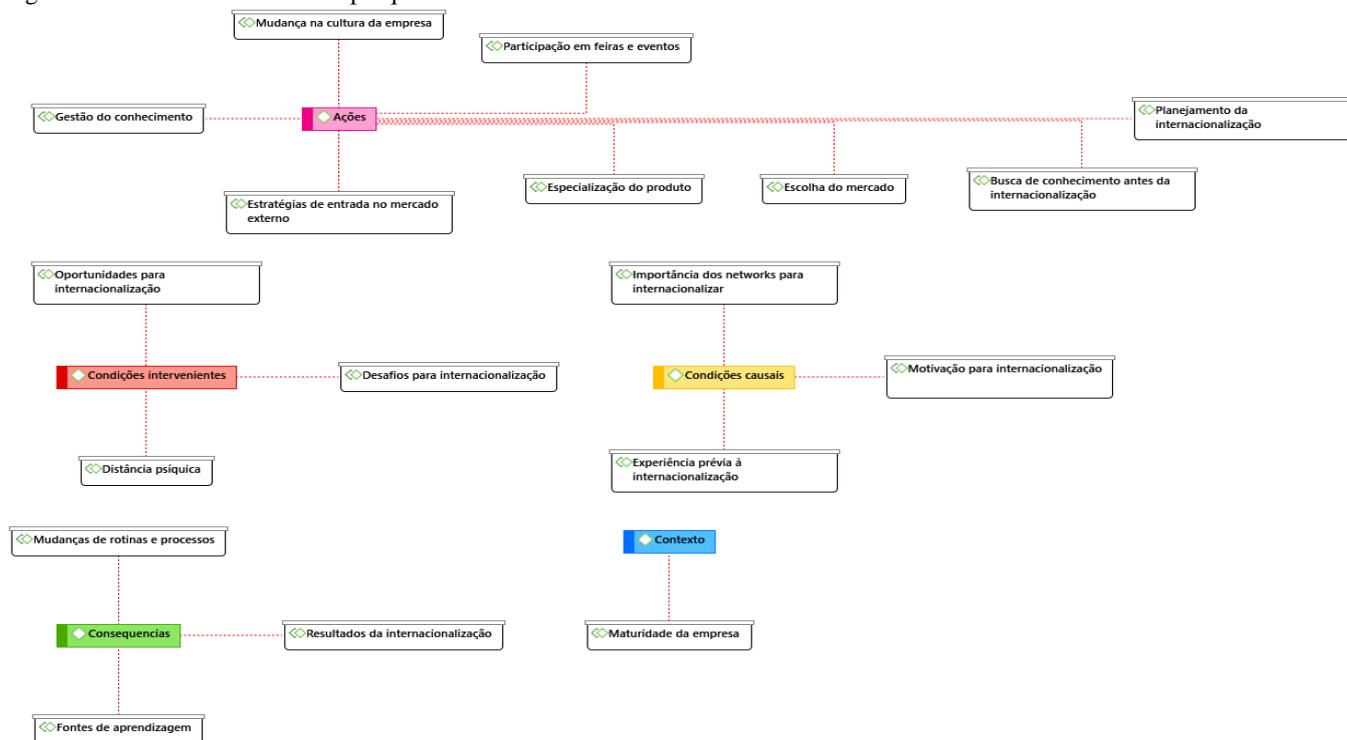
Em seguida foram mapeadas as condições causais do fenômeno, ou seja, condições que propiciaram a internacionalização das empresas investigadas, a partir da percepção de evidências relevantes para esse processo. Emergiram nesta etapa da análise as seguintes categorias: Experiência prévia à internacionalização; Importância dos *networks* para internacionalizar e Motivação para internacionalização.

A próxima etapa da análise buscou compreender as condições intervenientes do fenômeno, fatores que poderiam interferir ou alterar o processo de internacionalização. Neste momento foram identificadas as categorias: oportunidades para internacionalização; desafios para internacionalização; e distância psíquica.

Posteriormente foram investigadas as ações e estratégias utilizadas pelas empresas em análise para que o processo de internacionalização ocorresse. Assim, verificou-se a presença das categorias: Especialização do produto; Busca de conhecimento antes da internacionalização; Escolha do mercado; Estratégias de entrada no mercado externo; Mudança na cultura da empresa; Participação em feiras e eventos; Gestão do conhecimento; e Planejamento da internacionalização. Foi neste momento que as empresas destacaram a necessidade de ação e gestão eficaz para conseguir o acesso a mercados internacionais.

Por fim, o modelo propõe analisar quais são as consequências do fenômeno investigado, ou seja, as ações resultantes nas empresas a partir da internacionalização. Neste conjunto de consequências foram identificadas as seguintes categorias: Fontes de aprendizagem; Resultados da internacionalização; e Mudança de rotinas e processos.

Figura 15 - Modelo conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

4.2 CONTEXTO

De acordo com o modelo paradigmático proposto por Strauss e Corbin (2008), inicialmente foi analisado o contexto em que o fenômeno ocorre. Nesta etapa foi analisado o contexto das organizações a fim de compreender onde e porque o fenômeno ocorre, e as condições que favoreceram o desenvolvimento do mesmo. Para isso foram investigadas as características da organização bem como a sua evolução desde a sua criação.

Além disso, foram consideradas as características dos gestores, o setor de atuação das empresas, bem como sua abrangência na comercialização dos produtos e serviços antes da internacionalização. Assim, evidenciaram-se quais foram as condições que possibilitaram o desenvolvimento de estratégias futuras para que as ações de internacionalização se concretizassem. Neste sentido, verificou-se dentro desse contexto de análise a maturidade da empresa, que foi definida como um fator relevante para que o fenômeno da internacionalização ocorresse.

4.2.1 Maturidade da empresa

A categoria “Maturidade da Empresa” emergiu dos dados a partir do momento em que se evidenciou que algumas empresas em estudo mencionavam a necessidade de possuir um produto ou serviço já maduro, além de possuir uma estrutura interna preparada para avançar para mercados internacionais. A Figura 16 representa uma síntese das principais evidências identificadas acerca da maturidade da empresa.

Figura 16 Evidências da categoria Maturidade da Empresa



Ao trazer as principais falas dos entrevistados verificou-se que questões como já ser líder no mercado nacional em que atua, profissionalizar a empresa, instalar uma governança corporativa, e possuir um produto ou serviço maduro e pronto com *expertise* no mercado nacional foram pontos favoráveis a posterior entrada no mercado internacional.

A empresa que já tem bastante maturidade no mercado nacional. Entretanto, não nasceu global (ENTREVISTADO E5).

A gente começou o processo de expansão em 2016, foi seis... não, minto, foi cinco anos depois do começo da empresa. Foi cinco anos focada pro mercado nacional e depois abertura pra fora. Então pra gente foi muito de “ok, a gente já fez funcionar legal no Brasil, a gente já teve um número de clientes representativos aqui no Brasil e agora a gente consegue pensar em fazer isso pra fora” (ENTREVISTADO G8).

Toda questão de segurança, toda parte de ter já feito testes de segurança, de eficácia, a gente já tava com o produto pronto, maduro, quando a gente chegou no momento da internacionalização. Então eu acho que isso nos ajudou bastante também de já tá com o produto maduro suficiente pra tomar esse passo e pra levar esse produto pro mercado internacional. Então em 2014 a empresa... 2012 e depois em 2014 na verdade a empresa foi investida por um fundo, se transformou numa SA então desde de ser uma startup na primeira etapa de crescimento vem aí a parte de ser uma empresa investida e aí se transformar numa SA com governança e, enfim, práticas que já nos forcem à cumprimento de metas, um ritmo mais acelerado em termos de desenvolvimentos, produtividade. E aí, claro, num passo seguinte a internacionalização, o entendimento de como que a empresa é entendida como uma empresa inovadora não só no Brasil, mas no mundo, quais os diferenciais, como se posicionar nesses mercados (ENTREVISTADO L13).

Nos tornamos líderes no Brasil com 100% de mercado, aí que começou o nosso processo de internacionalização (ENTREVISTADO O16).

Verifica-se aqui, que os entrevistados E5 e G8 afirmam claramente que as suas empresas não nasceram globais. Estas empresas buscaram inicialmente desenvolver *expertise* na sua área de atuação, alcançando um amadurecimento no mercado local para depois pensar no processo de internacionalização. Assim, a partir da *expertise* adquirida, da criação de uma equipe dedicada ao mercado internacional, com processos bem definidos e com mercados já mapeados, as empresas iniciaram o seu processo de internacionalização a fim de diminuir o risco das suas estratégias de expansão.

A empresa L13 destaca que buscou garantir inicialmente que todos os testes de segurança e eficácia do produto fossem feitos antes de lançar os produtos em um mercado desconhecido. Além disso, a empresa profissionalizou o negócio, instalando uma governança corporativa na empresa que foi aberta à bolsa de valores, antes do processo de internacionalização.

Adicionalmente, o entrevistado O16 destaca que a empresa buscou primeiramente alcançar a liderança nacional, para que depois, quando não houvessem mais possibilidades de crescimento no Brasil, a empresa encontrasse mercados internacionais.

Verificou-se que as empresas se preocupam muito com a reputação e com a imagem que a marca irá repassar a nível mundial, já que pretendem avançar cada vez mais para novos mercados. Assim, refuta-se a ideia de que todas as empresas de base tecnológica já conseguem nascer internacionalizadas, mas sim, também se preparam traçando uma curva de aprendizagem para melhor atender o mercado estrangeiro.

4.3 CONDIÇÕES CAUSAIS

Neste subcapítulo serão apresentadas as categorias e evidências que emergiram das entrevistas que caracterizam as condições causais para que o fenômeno da internacionalização ocorresse nas empresas de base tecnológica em análise. As condições causais, de acordo com Strauss e Corbin (2008), são alguns eventos que podem desencadear ou influenciar o desenvolvimento do fenômeno em estudo.

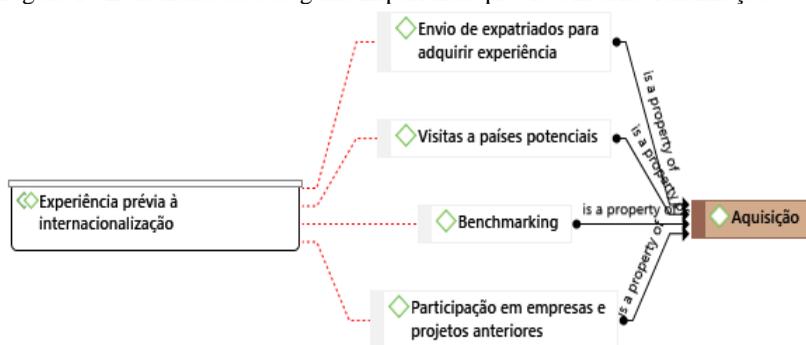
Sendo assim, serão apresentadas aqui as categorias: Experiência prévia à internacionalização; Importância dos *networks* para internacionalizar e Motivação para internacionalização.

Além disso, foram identificadas nesta etapa da análise, algumas evidências da capacidade absorptiva das empresas. Identificou-se que é neste momento em que a empresa realiza a aquisição de novos conhecimentos que são importantes para o processo de internacionalização que ocorre posteriormente.

4.3.1 Experiência prévia à internacionalização

A experiência prévia à internacionalização é um fator relevante que contribuiu positivamente para o sucesso de internacionalização das empresas, visto que é necessário que os atores envolvidos no processo tenham conhecimento de como os processos ocorrem, quais são os desafios e oportunidades de atuação no mercado internacional. A Figura 17 apresenta as principais evidências identificadas nesta categoria.

Figura 17 Evidências da Categoria Experiência prévia à internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A partir das análises realizadas das falas dos entrevistados, verificou-se que antes de iniciar o processo de internacionalização, as empresas preparam-se com a busca de conhecimentos externos à empresa a fim de estarem munidas de informações necessárias para atender o mercado internacional. Assim, neste momento ocorre a primeira etapa da capacidade absorptiva, que é a aquisição do conhecimento. Os conhecimentos adquiridos pelas empresas ocorrem a partir de buscas de

experiências em diferentes contextos, conforme destacados nas falas dos entrevistados.

A gente já tinha essa experiência internacional associada a esse outro produto, né? Como te falei... como existia uma concorrência internacional, tá? A gente aprendeu muito com essa concorrência internacional também. Então, mesmo que a gente tenha criado o produto aqui... (ENTREVISTADO B2).

Trabalhei com projeto de Gestão corporativa do projeto de implantação de ferramentas da suite IBM, *Rational Collaborative Lifecycle Management e SmartCloud Control Desk*. (...) Enfim, fiz projetos menores, e aí nasceu em 2015 projeto de internacionalização. Naquele momento eu estava desenvolvendo um trabalho na unidade que eu estou hoje, e ocasionalmente esse projeto acabou vindo pra mim, então pelos idiomas (espanhol, francês e inglês), por já ter tido alguma experiência, na época eu era a pessoa que que tinha mais capacidade de assumir esse projeto de internacionalização (ENTREVISTADO E5).

A gente teve um processo aonde a gente teve aula sobre internacionalização, bastante apoio jurídico de como lidar, como fazer os contratos então tirou esse medo e o *networking* fica por dentro desse processo. O primeiro produto que a gente fez que era pra um mercado nacional e depois foi pro internacional tiveram que ser feitas várias mudanças, hoje cada vez menos porque a gente já fez esse caminho então a gente já se antecipa (ENTREVISTADO F6).

Como o João tem passaporte europeu, ele decidiu trancar a faculdade um semestre e ir pra Europa fazer estágio obrigatório. A gente tem dois estágios obrigatórios, né? Um a partir da sétima que é estágio mesmo e o TFC que tem que ser aplicado. E ele decidiu na sétima fase ir pra lá. Trabalhou um três, quatro meses numa empresa e gostou muito do modelo de negócios. Então o que acontece é: ele me chamou, me deu uma oportunidade, eu abracei

a causa, fui pra Alemanha, passei seis meses lá. (ENTREVISTADO I10).

Sempre tive envolvido na área de TI, desde antes da faculdade, e nesse envolvimento eu fiz muitos trabalhos com freelance, e primeiro aqui pro Brasil, né? Porque, enfim, era mais fácil de alcançar, mas depois comecei me envolver também com *networks* de fora do país (ENTREVISTADO, J11).

Mas a gente tem um colaborador que está na Holanda, que é o Pedro, e a gente vem fazendo um estudo também de mercado, tentando entender como é que funciona a educação na Europa em geral. Então a ideia também é lançar um aplicativo, estamos tentando entender quais são as demandas tanto em Portugal, quanto na Holanda nesse primeiro momento pra lançar um aplicativo focado nessas demandas (ENTREVISTADO K12).

Então assim, a empresa surgiu depois da minha trajetória mais acadêmica, né? Eu sou farmacêutica, formada aqui pela UFSC e trabalhei, enfim, com iniciação científica, mestrado, doutorado, na época fiz um doutorado, uma tese com tutela na França e aí quando voltei lá do meu doutorado eu já era casada há alguns anos com o José, o José sempre foi empreendedor, teve vários negócios aqui em Florianópolis e tudo mais então ele já era formado em administração então já tinha esse olhar pro negócio já mais aprofundado e eu uma cientista (ENTREVISTADO L13).

Essa unidade dois é um projeto também proveniente desse histórico acadêmico nosso de mapeamento com imagens de satélites e tal, e esse projeto ele nasceu a partir da demanda do Ministério da Ciência e Tecnologia que tava gerenciando um recurso do PNUD, das Nações Unidas. A atuação no INPE foi bem forte essa... bem relevante pra essa internacionalização, né? (ENTREVISTADO, N15).

Então hoje a gente é uma empresa, uma startup local, brasileira, a gente tá num processo de internacionalização através de parceiros, e aí vem aquela experiência lá de trás, da outra empresa. Então a gente tá adotando essa estratégia por uma questão de capital e de experiências (ENTREVISTADO 016).

Ao analisar as principais experiências prévias mencionadas pelos entrevistados, vale destacar o *benchmarking*, que é a busca de conhecimento a partir da experiência e atividades realizadas pelos principais competidores globais da empresa. Essa evidência foi constatada principalmente na fala do entrevistado B2, quando ele menciona que a concorrência internacional foi uma grande experiência, uma vez que compreender as práticas realizadas pelos concorrentes pode minimizar erros da empresa ao entrar em mercados externos. Isso ocorre por meio do aprendizado das boas práticas utilizadas por outras empresas.

A realização de visitas à países com potencial de comercialização de seus produtos e serviços é outra prática que permite à empresa a busca de conhecimento da cultura, hábitos de consumo e principais oportunidades para seus produtos naquele país. Evidenciou-se aqui que alguns dos sócios fundadores, a exemplo dos entrevistados I10 e L13, que adotaram a realização de viagens internacionais como importante estratégia para adquirir experiências e conhecimento para o seu negócio.

Outra fonte de aquisição de experiência e conhecimento é o envio de expatriados ao país de destino para aprender sobre a área de atuação da empresa. Verificou-se que esta é uma ação que a empresa K12 realizou ainda antes de iniciar efetivamente a comercialização com clientes estrangeiros. A abertura de um escritório, ou ainda o aluguel de um espaço compartilhado para que o funcionário conseguisse se inserir no ambiente de negócio no exterior e buscar parceiros foi uma prática importante para adquirir experiência.

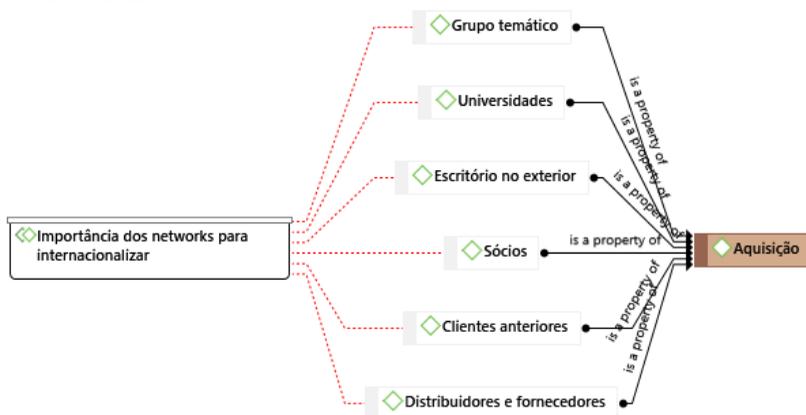
Além disso, verificou-se que a experiência internacional em projetos ou empresas anteriores também influenciou o processo de internacionalização das empresas analisadas, principalmente ao analisar as falas dos entrevistados E5, F6, J11, N15 e O16. Alguns proprietários já haviam realizado intercâmbio e estágio internacional ainda durante a sua graduação, o que resultou em parcerias duradouras que auxiliou o ingresso da empresa no mercado internacional. Outra evidência foi de que alguns gestores já atuaram em outras empresas internacionalizadas

anteriormente, experiências estas que contribuíram para a *know-how* da internacionalização da empresa atual.

4.3.2 Importância das *networks* para internacionalização

Uma característica bastante evidenciada pelos participantes do estudo foi a importância das *networks* para a internacionalização da empresa. Essa categoria pode ser identificada a partir da importância dada a algumas instituições que contribuíram para que o processo de internacionalização ocorresse. Junto a isso verificou-se que neste momento também ocorre a aquisição de conhecimento das empresas por meio destes parceiros. A Figura 18 apresenta as principais evidências identificadas nesta categoria.

Figura 18 Evidências da categoria Importância das *networks* para internacionalizar



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Analisando as falas dos entrevistados, percebeu-se que grande parte mencionou a relevância que as *networks* possuem para trazer novos conhecimentos para a empresa antes do processo de internacionalização. Um deles é a participação de grupos temáticos de internacionalização.

Então nós criamos, quando a gente lançou a associação nos EUA a gente lançou o grupo temático de internacionalização (ENTREVISTADO D4).

Então por isso que eu tava te dizendo assim: esses nossos parques nacionais que tão em tratativas com parcerias e tal, eles fazem um intermédio pra mim, eles me apresentam pra esses ambientes internacionais com quem eles estão falando, e que eu não tinha o contato ainda, e aí também a partir daí surgem outras oportunidades de oficializarmos parcerias (ENTREVISTADO H9).

O entrevistado D4 menciona que a associação criou uma série de iniciativas para contribuir com os associados no processo de internacionalização. Além da criação de um escritório nos EUA, a criação de grupos temáticos possibilita aos participantes compartilhar e ouvir experiências de outras pessoas e empresas que já atuam no mercado internacional. Essa é uma importante fonte de conhecimento antes de iniciar o processo de internacionalização.

Além disso, a existência de parques nacionais de fomento à tecnologia e à inovação também são espaços onde grupos de pessoas interessadas no conhecimento do processo de internacionalização podem se encontrar com entidades que auxiliam na capacitação desse processo, conforme menciona o Entrevistado H9.

Além disso, a parceria com universidades foi destacada como relevante para a aquisição de conhecimento necessário para a internacionalização por parte dos entrevistados.

Os primeiros mercados mesmo a gente fez com uma parceria com a universidade de Berkeley, os estudantes de MBA lá vieram pra cá e eles fizeram todo um estudo, eles criaram assim, como a gente pode dizer? Uma ferramenta de priorização de países em que eles separam alguns aspectos, botaram pesos “ah é o idioma” “ah é o time zone” “ah é o tamanho do mercado” “é a quantidade de pessoas que tem website” pra gente ter uma proxy de maturidade digital, enfim, eles traçaram, fizeram esse ranking e determinaram os primeiros países pra gente entrar, no nosso caso era justamente os dois que eu falei pra você que a gente tem oficina que é México (ENTREVISTADO G8).

Mas o processo de incubação pra gente foi muito legal pra colocar a gente em contato talvez com o próprio ecossistema de inovação, de tecnologia da

cidade, ter contato com outras empresas incubadas, entender melhor esse ecossistema e também pra proporcionar oportunidades dentro desse grupo, a gente acabou conseguindo atender várias empresas (ENTREVISTADO M14).

O processo de comunicação com universidades no exterior pode contribuir ao agregar conhecimento sobre o perfil dos consumidores dos países de destino, e possibilitar que a empresa consiga mapear oportunidades internacionais. O entrevistado G8 menciona que antes de iniciar a internacionalização da empresa, realizou uma parceria com uma universidade para que esta realizasse um estudo de mercado, e assim identificar a potencialidade de internacionalização da empresa para outros países.

Além disso, o processo de incubação de empresas, que normalmente ocorre em parceria com instituições de ensino, consegue preparar e dar um suporte de conhecimento teórico que a empresa precisa antes de internacionalizar. O entrevistado M14 destaca o quão relevante foi a passagem da empresa ainda em estágio inicial pelo processo de incubação, que fez com que a empresa repensasse o seu modelo de negócio, e ainda aumentasse o seu contato com outras empresas e o seu conhecimento sobre internacionalização.

A existência de associações de empresas de base tecnológica também são fontes importantes de aquisição de conhecimento e parcerias para a internacionalização.

Como a associação é líder, a associação é uma grande líder como entidade, né? Então a gente tem que dar rumo. Então assim, se a gente colocar, dizer pros empreendedores nossos aqui que a gente colocou uma sede da associação nos EUA e que a gente quer fomentar a internacionalização das empresas a gente tá criando um grande serviço. A gente criou a associação/EUA lá em Boston, e publicamos: a associação agora tem um escritório lá pra apoiar os... os empresários que querem entrar nos EUA. (ENTREVISTADO D4).

E agora recentemente a gente conseguiu um outro parceiro, agora em Boston, e aí a gente firmou essa parceria e a gente tem então o (hub) lá nos Estados Unidos que pode nos ajudar mais efetivamente.

Então lá em Boston a gente tá com o nosso parceiro, ele tá com o radar ligado pra verificar todas as possibilidades, todas as oportunidades, investimentos, eventos, aproximação com universidades, aproximação com investidores. É um escritório de advocacia, né, e eles trabalham muito com essa questão da internacionalização então eles estão bem alinhados com a gente com relação às nossas prioridades assim que é a representatividade do setor, é nos representar lá institucionalmente, a gente mostrar nossa cara então nos eventos tornar a associação conhecida porque lá fora (ENTREVISTADO D7).

Ao analisar as falas dos entrevistados D4 e D7, representantes da associação de empresas de tecnologia do estado de Santa Catarina, evidenciou-se que a instalação de um escritório da associação no exterior foi uma importante maneira de captar conhecimentos e oportunidades de negócios internacionais para as empresas associadas.

O contato direto com o país de destino, realizado por um representante da associação nos EUA proporcionou um incremento de *networks* para as empresas catarinenses, estudos de mercado, assim como já trouxe oportunidades de comercialização dos serviços no país de destino.

Outra fonte de conhecimento identificada na pesquisa foi a *network* proveniente dos sócios das empresas.

Depois disso surgiu uma outra oportunidade de um sócio, de um investidor, vamos dizer assim, que acabou entrando como sócio na empresa e que continua como sócio, que é alemão e que hoje ele trabalha na Europa e que trouxe muitos projetos... muitos não, que trouxe outros projetos internacionais pra empresa e atualmente o nosso maior canal de venda internacional são plataformas online de busca de talentos onde a gente coloca a nossa equipe à disposição de empresas que você encontra a partir dessas plataformas e a gente daí consegue captar vários clientes internacionais (ENTREVISTADO M14).

O entrevistado M14 destaca que a experiência prévia do sócio e os contatos que ele possui de negócios anteriores pode ser considerado como propulsor de novos contatos comerciais para a atual empresa.

Percebeu-se neste caso que o contato prévio do sócio com parceiros internacionais trouxe projetos para a empresa, iniciando assim, o processo de internacionalização da empresa. Entretanto, destaca-se que a maior fonte de conhecimento e oportunidades para internacionalização é proveniente dos clientes e distribuidores da empresa.

Esse modelo, a gente multiplicou nos países. Então lá na Bolívia a gente encontrou um cara que não pode pisar na bola por causa do nome dele, entendeu? No Paraguai também, nós escolhemos um cara que ele é referência no mercado e ele não vai queimar o nome dele, tu entende? Então a gente aprendeu com isso, então na América do Sul a gente multiplicou esse mercado. gente ia em feira e nossa rede de relacionamento aqui no Brasil é muito grande e todas as empresas com que a gente lida são multinacionais, as empresas de nutrição, de sanidade, de genética, são globais. (ENTREVISTADO A1).

As parcerias que a gente tinha à época também permitiam que a gente levasse esse produto a outros países (ENTREVISTADO B2).

Tudo começou com o projeto com a Motorola, que foi replicado pra Argentina, e aí depois da Argen... aí também deu certo na Argentina, aí o projeto depois foi replicado pra Colômbia, México, Peru, Chile. Então a Motorola foi a grande impulsionadora da internacionalização da empresa. E esse mesmo movimento aconteceu depois com outros clientes. Talvez uma grande vantagem aqui, pelo nosso modelo de negócio, a gente costuma trabalhar com indústrias. As indústrias são os nossos clientes. E a gente trabalha com muita indústria multinacional. Então a gente geralmente começa um projeto aqui no Brasil e esse projeto acaba sendo levado pra fora. Acabou de acontecer, no começo do ano, o mesmo movimento que aconteceu com a Motorola lá atrás, agora com a Loreal. Então a gente começou um projeto com a

Loreal no Brasil e aí agora foi replicado pro México, pro Peru, pra Argentina (ENTREVISTADO C3).

A gente tem também uma série de aplicativos que foram feitos, daí na outra área, que é a prestação de serviços, ou seja, o produto não é nosso, o serviço foi nosso, mas o produto não é nosso, que foi feito por uma fabricante de brinquedos que a sede agora tá nos Estados Unidos, que os brinquedos eram vendidos... são vendidos pela Amazon, também foram vendidos aqui no Brasil, mas principalmente Estados Unidos... Estados Unidos, França, Espanha, México, países de língua latina e Alemanha (ENTREVISTADO F6).

O que acontece em alguns casos pra gente, é de empresa brasileira que tem alguma filial, né, em outro mercado e daí ele compra uma conta pro Brasil, uma conta pra Alemanha, uma conta pra... né? Pra qualquer outro mercado. (ENTREVISTADO G8).

A Alemanha é um excelente parceiro comercial, eles abriram alguns projetos em que a gente vende mão de obra, por exemplo, Malásia, a gente fez duas ou três incursões já de atendimento, Finlândia a gente já fez um e Guatemala a gente fez um projeto em parceria em que a gente monta, eles geraram o software, mas todo comissionamento e teste foi nosso aqui. A gente tem alguns parceiros muito grandes em escala global, tipo que são da área de papel que também vendem projetos inteiros, a gente entra numa parte desse projeto (ENTREVISTADO I10).

Na verdade, o que a gente foi mesmo é conhecer o mercado, entender do mercado e na medida que a gente foi tendo essa relação com os distribuidores internacionais foi também os momentos em que a gente começou a pesquisar e entender melhor das necessidades (ENTREVISTADO L13).

Por exemplo, alguns clientes nossos que foram adquiridos por empresas internacionais e isso acaba

gerando essa rede global assim.
(ENTREVISTADO M14).

A Bünge é nossa cliente aqui no Brasil, com o time do Brasil algumas coisas, e já também acessamos o recurso diretamente com a sede da Bünge nos Estados Unidos pra alguns projetos em específico (ENTREVISTADO N15).

No final, toda essa nossa experiência no Brasil no segmento telecom nos fez estabelecer fortes relacionamentos com multinacionais, como Ericsson, como Nokia, como Alcatel-Lucent, Nortel, algumas delas nem existem mais ou se fundiram, Huawei, enfim, gigantes do mundo das telecomunicações, que basicamente forneciam equipamentos pra essas empresas (ENTREVISTADO 016).

Ao analisar as empresas de base tecnológica, percebe-se que todas as falas dos entrevistados mencionadas acima destacam que a internacionalização das empresas ocorreu devido ao fato de que seus principais clientes eram empresas multinacionais, ou seja, que estão presentes em diferentes países. Desta forma, a empresa ao fornecer um serviço para uma empresa multinacional, com o passar do tempo, acaba inserindo seu serviço também em filiais da empresa ao redor do mundo.

Além disso, a execução de projetos internacionais por parte das empresas brasileiras também acaba levando a marca da empresa além das fronteiras nacionais. Isso pode ocorrer por meio de clientes multinacionais, ou ainda distribuidores. Em alguns momentos verificou-se que distribuidores globais também expandem a comercialização das empresas brasileiras quando começam a representar a marca em diferentes países. Todo esse envolvimento das empresas em projetos globais aumenta ainda mais o conhecimento, a experiência e a *network* com novos possíveis clientes internacionais.

4.3.3 Motivação para internacionalização

Durante a coleta de dados também se obteve evidências acerca de quais foram os principais fatores que motivaram as empresas a buscarem mercados internacionais. Dentre eles destacam-se a motivação financeira, a busca por captação de recursos, a participação em

incubadoras de empresas, as oportunidades para o produto e o próprio ambiente de competição internacional em que a empresa se encontra. A Figura 19 apresenta as evidências para a categoria Motivação para internacionalização.

Figura 19 Evidências da Categoria Motivação para internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Esta categoria trouxe considerações interessantes que apresentam os principais motivos pelos quais as empresas de base tecnológica buscam a sua inserção no mercado internacional. Ao analisar as falas dos entrevistados verifica-se que o contexto ao qual a empresa está inserida, ou seja, o ecossistema de inovação e seus principais concorrentes são relevantes para essa decisão.

A gente já tinha essa experiência internacional associada a esse outro produto, né? E os nossos principais competidores eram multinacionais (ENTREVISTADO B2).

Na época a gente não tinha absolutamente nada, nada preparado dentro da empresa em termos de processo, pessoas, o nosso software não era localizado, a gente não tinha absolutamente nada, não tínhamos nem pessoas capazes de falar espanhol dentro da empresa, mas a gente enxergou uma baita de uma oportunidade ali e a gente resolveu aceitar o desafio (ENTREVISTADO C3).

Que quando você se protege, quando você não, não se abre à concorrência você acha que você tá tendo uma vantagem competitiva porque você não tá trazendo os grandes concorrentes. Mas quando

you se abre e traz os grandes concorrentes faz com que tu te mexa e que você tem que superar, competir com os caras (ENTREVISTADO D4).

Então esses treinamentos de tá dentro de uma incubadora que dá essas ferramentas foi crucial pra gente internacionalizar tão rápido porque a gente já tava com qualidades nos produtos nacional muito fácil (ENTREVISTADO F6).

E temos uma empresa aberta também em Portugal, estamos participando de um edital lá em Portugal, na verdade saiu ontem o resultado, não passamos nessa primeira etapa, a gente vai tá recorrendo agora (ENTREVISTADO K12).

Hoje a principal motivação é financeira sem dúvida porque a questão é: o nosso preço final se pro Brasil ele tá ajustado um pouco caro, quando a gente oferece o mesmo serviço principalmente pra empresas americanas onde a falta dessa mão-de-obra é absurda e a demanda é muito grande o preço pra eles é praticamente, sei lá, irrisório, é bem menos da metade do que eles pagariam lá. Então pra gente vale muito a pena, pra eles vale muito a pena e a gente acaba entrando nessa... então a gente consegue até pulverizar, se aqui no Brasil o nosso cliente final acaba sendo só talvez empresas grandes que tenham mais capacidade financeira, nos Estados Unidos ou em lugares com moedas mais fortes a gente consegue pulverizar e atender clientes um pouco menores que talvez aqui no Brasil esse mesmo perfil do cliente não poderia pagar o nosso serviço (ENTREVISTADO M14).

Ao analisar as evidências da categoria motivações para a internacionalização é possível verificar que o ambiente de competição em que estas empresas estão inseridas é um dos principais motivadores para também adentrar em mercados estrangeiros. Essa afirmação foi evidenciada na fala dos entrevistados B2 e D4 que afirmam que a concorrência internacional é o que move a empresa a tornar o seu produto melhor, e assim tornarem-se mais competitivas como outras empresas, as multinacionais, que são suas principais concorrentes.

O entrevistado C3 afirma que por mais que a empresa não estivesse totalmente preparada para a internacionalização, eles identificaram uma oportunidade para o produto, e este foi o fator motivador da empresa. A percepção de que ainda existem demandas internacionais descobertas pelo mercado mundial, faz com que as empresas brasileiras se sintam mais motivadas para suprir essas necessidades, com produtos e serviços de qualidade.

Já o entrevistado F6 menciona que participar do processo de incubação foi o que impulsionou a internacionalização do negócio, já que naquele momento a empresa aprendeu muito sobre ferramentas de internacionalização, aliadas à qualidade do serviço.

Além disso, o aproveitamento de editais internacionais também leva a empresa a se internacionalizar, já que alguns recursos só estão disponíveis quando a empresa está instalada no país estrangeiro. Este foi o caso mencionado pelo entrevistado K12, que afirma que o conhecimento de um edital proveniente de um recurso internacional foi o que motivou a empresa a instalar um escritório em outro país e internacionalizar o negócio.

Por fim, o entrevistado M14 menciona que o resultado financeiro da empresa também é uma questão fundamental que o levou a pensar a internacionalização do negócio. Isso ocorre já que o mercado estrangeiro muitas vezes está disposto a pagar mais pelos produtos do que o mercado nacional.

4.4 CONDIÇÕES INTERVENIENTES

A seguir, foram identificadas as condições intervenientes, que de acordo com Strauss e Corbin (2008) são considerados aspectos que podem interferir ou alterar o impacto ou ainda o desenvolvimento do fenômeno. Neste caso, foram identificadas as seguintes categorias que emergiram dos dados: oportunidades para internacionalização; desafios para internacionalização; e distância psíquica.

4.4.1 Oportunidades para internacionalização

Ao buscar compreender quais eram as oportunidades que as empresas brasileiras buscam aproveitar no mercado externo, foram identificadas algumas evidências que apontam quais são as lacunas de mercado que as empresas brasileiras atendem a nível internacional. Além disso, verificou-se que neste momento em que a empresa visualiza oportunidades para a internacionalização, ela inicia a sua capacidade de

assimilação do conhecimento que é adquirido nesta etapa do processo. As principais evidências são apresentadas na Figura 20.

Figura 20 Evidências da Categoria Oportunidades para internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Dentre as principais oportunidades que as empresas de base tecnológica brasileiras buscam aproveitar no exterior destacam-se a existência de demanda, o reconhecimento que o produto de tecnologia brasileiro vem conquistando no exterior, existência de recursos, existência de poucas barreiras para internacionalizar o produto e a facilidade em adaptá-lo aos mercados.

Nosso produto tinha a capacidade de trabalhar em diferentes idiomas, né? Bom, pequena participação do distribuidor local ajudando nas traduções do produto, uma capacitação e já tava apto pra tá vendendo o produto no exterior (ENTREVISTADO B2).

Avaliamos os países que tem a mesma origem do direito (*civil law*), que o nosso sistema judicial e que de maneira rápida e com poucas adaptações teríamos capacidade de atender (ENTREVISTADO E5).

Então como isso já faz parte desse processo pra gente é bastante natural e orgânico e é por isso que não muda nada dentro do processo fazer um projeto

aqui ou fazer um projeto no exterior (ENTREVISTADO M14).

É, é assim: eu diria que os insumos a gente têm disponibilidade de insumos pra qualquer lugar do mundo, não é em todo lugar que a gente tem alguns deles, mas a maior parte a gente tem, é indiferente. (ENTREVISTADO N15).

No que se refere a fácil adaptação do produto, verifica-se que por se tratar de produtos em sua maioria digitais, as principais adaptações necessárias ao produto são a tradução do aplicativo, alteração de design do software e de pequenos ajustes de acordo com a necessidade de cada cliente. Outra facilidade identificada é que os insumos para o desenvolvimento do produto estão disponíveis em plataformas online.

A vantagem nossa é justamente você não tem nada físico, né? Isso é uma vantagem (ENTREVISTADO A1).

A principal barreira são as pessoas, a principal barreira é como a empresa se entende, não tem muito mais barreira. O que eu vendo é digital, tu não tem que pagar taxas de importação, é fácil, a taxa de recebimento desses dinheiros a maioria das empresas que pagam que são as lojas são multinacionais então a Google Brasil que me paga, a Apple que me paga então assim nem essa parte burocrática é um problema então por que que não tem mais empresas vendendo lá fora? (ENTREVISTADO F6).

Outro ponto a se destacar na internacionalização de empresas de base tecnológica é a existência de poucas barreiras para enviar o produto ao mercado estrangeiro, visto que este não é físico, e o seu envio ocorre via nuvem. Da mesma forma, existe a facilidade de recebimento dos pagamentos, quando estes são feitos pelos canais de venda de aplicativos online.

Uma importante oportunidade que os entrevistados apontam para a internacionalização das suas empresas é a credibilidade que as empresas de tecnologia vêm conquistando a nível internacional. Mesmo que mencionado anteriormente que a tecnologia brasileira ainda sofre um certo preconceito, alguns mercados já reconhecem o produto brasileiro

como sendo de alta tecnologia, principalmente em setores em que o Brasil é vanguarda, destacando os setores do agronegócio e a indústria têxtil.

No nosso caso é um pouco diferente porque assim, o Brasil ele é vanguarda. Porque assim oh, geralmente assim, se eu resolvo pro Brasil, eu resolvo pro mundo todo, porque o Brasil no nosso segmento, que é agronegócio, ele geralmente tá entre os melhores, tu me entende? As melhores práticas, o Brasil também tá junto. Então pra nós é um pouco mais fácil no nosso mercado, tá? A gente tá mui... dois, três passos na frente, ok? E tá lá meio que junto com os Estados Unidos, ok? Em termo de gestão nós somos vanguardistas, nós somos muito bom. Inclusive, a empresa tá escrevendo isso, entendeu? Porque a gente tá fazendo aqui, porra, tem países super avançados que não têm o que a gente tá fazendo aqui, entendeu (ENTREVISTADO A1).

E a conclusão inicial foi a que estamos na vanguarda de aplicação de tecnologia para justiça, o descobrimos isso neste processo de avaliação do mercado. O país que está mais desenvolvido é Singapura que tem uma solução bastante ampla, mas é um país muito pequeno se comparado à nossa realidade. Além desse, Espanha tem algumas soluções por estado, e Portugal tem uma solução, mas nenhum das soluções tem um tão no nível de robustez que temos no Brasil em termos de processo digital (ENTREVISTADO E5).

Acho que um dos principais pontos é que a área de TI, desenvolvimento de software no geral é bem valorizada fora. Não é muito bem valorizada no Brasil também porque a sociedade ainda não entende muito bem o que que é isso. Ao passar do tempo, lá fora foi valorizando cada vez mais. Então hoje em dia é muito caro um profissional pra oferecer serviço de desenvolvimento lá fora. Isso faz com que a gente que tá aqui no Brasil, praticamente em times zones parecidas dos americanos, seja bem competitivo porque a gente ganha com o câmbio, então a gente tem aquele

workflow superbacana, que eles já tão acostumados, e é bem bom pra gente, e a gente tem um peço competitivo com as empresas de lá, então acaba sendo uma coisa bem boa pra ambos os lados. (ENTREVISTADO J11).

Na época que a gente criou a empresa não existia concorrência nacional nesse produto e os concorrentes internacionais que chegavam aqui no Brasil por importação ou mesmo porque a gente hoje já distribui pra vários países, os concorrentes que a gente tem eles têm uma tecnologia similar, porém, não igual a nossa. Então nós temos uns diferenciais que a gente pode dizer que são bem exclusivos e bem únicos no mundo (ENTREVISTADO L13).

Foi possível verificar que as empresas de tecnologia entrevistadas percebem o quanto seu produto já vem recebendo reconhecimento pela qualidade ofertada em nível mundial, conforme menciona o entrevistado J11. Já os entrevistados A1 e E5 destacam que nas suas áreas de atuação, agronegócio e desenvolvimento de softwares para mercados específicos (neste caso área jurídica), os seus produtos são vanguardistas em relação ao que é produzido ao redor do mundo.

O entrevistado L13 afirma ainda que por se tratar um produto único no mundo, existe pouca concorrência, e assim a empresa acaba se destacando e se tornando referência na sua área de atuação em nível nacional e internacional.

Ao mesmo tempo em que o Brasil vem sendo reconhecido pela sua tecnologia de alta qualidade em nível internacional, as empresas brasileiras vêm percebendo que ainda existem muitas oportunidades para avançar no mercado externo. Isso se deve ao fato de que a tecnologia em países mais desenvolvidos possui um custo bastante elevado, e assim a tecnologia brasileira consegue se mostrar mais competitiva a nível internacional, aliado ainda ao fato da *expertise* brasileira em alguns setores estratégicos.

A empresa no ano de 2014 na revisão do planejamento estratégico orientou-se para a criação de novas soluções, novas oportunidades. E fez uma reflexão de como poderia garantir sua sustentabilidade olhando pra outras oportunidades de negócio dentro do mesmo mercado ou olhando

para outros mercados. Então, naquele momento nasceram a área de inovação da nossa unidade e nasceu a internacionalização (...) O mercado internacional não é um oceano azul, já tem outras empresas navegando, mas juntando a tecnologia que temos e a expertise nesse segmento, ainda tem muita oportunidade a ser explorada. A aplicação de tecnologia na justiça ainda está em diferentes fases em cada país, o que a gente vê muito forte é: que conseguimos aplicar muito do que a temos no Brasil para o mercado internacional, levar realmente como expert nessa linha de atuação. (ENTREVISTADO E5).

Então, a gente sempre fala que tem alguns fatores, um deles é a oportunidade de um total address muito maior do que somente o Brasil, né? Aqui a gente ainda tem espaço pra crescer, porém quando a gente olha pra outros mercados que têm uma maturidade digital parecida com a do Brasil, né, ou seja, potenciais clientes como a gente tem aqui e em outros mercados, a gente vê um potencial de empilhamento de resultados que no fim das contas é muito representativo (ENTREVISTADO G8).

Então eu diria que algo que a gente sempre ficou muito atento e assim é parte da filosofia da empresa, é trabalhar com matérias-primas que são naturais, biocompatíveis. Então isso de certo modo nos abre mais portas quando a gente pensa no âmbito da exportação (ENTREVISTADO L13).

Ao analisar as falas dos entrevistados percebe-se que o Brasil é um país com potencial de crescimento na área de tecnologia. Isso se deve ao fato de que, por se tratar de um país com muita diversidade, as oportunidades de negócios no próprio país são inúmeras, o que faz com que as empresas se desenvolvam muito internamente. Ao mesmo tempo, muitas dessas inovações desenvolvidas para atender o mercado interno também podem ser utilizadas no mercado externo, que também possuem as mesmas necessidades.

Além disso, ainda relacionado ao aproveitamento de oportunidades, evidenciou-se que uma empresa enfatiza que a principal

fonte de acesso ao mercado internacional foi o acesso a recursos estrangeiros.

Muito do recurso que nós acessamos enquanto empresa que talvez a gente possa se dizer internacionalizada, parte desses recursos eles são provenientes de ONGs, fundações, nesse caso aí do inventário que é esse projeto que tem prazo pra terminar. (...) E aí tem um outro tipo de recurso externo que a gente acaba trazendo pra empresa, que é associado a empresas que têm atuação no Brasil, mas que elas são internacionais, tá? Então muitas vezes o budget que a gente acessa pra algum projeto ele é de fato um budget do Brasil e muitas vezes ele é um recurso que vem da unidade central (ENTREVISTADO N15).

Em nível internacional existem muitas oportunidades de projetos em parcerias com Organizações Não Governamentais (ONGS's), que muitas vezes possuem recursos para desenvolvimento de projetos específicos que exigem capacidades que podem ser supridas por empresas brasileiras. Esse é o caso que menciona o entrevistado N15, quando afirma que existem possibilidades de realização de projetos internacionais também em parcerias com outras empresas brasileiras.

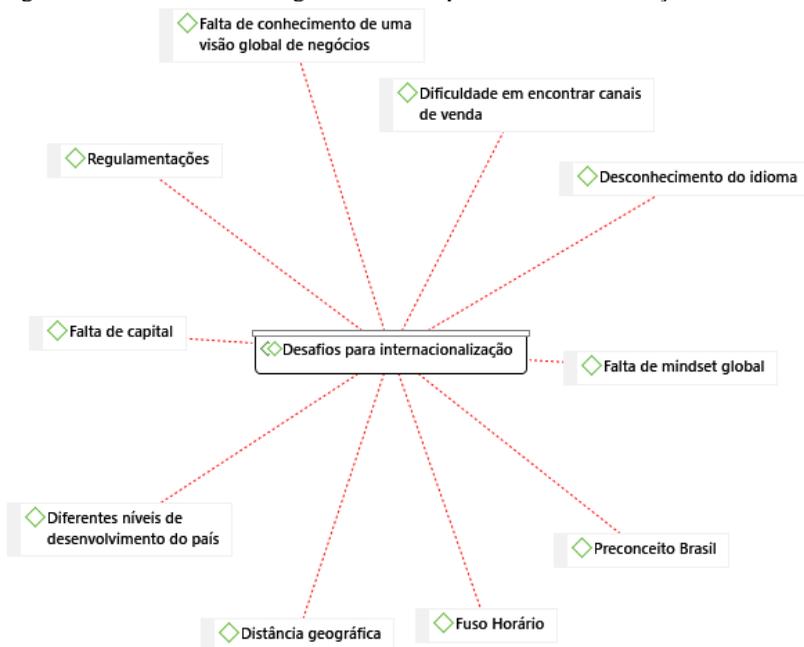
Por fim, verifica-se que neste momento em que a empresa visualiza oportunidades para internacionalização do seu produto, é também o momento em que ela faz a assimilação do conhecimento adquirido ainda antes de iniciar o seu processo de internacionalização. Ou seja, é aqui que ela começa a pensar como poderá aproveitar todo o conhecimento adquirido por meio de experiências prévias, para adentrar em mercados externos.

4.4.2 Desafios para internacionalização

Também no que se refere ao contexto e condições para a internacionalização, foram evidenciados alguns desafios enfrentados pela empresa para iniciar o processo. Vale destacar que dentre os desafios identificados, alguns referem-se ao ambiente externo da empresa, e alguns estão diretamente relacionados com processos internos da empresa. A Figura 21 apresenta os principais desafios para a

internacionalização de empresas de base tecnológica, mencionados pelos entrevistados.

Figura 21 Evidências da categoria Desafios para internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Dentre os principais desafios encontrados pelas empresas que almejam atuar no mercado internacional, destacam-se que alguns deles podem estar relacionados a fatores externos à empresa, e outros são relacionados com a própria cultura interna da empresa. Um dos primeiros desafios evidenciados pelas empresas foi a dificuldade em compreender o idioma ou ainda, encontrar pessoas que dominam idiomas estrangeiros.

Até tentamos fazer aula de Polonês, mas é impossível, tipo aprender chinês, sabe? E a gente, pô, teve várias dificuldades nesse sentido (ENTREVISTADO A1).

Eu também não falava nada de espanhol, mas, como eu te falei, eu trouxe o projeto pra mim, então eu lembro que eu tive que ir pra Argentina falando

um portunhol muito horrível, treinar o pessoal pra usar o nosso software (ENTREVISTADO C3).

E aí uma outra questão que começou a aparecer muito, que parece algo assim que é tão simples, né? Foi a barreira do idioma. (ENTREVISTADO H9).

A segunda eu acho que eu posso dizer que é o idioma porque assim um dos quesitos que a gente tem aqui é que a pessoa pra conseguir entrar ela precisa dominar um idioma estrangeiro, de preferência o inglês, e sem isso é um pouco mais difícil a gente conseguir, vamos botar assim, encaixar essa pessoa em projetos internacionais (ENTREVISTADO M14).

Verifica-se que a questão do idioma é uma barreira para as empresas brasileiras, que muitas vezes acaba limitando a empresa ao acesso a novos negócios internacionais, pelo desconhecimento do idioma inglês ou ainda outros idiomas. Além do inglês, o entrevistado A1 menciona o desconhecimento do Polonês, o entrevistado C3 falou da falta de domínio do espanhol.

Corroborando, os entrevistados H9 e M14 destacam o quanto a falta do domínio do inglês pode prejudicar as negociações internacionais. Mesmo parecendo questões simples, algumas empresas brasileiras ainda enfrentam esses desafios. Outra questão que apareceu como um limitador para atendimento do mercado externo é o fuso horário.

Algumas coisas atrapalham, como o fuso, de fato a gente teve algumas experiências com Austrália e Hong-Kong, por exemplo, onde o fuso complica bastante e daí isso desmotiva um pouco. E assim, se me colocasse em dois projetos, Estados Unidos e Austrália eu vou com certeza pros Estados Unidos porque fazer reunião meia noite, uma da manhã é muito ruim, né? Principalmente com esses países que dá 12 horas de distância a sobreposição de horas é muito pouca e daí fica bem complicado pra conseguir arrumar agenda (ENTREVISTADO M14).

A necessidade de trabalhar em horários diferenciados exige que as empresas façam uma mudança na sua rotina organizacional, permitindo

que as pessoas trabalhem em horários noturnos por exemplo. Entretanto, isso pode ser considerado um desafio visto a partir da ótica de questões legais e trabalhistas. Assim, alguns casos quem acaba atendendo os clientes em diferentes horários acaba sendo o proprietário do negócio.

Outro fator bastante relevante e mencionado pelos entrevistados, que apresentam barreiras de negociação com outros países é a existência de diferentes níveis de desenvolvimento econômico das nações, o que impacta também em diferentes culturas.

Naquela época, é claro, tudo era um pouco mais difícil né? As comunicações não eram tão desenvolvidas como a gente tem hoje, no presente momento. A gente percebe claramente que o perfil do usuário latino comparado com... com o europeu, por exemplo, é bem menos sofisticado em termos de demanda de funcionalidade (ENTREVISTADO B2).

A gente tem uma indústria de animação muito antiquada, com uma forma de lidar meio chão de fábrica ainda, né? A gente tem empresas de jogos que também não se encontraram, a gente mesmo tem que trazer essa parte de gestão lá de fora (ENTREVISTADO F6).

Então assim eventualmente vai ter um mercado que é muito bom, mas que ele vai demandar muito mais esforço de preparação. Então assim ó “legal, esse mercado tá aí, vamos nos preparar, mas ele não vai ser pra agora. Porém, tem outro mercado que nem é tão interessante assim em potencial de mercado, mas eu tô com tudo pronto pra ele, então vamos investir um pouco nesse enquanto o outro tá caminhando”, mas os critérios de fato agora a gente tá justamente tentando entender o que que vai fazer parte dessa composição, os pesos e tudo mais. (ENTREVISTADO G8).

Muda muito, a gente vai percebendo que é uma realidade bem diferente daquela que a gente encontra aqui no Brasil, né? Trabalhar com educação lá fora é totalmente diferente do formato com que a gente trabalha aqui no Brasil. É uma coisa muito interessante assim, são bem

conservadores, né? Não é como o brasileiro “não pô, vou dar uma passadinha aí, pode me atender?” “Não beleza, vem aí, né? Vamos tomar um café” lá não, né? Então a gente já percebeu isso, é uma formalidade bem tensa lá, né? E a ideia é a gente tá achando caminhos de conversar com pessoas que têm acesso à educação, conheça a educação. Então é mais fácil a gente ir de empresa pra empresa, né? (ENTREVISTADO K12).

E a gente tem ainda um desafio um pouco maior que é a questão de trabalhar com uma tecnologia que é inovadora e não inovadora só no Brasil, é uma tecnologia inovadora no mundo e aí com isso vem também alguns desafios no sentido de entender regulamentações que tem num país, que tem no outro, entender qual é o país que tá mais preparado pra absorver a nossa tecnologia. Então tudo isso são etapas que nós precisamos conquistar, né, que nós fomos conquistando gradativamente na empresa (ENTREVISTADO L13).

E eu acho que tem uma questão que a gente vem discutindo também que tá dentro dessa visão de internacionalização que é um desafio: é pensar num escritório fora, a gente pensou talvez em fazer algo nos Estados Unidos já porque tem alguns recursos que você não consegue acessar sendo uma empresa brasileira. (...) E nos Estados Unidos eles são muito fechados, né, pras empresas de lá e tudo mais, e tem uma disponibilidade de recursos muito grande, né? Então a gente tem pensado que estrategicamente pode ser interessante nós termos algum tipo de atuação mínima que seja, né, algum escritório lá ou algo desse tipo, né? Temos colocado isso em perspectiva também, pensamos já em Buenos Aires, também ter alguma atuação lá, aí pensando mais em agentes locais. A gente tá com diversas ideias e pouco fôlego até agora pra implementar, né? Mas vontade tem bastante (ENTREVISTADO N15).

Atender a diferentes níveis de inovação quando se refere a empresas de base tecnológica pode ser bastante desafiador. Isso exige das empresas uma grande capacidade de adaptação dos seus produtos e

serviços, a fim de atender as demandas e expectativas dos consumidores. Isso ocorre principalmente devido ao distanciamento do grau tecnológico dos países em diferentes níveis de desenvolvimento.

O entrevistado B2 destaca que quando a empresa iniciou o processo de internacionalização encontrou um desafio em atender o mercado europeu por exemplo, por se tratar de um mercado mais desenvolvido do que o brasileiro. O entrevistado G8 também assevera que é preciso se preparar internamente antes de atender um novo mercado, visto que nem sempre os produtos brasileiros estão prontos para atender a demanda internacional.

Os entrevistados F6, K12 e N15 mencionam que além da diferença em termos de desenvolvimento, a distância cultural também é um desafio para as empresas, o que acaba impactando nas negociações e nas barreiras de avanço ao mercado externo por meio da implantação de um escritório por exemplo. Outra questão apontada neste item é a dificuldade em compreender o comportamento dos consumidores, ou seja, como abordar os clientes, visto que diferentes culturas possuem diferentes reações em relação a como a comunicação ocorre.

Já o entrevistado L13 destaca que por se tratar de um produto totalmente inovador, não apenas no Brasil, mas no mundo, a empresa precisa entender sobre as regulamentações de cada país antes de avançar para novos mercados.

Outro desafio apontado pelos entrevistados é a dificuldade de encontrar os clientes em mercados estrangeiros, ou seja, não existem plataformas ou outros meios que reúnam informações que poderiam facilitar e aumentar os canais de venda para as empresas brasileiras.

No primeiro ano a maior dificuldade foi de conseguir parceiros certos para trabalharem com a empresa, que estivessem alinhados com a forma de trabalho da empresa. Tivemos três tentativas de parceiros comerciais, até ter o parceiro que engrenou com o modelo de negócio, o primeiro país de prospecção foi a Colômbia. (ENTREVISTADO E5).

Como a gente trabalha com marca, pirataria é nosso maior inimigo assim, não posso correr o risco de levar um projeto de uma marca lá pra China, por exemplo, e daqui a pouco tá sendo pirateado (ENTREVISTADO F6).

Então eu não sei se existe hoje no Brasil algo onde tu bate na porta e eles te apresentam 10 empresas de fora, sabe? Acredito que não. Então acho que esse é o obstáculo, digamos assim, realmente ter esse primeiro contato e poder mostrar o trabalho pra daí criar uma relação, sabe? (ENTREVISTADO J11).

Bom, continua sendo e sempre vai ser, eu acho, que são os canais de venda porque como é um mundo global, compete globalmente e por mais que a demanda possa ser infinita, a oferta também é infinita (ENTREVISTADO M14).

Por enquanto se a gente fosse pegar uma pirâmide assim a gente tá atendendo só o topo da pirâmide mesmo, né? Grandes bancos, grandes *traders* e aí o número, quais são elas, né? Todas elas de alguma forma a gente já tem um bom acesso, alguma facilidade de chegar até eles, oferecer nossas soluções, discutir projetos, né? Só que o fato de serem poucos faz com que a gente tenha dificuldade de gerar produtos que permitam alguma escalabilidade, né? Ou seja, eu vou pensar num produto que agora eu vou atender 20 clientes, aí eu vou pegar minha maletinha e visitar alguns 20 clientes americanos, eu não tenho 20 clientes americanos, né? Então aí vai ser um ou dois, né? Aí então eu acho que assim o grande desafio nosso atual, quando a gente dá um passo um pouco maior, é começar a ter produto pra um espectro um pouco maior dessa pirâmide (ENTREVISTADO N15).

Além da dificuldade de encontrar parceiros comerciais, os entrevistados apontam que outro grande desafio vem da formação pessoal e profissional dos empreendedores brasileiros que muitas vezes não sabem os canais ou meios de acesso à internacionalização. Os entrevistados E5, J11, M14 e N15 asseveram que não existem bases de dados ou uma outra forma mais simplificada de encontrar vários compradores ao seu produto ao mesmo tempo, ou seja, este é um trabalho que ocorre de forma gradativa.

Já o entrevistado F6 destaca que por mais que consigam encontrar formas de comercialização, já que a sua empresa comercializa aplicativos de jogos online, outro desafio da empresa é a pirataria. Assim,

é preciso avançar com cautela e tentar encontrar formas de comercialização mais seguras.

Ao mesmo tempo em que faltam fontes de informação sobre o processo de internacionalização de empresas, os empreendedores brasileiros ao abrir seus negócios sempre objetivaram ao máximo atender apenas o mercado brasileiro, já que este já é bastante grande.

Aí que eu vi a (diferença) disse, “meu, a gente tá muito longe”, ali que surgiu a ideia de assim, “cara, aonde que a gente pode aprender a exportar e ganhar maiores (números)? Só que na época assim, de novo, medo, contrato, conhecer o cara, vai levar um bolo, dinheiro, não tinha incentivo, não tem nada, é tu, tu e Deus (ENTREVISTADO A1).

Segundo, a gente não tem informação de internacionalização. Eles te dão uma visão muito mais do Brasil inclusive. Tu estuda o Brasil, os estados, as regiões e nenhum professor te da uma visão global. Depois que você vira profissional o Brasil tem tanta dificuldade pra você exportar, ninguém te incentiva, não existem programas de incentivo de internacionalização. Por exemplo, a empresa X quando ela começou a exportar hã... não tinha ninguém, ninguém que pudesse ajudar (ENTREVISTADO D4).

Todos aqueles passos básicos da internacionalização, ainda faltam muito conhecimento nesse sentido (ENTREVISTADO H9).

A falta de uma visão global de internacionalização de empresas do Brasil, que teve sua abertura de mercado tardia, nos anos 1990, acarretou também na falta de um *mindset* global dos gestores e funcionários das organizações, conforme mencionado pelos entrevistados A1 e D4. Além disso, o entrevistado H9 destaca que falta a disseminação de conhecimento sobre a internacionalização para as empresas brasileiras.

No que se refere a falta do *mindset global*, os respondentes destacam esse como um dos principais desafios para a instalação do processo de internacionalização das empresas brasileiras.

O grande desafio foi criar uma cultura de que o internacional, ele não tá no segundo plano, não é uma segunda opção, é que ele acontece em paralelo, tu fazer com que todo mundo pense que não é português ou espanhol, não, são os dois juntos, e as coisas têm que acontecerem juntas. Isso ainda continua sendo um desafio (ENTREVISTADO C3).

O maior desafio, sem sombras dúvidas, é o *mindset* da empresa. A empresa nasceu nacional e ela nasceu muito focada pro mercado brasileiro. Então isso pra gente é o principal desafio assim, parece um negócio simples, parece que você fala “ó, a partir de agora a empresa é global, ela não é mais brasileira”, mas não é um negócio na prática, é um negócio assim tipo é muito trabalho de reforçar, reforçar, conversar com o pessoal, trazer... pedir pra eles sempre estarem pensando porque não é simples. (ENTREVISTADO G8).

E aí o que que eu, e a gente, nós começamos a perceber que assim o principal desafio nesses ambientes é primeiro desenvolver o *mindset* global dessas empresas (ENTREVISTADO H9).

Evidencia-se que ainda existem barreiras no que se refere ao desenvolvimento de um pensamento global por parte da equipe, o que pode atrasar ainda mais o processo de internacionalização das empresas. Essas evidências puderam ser verificadas nas falas dos entrevistados C3 e G8, ao afirmar que é um desafio conseguir instalar na empresa uma visão global, um pensamento global entre todos os funcionários. Esta é uma ação necessária visto que caso toda a equipe e empresa não esteja engajada neste processo, as rotinas organizacionais para a internacionalização serão difíceis de serem aplicadas, além de causar um retrabalho em algumas atividades, caso não sejam pensadas desde o início levando em consideração a atuação global da empresa.

O entrevistado da associação de empresas de tecnologia, H9 também menciona que percebe este como sendo um grande entrave para a internacionalização das empresas brasileiras. Assim, a associação vem tentando realizar ações que busquem desenvolver o pensamento global das empresas.

Além disso, outra questão identificada no decorrer das entrevistas é o desafio de lidar com as diferentes regulamentações para atender tanto o governo nacional como internacional.

Enquanto business o Brasil é extremamente fechado! Tu me entende? Então assim, o Brasil é muito fechado, é muito protecionista. O Brasil protege, se protege da forma mais burra possível (ENTREVISTADO D4).

E aí nesses contatos muito do que se avalia é, claro, o potencial daquele país em absorver a tecnologia, as questões mais regulatórias, isso é algo que a gente já tinha uma preocupação desde o início da concepção da empresa porque eu acho que é algo muito relevante quando a gente pensa em internacionalização, exportação, é que você desenvolva o seu produto já com uma atenção especial pra essa parte da exportação porque, por exemplo, no segmento de cosmético acontece muito isso, a regulamentação de um país difere muito de outra, um componente que é permitido usar aqui não é na Europa então você tem um trabalho muito grande de quando você tem... nós passamos por isso porque algumas das matérias-primas que nós tínhamos em produtos aqui no Brasil não eram permitidas na Europa então a gente fez todo um retrabalho, né, substituímos essa matéria-prima, são novos testes de segurança, de eficácia, de estabilidade (ENTREVISTADO L13).

No que se refere aos desafios das regulamentações, o entrevistado D4 destaca que o Brasil como um todo possui regulamentações muito protecionistas, o que é uma grande barreira para as empresas se internacionalizarem. Sejam elas barreiras tarifárias ou não, a burocracia exagerada muitas vezes desanima os empresários a buscarem um novo mercado internacional.

Além disso, o entrevistado L13 destaca que o desafio de internacionalizar o produto é ter conhecimento de todas as normas e regulamentações dos outros países, já que é preciso estar certo de que a empresa está cumprindo com todas as exigências legais dos países estrangeiros.

Outro desafio evidenciado para a internacionalização de tecnologia brasileira está no preconceito em relação a imagem do país perante o mercado global, principalmente quando se trata de desenvolvimento tecnológico do Brasil.

A gente sabe passando por vários preconceitos porque isso pras empresas que vão... não sei se as outras que você entrevistou chegaram a mencionar isso, mas é algo que nós percebemos principalmente quando trabalha com tecnologia, tem um pouco disso “puxa, mas essa tecnologia é feita no Brasil” (ENTREVISTADO L13).

Se você for como uma empresa brasileira, 100% brasileira, esteja certo que você vai enfrentar algum preconceito. Eu acho que é um processo natural, "poxa, por que que eu não vou comprar aqui da empresa que é americana ou é inglesa ou é francesa, tá no meu quintal, e vou comprar de uma empresa brasileira?", que, na visão deles, não tem tradição nesse nicho (ENTREVISTADO 016).

A partir das falas dos entrevistados L13 e O16, verifica-se que o Brasil sofre preconceitos principalmente quando se fala em tecnologia. Isso ocorre, pois, o país ainda está no início da sua trajetória de desenvolvimento tecnológico e ainda não é reconhecido a nível mundial pela tecnologia que desenvolve. Entretanto, verifica-se nos últimos anos que a tecnologia brasileira vem se destacando a nível internacional, e conquistando posições de destaque em algumas áreas específicas, conforme evidência do entrevistado A1.

Hoje a empresa lá é... pô, é sinônimo de... nós somos referência lá, assim como no Brasil, nós somos referência tipo, que que tu usa? (...) É muito conhecido lá, é o principal software do mercado, enfim. E de lá a gente pegou aquele modelo de lá e multiplicou em todos os países (ENTREVISTADO A1).

Outra barreira encontrada pelas empresas conforme evidenciado em alguns momentos é a distância geográfica. Mesmo em se tratando de exportação na maioria das vezes via nuvem, algumas empresas

mencionam que a distância geográfica é considerada uma barreira, principalmente quando existe a necessidade de visita *in loco* ao cliente.

A única coisa que muda dentro desse processo são as capacidades de pesquisa, por exemplo, fazendo um projeto no Brasil a gente consegue viajar e em loco captar dado e etc. Num projeto no exterior isso já fica bem mais difícil, geralmente a gente trabalha ou com dado secundário ou com alguma captura de dados que o cliente fez (ENTREVISTADO M14).

Por exemplo, fizemos em Moçambique sem ir pra lá, só que ele foi um trabalho um pouco mais limitado, né, não foi no nível que a gente faz aqui no Brasil, no nível que a gente tá tentando fazer agora na Argentina (ENTREVISTADO N15).

Por se tratar do desenvolvimento de tecnologia muitas vezes para mercados específicos, ou seja, desenvolver um *software* novo para atender um novo mercado, na maioria dos casos os desenvolvedores precisam realizar visitas e entrevistas *in loco* aos seus clientes, a fim de melhor compreender as particularidades do serviço.

Sendo assim, os entrevistados M14 e N15 mencionam que quando a visita *in loco* não é possível, existe um desafio de conseguir entender e captar todas as informações necessárias para o desenvolvimento do projeto.

Outro desafio evidenciado durante a entrevista com O16 foi a falta de capital próprio para avançar internacionalmente.

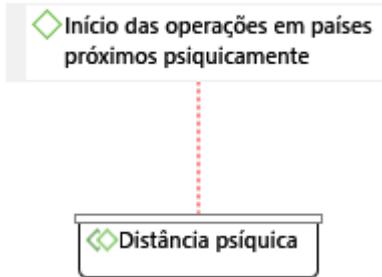
Muito pelo porte da empresa, pela falta de capital, ou seja, aí vem uma lição, você ir pra esses mercados, internacionalizar com capital próprio, você tem que tá bem (calçado) porque o ciclo é longo, o custo é alto (ENTREVISTADO O16).

No que se refere a necessidade de capital para internacionalização, o entrevistado menciona que a internacionalização pode se tornar um processo demorado, e assim o investimento necessário em estrutura, adaptação de produtos e processos burocráticos são altos e acabam exigindo capital da empresa.

4.4.3 Distância psíquica

Outra categoria que emergiu dos dados analisados sobre o contexto do processo de internacionalização das empresas é a importância da distância psíquica para a escolha de novos mercados. A Figura 22 apresenta a evidência identificada nesta categoria.

Figura 22 Evidência da categoria Distância Psíquica



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Ao analisar as evidências encontradas para definir a categoria distância psíquica, verificou-se que alguns respondentes afirmaram que escolheram os primeiros países para avançar internacionalmente por uma série de características próximas ao Brasil.

Na América Latina”, então nós direcionamos toda nossa estratégia assim, “não, então vamos primeiro aprender”, por quê? Porque quando... lá em 2005 nós não tínhamos contrato, nós não sabíamos como receber o dinheiro, não tinha ninguém pra ajudar. Então a gente viu assim, “meu, a gente tá muito cru pra ir pra Europa”. Então pô, como é que a gente pode se preparar? Uma vez que não tinha ninguém pra ajudar, nada, aí, “não, vamos pra um mercado mais... da América Latina, que é um mercado que vai ter mais gente... mais fácil pra gente, mais perto, menos custos, custos parecidos, né? A língua parecida”, e aí que a gente mudou toda a nossa estratégia pra ir pra Argentina. Então 2007, demorou mais dois anos. Então a gente começou a ganhar força aqui na América Latina. Agora a gente tá indo pro Estados Unidos e vai pra Europa, né? Por quê? Porque agora a gente tem mais... mais musculatura pra aguentar uma operação nos

Estados Unidos, na Europa, né? Mais investimento, tu tem condições (ENTREVISTADO A1).

Estamos atualmente trabalhando um conjunto de países latino-americanos já com parceiros locais mais estruturados, e estamos com uma operação inicial também (de prospecção) na Europa, Espanha e Portugal e África também, em Angola especificamente (ENTREVISTADO E5).

Por exemplo, nós estamos atuando aqui na Argentina, Paraguai, nenhum tipo de restrição ou quantidade demais porque o que a gente tem à disposição é muito semelhante, fizemos trabalhos em Moçambique já também, também não tem uma limitação em termos de dados disponível, só que os sistemas produtivos eles mudam muito (ENTREVISTADO N15).

Dentre as principais características que os entrevistados mencionam, destaca-se a importância de iniciar o processo de internacionalização por países da América Latina e África devido a proximidade psíquica, ou seja, por questões de facilidade de compreensão do idioma, burocracia e cultura.

O entrevistado A1 menciona que após o processo de aprendizagem, de compreensão do processo de internacionalização em países próximos psicologicamente, a empresa está mais bem preparada para avançar em mercados mais distantes e também mais desenvolvidos, como por exemplo os Estados Unidos e países da Europa. Os entrevistados E5 e N15 também corroboram ao afirmar que iniciaram o seu processo de internacionalização por países latino-americanos devido a facilidades de parcerias e também a diminuição de restrições com a comunicação.

4.5 ESTRATÉGIAS

Após a aquisição e assimilação de parte do conhecimento necessário para a internacionalização da empresa, a empresa começa a estratégias necessárias para avançar nos mercados estrangeiros. As estratégias, de acordo com Strauss e Corbin (2008) são ações e interações que as empresas planejam e desenvolvem para lidar com o fenômeno. Entretanto, infere-se que nesta etapa a empresa continua a adquirir e

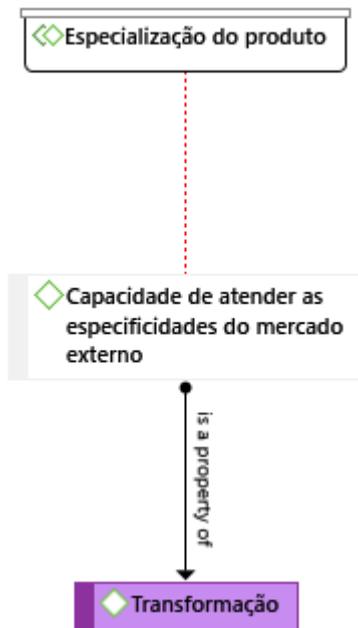
assimilar novos conhecimentos, mas também começa a transformá-los em ações que trarão diferentes resultados para o negócio.

Ao analisar o conteúdo coletado por meio das entrevistas, verificou-se que as principais ações realizadas pelas empresas são: Especialização do produto; Busca de conhecimento antes da internacionalização; Escolha do mercado; Estratégias de entrada no mercado externo; Mudança na cultura da empresa; Participação em feiras e eventos; Gestão do conhecimento; e Planejamento da internacionalização.

4.5.1 Especialização do produto

Uma das ações evidenciadas que emergiram das entrevistas foi a busca pela transformação e especialização do produto para que este pudesse alcançar o público da empresa na esfera internacional. A Figura 23 apresenta as principais evidências para a categoria Especialização do Produto, que também representa a etapa de transformação do conhecimento assimilado nas etapas anteriores.

Figura 23 Evidências da Categoria Especialização do Produto



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No que se refere à especialização do produto, verificou-se que as empresas buscaram se preparar para atender determinadas especificidades do mercado internacional, e que isso ocorreu devido ao conhecimento adquirido e assimilado previamente, por meio de ações, pesquisas e experiências passadas antes de buscar a internacionalização da empresa.

A empresa tem 27 anos, atua como provedora de soluções especializadas. Essa é uma grande marca da empresa, não é uma empresa desenvolvedora de software... qualquer software, é especializada nos mercados onde atua (...). Quanto a especialização do produto é sabido que produto no Brasil, ele tem um nível de complexidade que o mercado internacional não demanda atualmente, de módulos, de funcionalidades por exemplo. E uma das nossas iniciativas internas desse ano é avaliar como criar esse produto diferente, ter um produto otimizado pro mercado internacional, e um produto que tenha uma capacidade de entrada no mercado internacional, então foi um processo que veio especificamente da internacionalização (ENTREVISTADO E5).

Então todos os projetos que a gente faz, toda vez que a gente começa e ele já passa para todos os idiomas, então a gente já vira pré-requisitos. Então a gente tá fazendo um projeto novo agora, ele já vai sair português, inglês e espanhol, já sai de casa com as três línguas (ENTREVISTADO F6).

Neste caso verificou-se que a empresa buscou estudar o mercado em que pretende atuar, conhecer os requisitos que o cliente exige no mercado externo, para então adequar o seu produto, para que ele chegue no mercado externo já atendendo todas as necessidades do cliente, sejam elas relacionadas a preço, idioma ou facilidades.

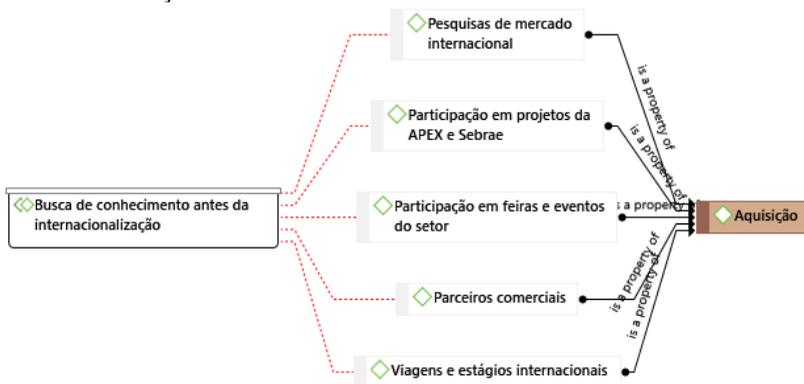
O entrevistado E5 destaca que a área de atuação da empresa é ainda bastante complexa no que se refere ao mercado internacional, e que isso exige um nível maior de estudo para analisar quais são as modificações que serão feitas para atender o cliente da melhor forma. Assim, é necessário adaptar o produto ou serviço para atender a um mercado específico.

O entrevistado F6 menciona que já internalizou a ação de toda vez que se desenvolve um novo produto ele já está adaptado para todos os idiomas em que o aplicativo pode ser utilizado. Isso facilita para que o produto possa atender diferentes mercados.

4.5.2 Busca de conhecimento antes da internacionalização

Outra ação identificada no momento de preparação da empresa para a internacionalização foi a busca de conhecimento específico para que o avanço da empresa em mercados internacionais realmente ocorresse. A Figura 24 apresenta as principais evidências identificadas como sendo importantes fontes de aquisição de conhecimento das empresas.

Figura 24 Evidências da Categoria Busca de conhecimento antes da internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Ao analisar as principais evidências desta categoria, identificou-se que emergiram dos dados cinco importantes fontes de aquisição de conhecimento para que as empresas pudessem se preparar para o início da internacionalização. Uma delas é a realização de pesquisas de mercado.

Primeiro ano foi uma equipe fez um estudo para ver se fazia sentido essa ideia que surgiu na (realização) do planejamento estratégico, com perguntas como: Então é viável? Tem mercado? Quais são os critérios que a gente tem que ponderar? O que deve ser levado em consideração?

Então, ponderamos fatores políticos, fatores sociais, similaridade psíquica, consideramos uma série de fatores que faziam sentido para a empresa, qual é o direito, a linha do direito que esse país segue. E aí desenvolveu um ranking de quais seriam os países mais atrativos para a empresa, considerando esses fatores ponderados? O nosso foco são os tribunais sejam na esfera estadual ou federal, eles têm algum conselho, algum órgão que os rege, então ali tão as informações de transparência, informação, estatística (ENTREVISTADO E5).

Então, por exemplo, agora a gente tá pesquisando os países árabes, a nossa próxima meta é tentar entrar nesse mercado, é um mercado em expansão, é um mercado bem específico, é um mercado cheio de regras, a China também, então a gente tá estudando o mercado chinês já faz um ano, um ano e meio (ENTREVISTADO F6).

Foi possível verificar que a realização de pesquisas de mercado internacionais é relevante para que as empresas possam compreender as necessidades dos clientes no mercado estrangeiro. Vale destacar que a pesquisa internacional é realizada em bases de dados e sites especializados do setor de atuação da empresa, nos quais é possível mapear estudos já realizados que trazem as informações e dados estatísticos necessários para as empresas brasileiras. Outra fonte de conhecimento identificada no estudo foi buscar os parceiros comerciais que pudessem fornecer informações.

E a gente começou a falar com agências de fora também do Brasil, porque aí elas também tinham o entendimento de várias operações, justamente porque elas atendem várias indústrias, então elas trouxeram bastante conhecimento pra gente (ENTREVISTADO C3).

A partir disso, a gente vai buscar na nossa base de relacionamentos quem são os parceiros possíveis para atuação neste mercado. Uma outra linha buscamos é contato com as embaixadas, quando a gente na nossa rede não tem ninguém direto ou

indiretamente que trabalha naquele mercado, Utilizamos o apoio nas embaixadas, e a partir do (Secom), que é a área comercial das embaixadas, pede eles apoiam com agendas com possíveis parceiros comerciais, representantes, e a partir deste contato começamos uma avaliação desses parceiros, desses possíveis parceiros (ENTREVISTADO E5).

Mas paralelo a isso a gente também pauta em bons parceiros como fornecedores. Por exemplo, líder mundial em elétrica e automação: Siemens. (ENTREVISTADO I10).

Vale destacar que o conhecimento de parceiros comerciais que já possuem experiência no comércio internacional foi elencado como importante fonte de conhecimento para as empresas em estudo. Destaca-se aqui a importância de possuir um bom relacionamento com parceiros estratégicos, visto que estes já compreendem o mercado internacional e podem fornecer informações e transferir o seu know-how para empresas que estão iniciando o seu processo de internacionalização. Outras parcerias estratégicas para as empresas de tecnologia são a APEX (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos) e o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas)

O apoio das embaixadas ocorre também na realização de eventos, participamos do Brasil Tecnológico na Colômbia, nosso interesse inicial era de conversar com advogados ou com as com um juiz, e a Apex ajudou a fazer essa primeira agenda. Então, por parte da empresa é um investimento relativamente baixo porque vai investir as passagens, hospedagens das pessoas, e a contrapartida a Apex ajudará o empreendedor, empresário, com a estrutura para que ela tenha esse primeiro ciclo de reuniões (ENTREVISTADO E5).

Mas claro, algo que a gente tinha assim como talvez uma experiência na época de desenvolvimento era realmente o conhecimento de legislações e dessa questão, né? Mas assim experiência na parte mais prática de como proceder, depois do que a gente teve na parte mais

da internacionalização pros Estados Unidos, a empresa participou junto com uma iniciativa do Sebrae, na época a gente era uma empresa ainda de pequeno porte e aí teve uma iniciativa, teve um evento aqui que o estado de Santa Catarina promoveu esse auxílio à internacionalização de empresas. Então nesse momento sim nós tivemos todo então suporte da equipe, do próprio Sebrae nesse trâmite, né, nos trâmites mais burocráticos, no entendimento do produto se estava maduro ou não então esse momento foi importante pra gente entender um pouco melhor essa questão dos processos que a gente precisa (ENTREVISTADO L13).

Algumas instituições com parcerias governamentais como a APEX e o Sebrae foram destacadas pelos entrevistados como sendo importantes fontes de conhecimento. A APEX, agência especializada em auxiliar as empresas na promoção internacional dos seus produtos atua fortemente com missões empresariais, as quais levam grupos de empresários para eventos, feiras, e visitas a empresas no exterior. Já o Sebrae possui alguns cursos e projetos voltados para auxiliar as empresas acerca de assuntos burocráticos da exportação, como é o caso do projeto Exporta SC. Além desses parceiros, as empresas destacam a realização de viagens internacionais importantes locais para busca de informação para a internacionalização.

Agora no começo do ano eu fiquei três meses nos Estados Unidos estudando um pouco do mercado de lá, pra ver se tinha oportunidade pra gente, e eu percebi como é importante tu tá presente, como é importante tu tá lá. O fato de tu tá lá respirando todo dia o ar daquele país, tu começa a construir muito mais rápido tua rede de relacionamentos (ENTREVISTADO C3).

É, é um modelo que a gente replicou, é um excelente parceiro comercial, a gente tem intercâmbio, eu tenho dois engenheiros trabalhando na Alemanha hoje (ENTREVISTADO I10).

Eu particularmente durante minha graduação eu acabei fazendo alguns intercâmbios e num desses eu fiz um estágio no exterior que já me deu uma visão porque a empresa onde eu trabalhava atendia na Argentina clientes nos Estados Unidos então ali eu já percebi alguma oportunidade e antes de começar a empresa eu fui trabalhar na Alemanha e daí percebi que de fato o mercado era global e a gente conseguia do Brasil atender clientes fora (ENTREVISTADO M14).

As falas dos entrevistados apontam o quão relevante é visitar o país de destino para o qual a empresa deseja expandir seus negócios, uma vez que o convívio com as pessoas, o conhecimento da cultura, hábitos de consumo e estilo de vida da população trazem uma compreensão melhor sobre o comportamento do consumidor. Além disso, conhecer a atuação das empresas no exterior e o mercado competitivo, traz uma compreensão global dos negócios, e a empresa consegue confirmar algumas informações necessárias antes da expansão comercial. Outra evidência identificada foi a participação em feiras e eventos do setor como fontes de conhecimento.

Então, por exemplo, quando a gente vai pra esses eventos nos Estados Unidos, ou mesmo quando a gente não vai, a gente compra um negócio que chama voucher que é um acesso à todas as palestras que estavam lá e todo mundo pode assistir, a gente disponibiliza... esse voucher é super caro, custa 3 mil dólares, todo ano a gente se quebra pra comprar, mas a gente compra pra dar acesso pra todo mundo porque é um evento onde tem todos os principais talks (ENTREVISTADO F6).

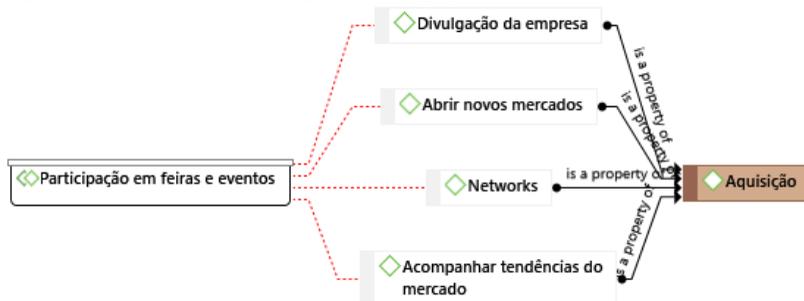
A gente começou (então), no primeiro ano nós fomos visitar essa feira mundial de cosméticos e avaliar o que que tinha, se tinham concorrentes parecidos com o nosso, né? Entender um pouquinho desse mercado. Quando nós percebemos que o nosso produto era bastante inovador, que não tinha nada parecido e que nós realmente identificamos como um grande potencial de oportunidade de negócio, nós começamos então a partir do ano seguinte já participar como expositor (ENTREVISTADO L13).

A participação em feiras e eventos do setor foi identificada como bastante relevante tanto para os gestores quanto para os funcionários das empresas. Os gestores conseguem compreender como está a atuação das outras empresas concorrentes do setor, a fim de mapear como está a tecnologia da empresa em relação ao mercado global. Para os funcionários da empresa os eventos e palestras trazem informações relevantes para atualização do conhecimento e aprimoramento no desenvolvimento dos produtos e serviços da empresa.

4.5.3 Participação em feiras e eventos

Ao evidenciar a importância de participar de feiras e eventos como fonte de aquisição de conhecimento, criou-se esta categoria a fim de identificar novas evidências, ou seja, fatos relevantes na visão dos entrevistados acerca do quão importante é participar destes eventos. A Figura 25 traz as principais evidências identificadas nesta categoria.

Figura 25 Evidências da Categoria Participação em feiras e eventos



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No que se refere à participação em feiras e eventos do setor, evidencia-se que os entrevistados associam essa ação como uma importante fonte de aquisição de conhecimento principalmente no que se refere a acompanhar tendências do mercado, desenvolver *networks*, abrir novos mercados assim como fazer a divulgação da empresa.

E sempre procuramos desenvolver trabalhos pra buscar parceiros no exterior, né? Então participava de muitas feiras no exterior. Essa foi a principal forma de engajar pessoas lá fora a trabalhar conosco, né? Conheciam o produto, conheciam a

tecnologia, verificavam que era pertinente e partir daí abriu portas pra diversos países, né? (ENTREVISTADO B2).

A gente desde o começo, antes mesmo de ter empresa, como a gente era da área a gente já ia nesses eventos, a gente já ia pra esses eventos se posicionar lá e fazer esses contatos. Então todo ano vai um dos sócios pra um evento bem importante que tem lá nos Estados Unidos, em São Francisco. (...) Bem, a gente desde antes de ter empresa a gente já ia em feiras especializadas então hoje ainda é um dos melhores lugares para abrir novos mercados. Então a gente traçou algumas feiras (ENTREVISTADO F6).

Então participar dos eventos, apresentar a associação, dizer que nós estamos aqui crescendo bastante em Santa Catarina, contribuindo bastante, né, pra economia do Brasil e tal. E aí lá eles trabalham muito então com essa questão dos relacionamentos, então eles se relacionam com os consulados, com outras associações, com as universidades (...) Tá também nos representando institucionalmente lá então quando tem eventos assim ele vai como representante institucional da instituição, enfim, então isso abriu portas pra gente nos Estados Unidos (ENTREVISTADO D7).

A gente sempre vai pra duas feiras na Alemanha, que é uma feira de drivers que acontece em novembro e a feira de Hannover que é a mais famosa no mundo, né, de industrial que acontece em abril e maio, né? (ENTREVISTADO I10).

Mas a gente tá num processo inicial, a gente enxerga que é inevitável a participação em feiras, em feiras educacionais. As feiras elas proporcionam um ambiente de aproximação entre gestores de instituições educacionais e plataformas (ENTREVISTADO K12).

E é dessa mesma forma que a gente faz atuação nos outros países do mundo então a gente participa já há sete anos de uma feira internacional que se

chama Incosméticos, essa feira ela na verdade é uma feira de matérias-primas cosméticas e a gente tem participado sempre com a iniciativa junto com a própria Apex que é agência de exportação então eles de certo modo subsidiam a participação de empresas brasileiras, ajudam com os custos, né? (ENTREVISTADO L13).

E usamos internet e Google, a gente pesquisa as empresas, mas em geral eu adoto, eu gosto muito de adotar a participação em eventos, congressos específicos do setor, né, da área para abrir novos mercados. Porque lá você encurta os caminhos, né? Você encontra concorrente, como você encontra empresas com potencial parceria. Então eu particularmente adoto essa estratégia aí como a principal, tá participando de eventos e congressos específicos do setor pra estabelecimento de relacionamento (ENTREVISTADO O16).

Ao analisar as falas dos entrevistados verifica-se a relevância que os eventos e feiras do setor possuem principalmente para que possam ser criados novas *networks*, seja com distribuidores, clientes ou fornecedores. Os entrevistados B2, F6, D7, K12, L13 e O16 destacam que a participação em feiras é importante para fazer contatos e desenvolver *network*, principalmente no que se refere a busca de possíveis representantes da empresa no exterior e abrir novos mercados.

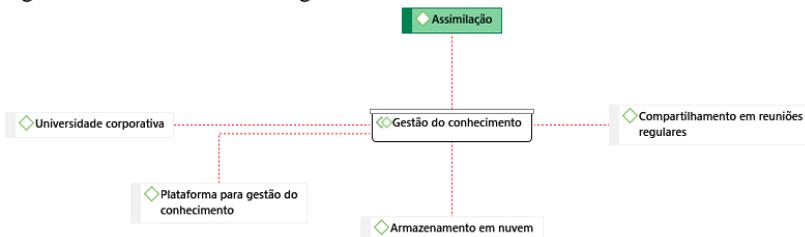
Desta forma, a empresa consegue fazer a divulgação do seu produto e criar novos mercados, uma vez que está inserida em um local com inúmeras pessoas interessadas em negócios do mesmo setor. As empresas afirmam que é importante conhecer e escolher as feiras mais representativas para a empresa, que irão oportunizar as melhores chances de conhecer parceiros estratégicos.

O entrevistado II destaca também que a participação nestes eventos é relevante uma vez em que está inserido em um ambiente no qual as principais tendências do setor são apresentadas, ou seja, as feiras internacionais podem ser significativas para compreender como o setor se comportará nos próximos anos e traçar novas estratégias para a empresa.

4.5.4 Gestão do conhecimento

Após identificar que existem diferentes fontes de aquisição de conhecimento relevantes para as empresas de base tecnológica, foram analisadas as principais estratégias utilizadas por elas para gerenciar e disseminar internamente o conhecimento adquirido. A Figura 26 apresenta as principais evidências que emergiram na categoria gestão do conhecimento.

Figura 26 Evidências da Categoria Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quando analisadas as principais práticas de gestão do conhecimento nas empresas, verificou-se que as principais ações são realizadas por meio do compartilhamento de informações em reuniões regulares na empresa, plataformas digitais e armazenamento em nuvem, além de algumas empresas afirmarem ter uma universidade corporativa. No que se refere a importância das reuniões presenciais, apresentam-se a seguir as principais falas dos entrevistados.

Eu lembro que quando eu tava lá, a gente tem aqui na empresa um momento trimestral, que é uma reunião cíclica, que a gente fala, pra compartilhar estratégia, compartilhar alguma coisa que tenha acontecido nesse trimestre ou que vai acontecer no próximo, com todo o time (ENTREVISTADO C3).

Toda vez que a gente volta de um evento a gente tenta depois da reunião diária passar um pequeno briefing do que que foi conversado, com quem que a gente falou, quais foram os resultados. Quando vai algum colaborador a gente também pede a mesma coisa então a gente quando teve um colaborador nosso que foi pra França ele queria ir no evento, a gente não podia ir, mas a gente tenta

dar o máximo de suporte pra ele poder ir lá representar a empresa (ENTREVISTADO F6).

Então todo mês a gente marca encontros com os nossos associados pra falar sobre esse tema, então a gente trabalha... a gente trouxe também alguns embaixadores, a gente convidou alguns embaixadores que são empresários que já passaram pelo processo de internacionalização então já tem uma experiência nisso. Esses embaixadores nos ajudam a compartilhar o conhecimento e trazer outras pessoas também que estão passando por isso ou que já passaram pra também compartilhar conhecimento (ENTREVISTADO D7).

Na parte mais de gestão a gente tenta, não só consumir conteúdo, mas também trazer bastante pra mesa. Como hoje a gente é em seis sócios, a gente já tem seis cabeças ali que a gente pode usar como opinião pra tomar a decisão mais de pessoas assim. Até porque, enfim, nosso know-how sempre foi engenharia, né? Daí agora a gente tá abrindo uma empresa, então tem que... mas funciona mais sou menos assim mesmo, a gente tenta absorver o que faz sentido, às vezes muitas coisas são só, digamos, interessantes, mas não se encaixam muito bem no nosso dia a dia, e vai se adaptando muito sobre demanda assim também, dos pedidos dos clientes (ENTREVISTADO J11).

Faz alguns eventos internos de show and tell que a gente chama que é quando alguém quer apresentar alguma coisa de alguma tecnologia, de algum processo novo pros colegas aprenderem (...)E de novo, como a equipe é muito pequena, muito unida esse processo se dá mais organicamente então ela se dá basicamente por ou ferramentas novas que as pessoas viram de “ah esse software aqui faz isso, esse módulo novo faz esse outro negócio” ou de processo “ah nesse projeto aqui um cliente topou fazer isso aqui então vamos fazer isso aqui em outros projetos também”. (ENTREVISTADO M14).

Acerca da importância das reuniões presenciais e regulares, grande parte dos entrevistados acredita que esta é uma importante forma de compartilhar os conhecimentos adquiridos, sejam em viagens, eventos, ou ainda outras informações necessárias. O entrevistado D7, da associação de empresas de tecnologia também enfatiza o quão relevante é reunir os associados para ouvirem experiências de outros empresários que já passaram pelo processo de internacionalização. Outra forma comum de gerir o conhecimento da empresa foi identificada como sendo por meio de plataformas digitais ou armazenamento em nuvem.

Nós temos uma plataforma de gestão do conhecimento aqui dentro, chamada Confluence. Essa plataforma chamada Confluence é o nosso sistema de informação interno da empresa, então tudo tá lá, no sentido de tudo o quê? Mapeamento de mercado, mapeamento de reuniões, mapeamento de necessidade, números do mercado global, números sobre a suinocultura, to... todo mundo, e aliás, todo colaborador gera esse conhecimento, organizado por áreas, por pastas, tu entende? Então tudo isso é... é armazenado pra que quando entra uma pessoa, por exemplo, quando entra uma pessoa nova aqui na empresa, né? Ela tem aula só de Confluence, aula de como ela pode encontrar o conhecimento da empresa, a memória da empresa, onde tá... todo conhecimento da empresa tá dentro da nossa plataforma de gestão do conhecimento, isso é muito importante, muito, demais. (...) É, por exemplo, por exemplo, só pra ter uma ideia, mercado... internacionalização, a gente tem mapeado país por país, na América Latina inteiro, quantas mil matrizes tem, quais são as principais empresas, quais são os principais produtores, quais são os concorrentes, tudo mapeado, a gente fez esse estudo, tá tudo lá no Confluence. Então (assim), quando eu vou fazer um... um exemplo, eu vou fazer pro ano que vem agora, 2019, né? Eu vou falar... eu vou fazer o planejamento de faturamento internacional 2019, cara, eu pego tudo aquela análise, eu vejo quem já são os meus clientes e quem tá faltando, já tá ali, tu não precisa toda vez... a gente faz uma atualização. (ENTREVISTADO A1).

A gente hoje usa a plataforma do Zendesk que oferece uma serie de... de controles inclusive dessa parte de... de informações aos usuários, tá? (ENTREVISTADO B2).

Lá nos Estados Unidos, nessa minha experiência, eu criei um dossiê, eu criei um documento com todos os aprendizados de lá e com tudo o que a gente precisaria fazer pra adaptar o nosso software e adaptar o nosso serviço pra realidade dos Estados Unidos, pra hora que a gente quiser entrar lá, a gente já ter claro o caminho. Então eu criei... traduzi isso num documento e aí eu compartilhei esse documento com a empresa inteira (ENTREVISTADO C3).

Por enquanto a gente tá usando o Google Drive e os documentos que podem ser compartilhados lá, né? Então o Google Docs, o Google Planilhas estão por enquanto tá assim. Todos os nossos contatos estão numa planilha disponibilizada no Google também. Então por enquanto assim essa questão da gestão do conhecimento, onde ficam registradas as coisas, é mais no Google Drive mesmo (ENTREVISTADO D7).

Um website com uma plataforma de soft landing, ou seja, era uma plataforma que reuniria todos os ambientes de inovação – e aí eu tô falando do mundo inteiro – que comprovadamente já estivesse oferecendo um portfólio de internacionalização de empresas. Então desde ofertas de espaço, seja espaço temporário, espaço definitivo, auxílio jurídico, auxílio na prospecção de mercado, assim cada um com a sua política (ENTREVISTADO H9).

Pipe Drive a gente costuma utilizar e também... é mais o Pipe Drive pra gente ir criando um histórico ali das nossas ações (ENTREVISTADO K12).

Verificou-se a relevância que as plataformas digitais de gestão do conhecimento e o armazenamento de informações na nuvem possuem para as empresas em estudo. Os entrevistados afirmam que atualmente

esta é uma forma facilitada de compartilhar as informações com todos os funcionários, visto que todos têm acesso a estas ferramentas digitais, assim como todos podem contribuir com novas informações assim que elas surgirem. Além do mais, as informações ficam armazenadas ao longo dos anos, e podem ser consultadas por qualquer um a qualquer momento.

Destaca-se também a relevância que o armazenamento e compartilhamento de conhecimento sobre a internacionalização com os associados é relevante para os entrevistados D7 e H9, que afirmam que sempre que necessário, as empresas podem consultar informações sobre processos e também o portfólio de serviços ofertado pela associação. Por fim, duas empresas mencionaram possuírem uma universidade corporativa.

E já há bastante tempo a gente tem aqui dentro o que a gente chama de universidade corporativa, encarregada de arrecadar e manter os conhecimentos que a gente tem. Então a gente tem um... um vasto material que... que exemplifica o uso de... de... de produto em vários idiomas né? É... exemplifica, faz a capacitação tanto dos... da força comercial, dos instrutores como também de usuários finais (ENTREVISTADO B2).

A gente criou a Uniempresa, é uma plataforma EAD. Então tudo que é técnico ou a integração obrigatória, né? Que a gente faz uma integração com todo funcionário que entra ou uma reintegração a cada ano (ENTREVISTADO I10).

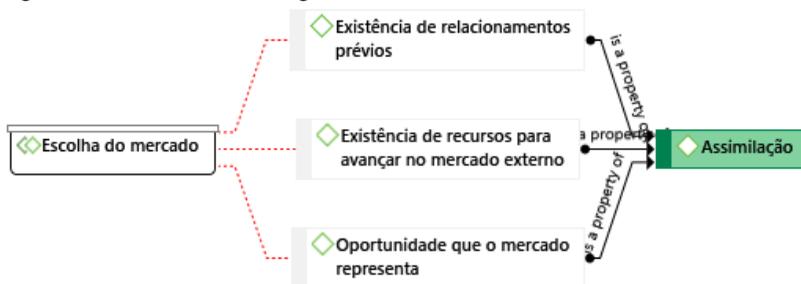
A criação de uma Universidade Corporativa foi mencionada por dois entrevistados que destacam que esta é uma prática que permite a captação e manutenção de todo o conhecimento da empresa. É uma forma de reunir todo o conhecimento necessário para que todos os funcionários possam executar as suas funções, e ainda obter e fornecer informações sobre o produto em diferentes idiomas, a fim de facilitar o envio das informações também aos clientes internacionais.

A universidade corporativa é uma forma de fazer a integração dos novos funcionários, e a reintegração dos funcionários da casa anualmente sobre a empresa, assim como também permite que os funcionários acessem as informações necessárias e assimilem os novos conhecimentos de forma mais fácil.

4.5.5 Escolha de mercado

Outro meio de assimilação do conhecimento adquirido pelas empresas, ocorre no momento em que ela inicia a sua escolha de novos mercados. É nesta etapa que a empresa precisa analisar todo o conhecimento acumulado e definir quais são os mercados mais pertinentes para a atuação da sua empresa. A Figura 27 apresenta as principais evidências que emergiram na categoria escolha do mercado.

Figura 27 Evidências da Categoria Escolha do Mercado



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A fim de realizar as escolhas de quais mercados a empresa pode atuar, verificou-se que esta decisão ocorre principalmente devido aos relacionamentos prévios que a empresa possui, a existência de recursos para avançar ao novo mercado, e a oportunidade que o mercado representa.

A Itália foi uma das opções que a gente fez pra abrir o mercado. Claro que tem esse viés da indústria em si, que é uma indústria representativa importante de lá, mas também porque a gente já tinha um bom relacionamento com produtores de equipamentos lá (ENTREVISTADO B2).

País em termos de tecnologia, enfim... Então seria lá. E outra os EUA são o maior, é o maior país do mundo, né? Em termos de... de oportunidade (...) Segundo lugar porque por coincidência tem esse meu advogado lá (ENTREVISTADO D4).

A gente tem os recursos “vai contratar gente de fora? Não vai?” “Vai ser recurso que tá dentro da

sede aqui em Florianópolis?” (ENTREVISTADO G8).

Ao analisar as falas dos entrevistados, verificou-se que o entrevistado B2 destaca a importância de possuir relacionamentos prévios com os produtores dos equipamentos do país de destino, visto que isso pode facilitar a inserção da empresa lá. Ao mesmo tempo em que destaca que a indústria do país além de ser grande fabricante possui clientes potenciais para o seu produto lá.

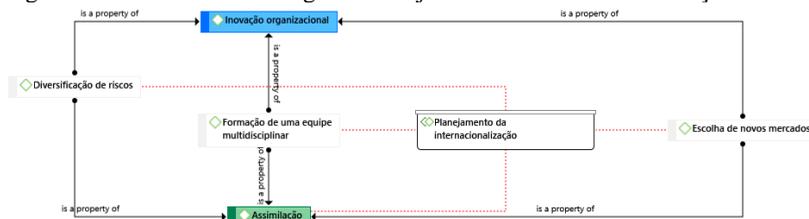
Para o entrevistado D4 da associação de empresas de tecnologia a escolha do mercado para abertura de um escritório no exterior foi em função da existência de oportunidades para os associados no país de destino, atrelado a existência de um parceiro lá, que facilitou a busca por informações no país.

Já o entrevistado G8 destaca que é preciso saber se a empresa está preparada, se possui os recursos de pessoal e financeiros necessários para avançar ao novo país. Isso demonstra o quão necessário é a empresa possuir recursos próprios para avançar, para que assim consiga operar e atender o novo mercado no país estrangeiro.

4.5.6 Planejamento da internacionalização

O planejamento da internacionalização da empresa é outro momento no qual a empresa precisa assimilar o conhecimento adquirido previamente, a fim de verificar a existência de recursos para a expansão internacional. A Figura 28 demonstra as evidências identificadas na categoria planejamento da internacionalização.

Figura 28 Evidências da Categoria Planejamento da Internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Ao analisar como as empresas realizaram o seu planejamento para a internacionalização, verificou-se que estas pautaram as suas decisões especialmente sobre o fato de que o avanço para o mercado

internacional é uma forma de diversificar os riscos da empresa, ou seja, não depender apenas do mercado interno, mercados disponíveis para atuação e existência de uma equipe para atuar no setor.

Transformou nossa empresa, porque naquele momento nós falamos, “cara, a gente vai precisar internacionalizar a empresa. Então a gente precisa registrar a nossa marca na Europa, a gente precisa criar um website global, a gente precisa atender em inglês, a gente precisa...”, tu entende? (ENTREVISTADO A1).

Hoje a gente tem quase uma colônia colombiana aqui dentro da empresa ((risos)) e a gente tem pessoas dedicadas ao internacional em todas as áreas, mas isso é algo muito recente, isso é algo de seis meses a um ano pra trás. Durante muito tempo fomos eu e ela construindo os processos, de fazendo tudo mesmo, a gente vendia, a gente implantava, a gente dava suporte, a gente fazia tudo o que era preciso, traduzia material. E hoje já não. Hoje cada área tem o seu time internacional que olha única e exclusivamente pra isso. Então foi um passo bem importante (...) Uma outra coisa que a gente fez no passado, que a gente mudou um pouco agora, recentemente, alguns meses atrás, antes a gente tinha uma estratégia de atingir todos os países da América Latina, a gente não focava em nenhum país (ENTREVISTADO C3).

Entendemos que quando você atua no mercado extremamente especializado, você tem que chegar num nível de comunicação com o cliente, no nível de entendimento do negócio dele muito grande, então a gente dedicou bastante tempo e bastante energia para estar preparado pra atender esse mercado (...) Essa etapa de preparação da empresa acabou mudando a nossa visão; ser reconhecida como uma empresa de classe mundial, que a gente viu que pra ser uma grande empresa não adianta só vender pra fora, tem que ser uma empresa com qualidade internacional e com pessoas incríveis (ENTREVISTADO E5).

Outra que a gente fala muito é diversidade de risco, né? Então assim o Brasil atravessa uma crise “ferrou o negócio”, né? Ou “não, a gente ainda vai continuar em outros mercados trazendo receita” então pra gente isso foi bem importante (ENTREVISTADO G8).

A gente estabeleceu na nossa missão planejamento estratégico do ano passado que a gente quer ser a empresa de maior credibilidade no provimento de inteligência geográfica pra América do Sul então quando a gente falou de América do Sul a gente definiu um pouco também de foco aqui pra Argentina, Paraguai, aí a gente já está fazendo projetos nesses territórios, né? (ENTREVISTADO N15).

No que se refere ao planejamento da internacionalização, verificou-se que as empresas se preocuparam em construir uma equipe preparada para atuar no mercado internacional. Ao perceber que o conhecimento de diferentes idiomas seria necessário para atuar em outros países, as empresas decidiram treinar suas equipes e contratar pessoas com conhecimento de idiomas específicos.

Outra questão que emergiu nos dados analisados foi a definição da missão da empresa para ser uma empresa global, a partir dessa decisão a empresa percebeu que seria necessário se reinventar e reorganizar seus processos internos e focar em mercados específicos para garantir a qualidade do seu produto ou serviço.

Além disso, verificou-se que o fato de não depender apenas do mercado interno foi um fator decisivo para pensar a internacionalização da empresa, uma vez que atender mercados internacionais fez com que a empresa diversificasse o seu faturamento.

4.5.7 Estratégias de entrada no mercado externo

Após realizar o planejamento da internacionalização, verificou-se nas falas dos entrevistados que as empresas identificaram diferentes estratégias de entrada no mercado internacional. A Figura 29 apresenta as principais estratégias de entrada evidenciadas nas entrevistas.

Figura 29 Evidências da categoria Estratégias de entrada no mercado externo



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

O momento de escolha da melhor estratégia de internacionalização perpassa pela transformação do conhecimento que a empresa adquiriu previamente, visto que é a partir do que ela aprendeu por meio de fontes de conhecimento e experiências anteriores que ela decide a sua estratégia de internacionalização.

Ao analisar as principais estratégias de entrada no mercado internacional utilizadas pelas empresas, verificou-se que elas avançam basicamente de quatro formas: com a exportação direta, instalação de um escritório no exterior, por meio de projetos com clientes multinacionais e ainda por meio de representantes e distribuidores no país de destino. No que se refere a exportação direta, foram encontradas três evidências durante a pesquisa.

Assim, nós lançamos a empresa em 2001, em março de 2001, e imediatamente teve um... a gente lançou num evento em Foz do Iguaçu, então teve um argentino lá que já... Que já comprou, então a gente exportou... Nós exportamos o primeiro software em 2001, só que foi uma venda assim. Não foi nós que fomos lá vender, ele que comprou de nós, então a gente... entendeu? Mas 2005 foi realmente o ano que mudou a nossa vida (ENTREVISTADO A1).

Na parte internacional nós começamos com uma primeira iniciativa de internacionalização pros Estados Unidos em 2015 e aí, claro, a empresa foi aberta, a gente começou a prospectar muito mais uma prospecção comercial porque toda parte de

produção é feita aqui na nossa sede em Florianópolis (ENTREVISTADO L13).

Atualmente o nosso maior canal de venda internacional são plataformas online de busca de talentos onde a gente coloca a nossa equipe à disposição de empresas que você encontra a partir dessas plataformas e a gente daí consegue captar vários clientes internacionais e nisso a gente já teve, sei lá, não sei nem te dizer quantos projetos, (...) esse número, mas assim de países, sei lá, Canadá, maioria é Estados Unidos, mas Alemanha bastante, Hong-Kong, Austrália, Israel, o que mais? Deixa eu lembrar agora. Acho que é mais ou menos isso e sem contar a própria internacionalização de empresas da cidade, de Florianópolis que acabam respigando na gente. Por exemplo, alguns clientes nossos que foram adquiridos por empresas internacionais e isso acaba gerando essa rede global assim (ENTREVISTADO M14).

Identificou-se que o entrevistado A1 mencionou que a sua exportação ocorreu de forma inesperada, quando a empresa participava de um evento internacional, ou seja, a exportação não foi planejada previamente. Entretanto, neste momento a empresa percebeu que existia uma oportunidade de negócio internacional e começou a se preparar para isso. Já o entrevistado L13 destaca que no momento em que a empresa fez a sua abertura de capital para o mercado de ações, começaram a surgir oportunidades e a empresa iniciou o seu processo de internacionalização.

No que se refere a exportação direta, o entrevistado M14 menciona que atualmente a principal fonte de clientes internacionais da empresa é a captação direta de clientes finais em plataformas de serviços. Nesta plataforma a empresa disponibiliza seus serviços em uma base de dados online que buscam talentos na área de desenvolvimento de software.

No que se refere a instalação de escritório no exterior, obteve-se evidências de cinco empresas que já o possuem, e outra que já está planejando a abertura de uma subsidiária no país de destino.

Na Argentina tem um escritório. Nos outros não, só esses representantes. (...) Uma vez que não tinha ninguém pra ajudar, nada, aí, “não, vamos pra um

mercado mais... da América Latina, que é um mercado que vai ter mais gente... mais fácil pra gente, mais perto, menos custos, custos parecidos, né? A língua parecida”, e aí que a gente mudou toda a nossa estratégia pra ir pra Argentina. (ENTREVISTADO A1).

Aqui a gente tem tanto a parte técnica, a parte construtiva, a parte de engenharia. Mas lá fora normalmente são só as operações comerciais (ENTREVISTADO B2).

Só que ao mesmo tempo a gente não avançou muito mais na Colômbia ainda porque lá a gente tem ideia de ir por conta própria, de ter uma estrutura nossa lá (ENTREVISTADO C3).

Não, a gente tem aqui, tem em Joinville, tem em São Paulo e internacionalmente tem escritório no México e na Colômbia. (...) Daí a gente faz uma célula pequena, envia algumas pessoas pra algumas funções específicas pra elas terem uma meta maior de aquisição de clientes, de receita. Atingiu? Legal. A gente daí sim estrutura uma oficina de fato e contrata um country manager, né? Tem muitas empresas que fazem contrato, a primeira coisa que eles fazem é “contrata um country manager” um country manager pra gente não pode ser qualquer pessoa, tem que ser uma pessoa com experiência no mercado, né? Preferencialmente na ativa, que tenha entendimento de empresas de tecnologia e negócio SAS que é o que a empresa faz, então esse cara vai ser caro. Eu vou botar um cara caro enquanto eu nem sei se esse mercado tem o potencial de MI? Então a gente faz isso de uma maneira bem controlada (ENTREVISTADO G8).

Então a gente participou do empreendedorismo e inovação, mas também tem internacionalização, tem vários setores dentro desse edital. Então a gente submete o projeto, né, para o PT 2020 e aí tem vários critérios onde o programa pode financiar até 75% do teu projeto. Então surgiu a partir de uma palestra, aí formalizamos o projeto

com essa empresa de consultoria, submetemos o projeto para o programa e ontem saiu o primeiro resultado, mas independente disso como a gente já tá com a empresa, né, formalizada em Portugal, nós formalizamos em janeiro aí desse ano, a gente vai... vamos continuar com o projeto lá, né? (...)Então pra participar do programa a gente teve que montar uma empresa lá, que por sinal foi uma experiência interessante e muito positiva porque tu entra com o processo às oito da manhã, meio dia tu já tá com a empresa montada, às duas da tarde tu já tá com a conta e emitindo nota fiscal, né? Ao contrário aqui que é uma burocracia gigantesca. A gente levou aqui quase três meses pra emitir uma nota fiscal e lá tu entra com a papelada e no mesmo dia tu já tá emitindo nota fiscal então a facilidade é incrível, né? (ENTREVISTADO K12).

Então nesse processo, a gente acabou tendo uma iniciativa então de internacionalizar a empresa, ou seja, então a gente partiu de uma iniciativa de levar a empresa pros Estados Unidos. Foi uma experiência muito boa porque ela nos aproximou de players importantes do segmento, principalmente fornecedores de tecnologia, (quando) a parte de dados tava crescendo muito, então empresas americanas que eram especializadas em coleta de dados pra qualquer tipo de aplicação, por exemplo, a gente se aproximou, fechamos parcerias. (ENTREVISTADO O16).

A instalação de escritórios em países estrangeiros, caracterizado como uma forma de internacionalização já mais avançada, caracterizando-se como *greenfield*. Essa evidência foi identificada nas falas dos entrevistados A1, B2, G8, L113 e O16. Estas empresas mencionam que a instalação de um escritório no exterior, e inclusive uma fábrica permite o acesso facilitado aos mercados e o crescimento da empresa.

Verificou-se que os entrevistados A1, G8 e K12 avançaram para os países com os quais possuem comercialização via instalação de um escritório no exterior. O entrevistado A1 destaca que a escolha do mercado argentino foi estratégica, visto que é um país da América Latina, com similaridades de custos, costumes além de ser mais próximo geograficamente.

O entrevistado G8 destaca que o avanço por meio de um escritório ocorre de forma lenta e gradual, com a aplicação de recursos pouco a pouco, na medida em que se percebe que o mercado aceita o produto no país de destino. Já o entrevistado K12 destaca que a instalação do escritório no exterior se deu em função do aproveitamento de um edital, no qual o projeto exigia que a empresa tivesse uma sede no exterior.

Em contrapartida o entrevistado C3 destaca que ainda não possui a instalação de um escritório, mas está planejando a ação, e que ainda atua basicamente por representantes e distribuidores no exterior. Algumas evidências desta estratégia foram encontradas também em outras empresas.

Então esses caras conhecem no mundo todo pessoas e a gente, “meu, cara, quem que é o cara na Bolívia? Quem que é o cara na Colômbia? Quem que é o cara no Paraguai? Quem que é o cara no Uruguai?”. E esses caras foram contando pra nós e a gente chegava nos caras. Então, por exemplo, lá, lá na Bolívia a gente tem o mesmo representante de uma empresa de genética também pra uma outra empresa genética, é nosso representante, no outro lugar a gente tem empresa de nutrição. (...) Porque assim, pra você ter uma operação no lugar pra esse negócio crescer, tu tem que ter uma pessoa lá tocando o tambor, né? Visitando os clientes, prospectando, tu tem que pagar um cara pra tá lá. (...) Então depende do cara, exige mais da nossa presença ou menos. Então no... abrir porta é muito mais o nosso representante. O nosso representante é muito abridor de porta, ok? Pra quando a gente vá lá, a gente fecha o negócio (ENTREVISTADO A1).

A gente resolveu mudar a forma de atuação, com parcerias comerciais ao invés de ter uma estrutura fixa, né? Normalmente é... Normalmente é terceirizado isso aí. Tem pessoas que tem contrato com a gente e quando tem serviço vão lá e executam o serviço. (ENTREVISTADO B2).

E aí a gente começou assim então, eles nos representando, mas sem exclusividade. E a gente

amarrou essa exclusividade a um atingimento de meta, que lá no início foi uma meta alta, a gente não imaginou que em algum momento ele chegaria nessa meta, mas ele chegou na meta, então a partir desse momento ele ganhou exclusividade de atuação no território da Bolívia. Hoje todos os interessados da Bolívia, todas as empresas que nos procuram diretamente, a gente devolve pra ele, a gente repassa pra ele. Hoje ele tem uma equipe já na Bolívia, eles são hoje em quatro pessoas, e eles fazem todo o processo comercial lá, vendem, implantam o projeto, fazem o acompanhamento do projeto também, então eles fazem tudo por lá. E pra gente foi fantástico assim, funcionou perfeitamente, o modelo funcionou perfeitamente. E pra gente é muito vantajoso porque eles absorvem boa parte do nosso trabalho de lá. E fora, que é o mais importante desse modelo, é que é uma pessoa local, é uma pessoa de lá (ENTREVISTADO C3).

A gente tem... um dos nossos colaboradores foi pra França, fez vários contatos muito legais lá, principalmente com a Índia que a gente agora tá criando vínculo e com a China, mas são vínculos que tem que ser criados devagar, são mercados muito difíceis de entrar e que é importante encontrar um parceiro de confiança. Então esse parceiro nossa da Índia, eles têm bastante interesse com o nosso projeto, a gente conversa com eles acho que uma vez por mês pra ver se a gente faz que alguma coisa aconteça (ENTREVISTADO F6).

E agora, recentemente, nesses últimos eu diria um, dois anos a gente tá com uma iniciativa muito forte, daí a gente já tá isso no mundo todo, mas inclusive levamos essa mesma experiência pros Estados Unidos que a gente percebe que a gente ganha muito mais velocidade de negócio contando com pessoas que já trabalham nesse ramo, por exemplo, na área dos cosméticos. Então a gente tá com um distribuidor que é um distribuidor especializado que aí sim ele tem muito mais um *networking* com as indústrias cosméticas dos Estados Unidos e isso

tem agilizado bastante a prospecção dos nossos produtos por lá (...) Então dessa forma a gente consegue exportar nossa tecnologia sem custos excessivamente altos, né, porque a gente conta, a gente faz toda a parte de treinamento e tudo mais do fornecedor e ele acaba sendo a nossa equipe comercial fora do país, né? Então dessa maneira a gente tem atingido e assim sempre na expectativa de números crescentes na parte de exportação. (ENREVISTADO L13).

E sim trabalhar com parceiros locais, justamente pra ter mais agilidade, trabalhar dentro da cultura local, digamos assim... quando eu digo "falar a mesma língua", não me refiro à língua falada, o inglês, o francês (...) Mas falar a língua cultural do negócio, isso tem muita diferença. Pô, você fazer negócio, você vender pra americano é diferente de vender pra espanhol, que é totalmente diferente pra vender pro Oriente Médio, que é diferente pra vender na China (...) Cada país tem a sua cultura. Então tu também encurta ciclos quando tu tá trabalhando... quem tá vendendo, quem tá negociando é local (ENTREVISTADO 016).

Outro modelo de internacionalização evidenciado nas empresas de tecnologia catarinense é por meio de distribuidores e representações nos países de destino, já que desta forma a empresa, por meio de um contato nativo do país de destino, consegue fazer a abertura de mercado mais facilmente, conforme mencionam os entrevistados.

Ao analisar as falas dos entrevistados, é possível identificar que a expansão por meio de representantes comerciais e distribuidores no exterior é uma prática comum entre as empresas analisadas. Isso decorre principalmente pela rede de relacionamento prévia que a empresa possui, o que gera parcerias estratégicas entre empresas no país de destino capazes de representar a empresa brasileira no exterior.

Verifica-se que dentre os principais resultados deste tipo de expansão comercial está a facilidade em encontrar e prospectar clientes no país de destino por meio de pessoas locais, que conhecem a cultura, idioma e assim possuem mais facilidade na comercialização. Em contrapartida as empresas destacam que é necessário conhecer e escolher bem os representantes e distribuidores internacionais, visto que estes

levam a marca da empresa brasileira e precisam repassar confiança aos clientes.

Por fim, verificou-se que algumas empresas avançam para novos mercados via clientes multinacionais, que já atuam em mercados estrangeiros e acabam levando os serviços das empresas brasileiras para lá.

Vamos começar no modelo simples, que ainda não vai ser de representação, um modelo de cliente mesmo, assim como a gente tem com algumas agências aqui no Brasil, aplicamos o mesmo modelo lá. A gente começou a trabalhar junto, começou a dar muito certo, e a gente dava corda, a pessoa puxava, a gente dava corda, a pessoa puxava, e a gente viu que ele tava muito interessado de fato nisso e que ele tava querendo fazer acontecer (ENTREVISTADO C3).

A gente não teve que abrir uma barreira... tanto as marcas que a gente trabalha, quanto essas empresas elas já nos puxaram, tem bastante a ver com o nosso ecossistema aqui de... por exemplo, a Hello Kitty já é uma marca internacional (...) A gente é contratado pela Sanrio Brasil. Na verdade, a Sanrio Japão ela tem subsidiárias que são sublicenciadas. Então em vez de eles abrirem multinacional, por exemplo, eles dão essa licença por território. Então é como se fosse uma franquia de território então a Sanrio Brasil tá com território específico que ela pode vender e atuar e aí ela contratou a gente (ENTREVISTADO F6).

É sempre pautado em parceiros, né? Ou seja, a Alemanha é um parceiro, os casos de Malásia, um ou dois do Chile e Finlândia... e Finlândia e a própria Alemanha foi através deles, eles tinham projetos e a gente embarcou dentro do projeto deles. (...) A gente tem alguns parceiros muito grandes em escala global, tipo que são da área de papel que também vendem projetos inteiros, a gente entra numa parte desse projeto (...) E daí agora semana passada ou retrasada a gente vendeu uma parte de uma máquina que ele vai fabricar e fornecer na Bolívia, estão negociando na semana

que vem os serviços de uma máquina no Equador. Ele já vendeu pra Argentina e a gente foi fazer os comissionamentos, então é sempre pautado em Oms, né? Em alguém que tem esse mercado fora daqui. Então eu vendo engenharia para empresas de engenharia ou de equipamentos (...) A gente tem alguns parceiros muito grandes em escala global, que são da área de papel que também vendem projetos inteiros, a gente entra numa parte desse projeto (ENTREVISTADO I10).

Então a Ericsson comprava a nossa tecnologia e exportava pros países que ela atendia e em geral países com mercados de países emergentes ou países que saíam desse eixo Europa, Estados Unidos, e então... principalmente aqui, América do Sul. Então nós tivemos exportação pra Chile, Argentina, Colômbia, República Dominicana, e assim por diante. Então nos deu essa primeira experiência internacional (...) Então a nossa empresa ali, a gente tá internacionalizando através de parceiros locais, então nós temos parceiros na Espanha, parceiros nos Estados Unidos, e que, na verdade, ou integram ou distribuem o nosso produto num modelo de (OIM), ou seja, tá em cima da marca deles, da tecnologia deles, do serviço deles e eles acabam usando a nossa tecnologia. (ENTREVISTADO O16).

Ao analisar as evidências mapeadas nas entrevistas, percebe-se que as empresas de base tecnológica internacionalizam normalmente por meio de parceiros globais. Isso pode ocorrer em função de clientes brasileiros destas empresas que são multinacionais, e assim acabam levando os serviços da empresa brasileira para o exterior, como pode ser evidenciado na fala do entrevistado I10.

No que se refere a expansão via clientes multinacionais, verifica-se também que esta também é uma prática que ocorre com frequência entre as empresas de base tecnológica. Isso decorre principalmente devido ao fato de que estas empresas têm como clientes empresas multinacionais, que já atuam em diversas partes do mundo. Desta forma, elas conseguem avançar por meio da prestação de serviços que atenderão alguma filial em outra parte do mundo.

Após isso, muitas destas filiais acabam conhecendo a empresa e passam a tornarem-se clientes das empresas brasileiras. Além disso, algumas empresas atendem clientes nacionais, que prestam serviços para empresas estrangeiras, e assim, acabam fazendo parte de um projeto internacional.

4.5.8 Mudança na cultura da empresa

Ainda fazendo parte do processo de transformação do conhecimento, a mudança na cultura da empresa também é uma categoria identificada na coleta de dados. A Figura 30 traz as principais evidências acerca das principais mudanças ocorridas na cultura da empresa para a internacionalização.

Figura 30 Evidências da Categoria Mudança na cultura da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No que se refere a transformação do conhecimento adquirido, evidenciou-se que as empresas entenderam a necessidade de realizar uma mudança na cultura da empresa, o que ocorreu também de forma gradual, e com o enfrentamento de alguns desafios.

Aí eu entendi assim ó: claro! Eu quando eu iniciei a empresa, assim ó, por exemplo, é... pra mim ser líder do Brasil era coisa, assim ó, era.. a coisa, o máximo que podia acontecer na minha vida! Tu me entende? No início. Por que? Porque nós somos um país continental, nós somos um país muito grande, então o empresário quando nasce aqui pra... ele primeira coisa que ele quer é: quero ser o maior do mun... do, do Brasil. Segundo, a gente não tem informação de internacionalização (ENTREVISTADO A1).

Eu acho que, primeiro, o que eu falei antes, de entender que o internacional, ele não é uma segunda opção, ele não tá em segundo plano, ele é uma coisa só, Brasil e outros países, tudo tá dentro de um mesmo processo (...) E também essa mudança cultural, esse *mindset*, essa mentalidade de que, "cara, eu vou... a hora que eu tiver produzindo um vídeo, eu já vou fazer o vídeo com legenda em espanhol e legenda em inglês. Eu não vou lançar o vídeo em português. Ou quando eu for fazer um vídeo, eu não vou fazer um vídeo... um vídeo case, por exemplo, com uma empresa aqui de Florianópolis, eu vou fazer com uma empresa multinacional, porque o mesmo vídeo eu já uso pra todos os países". (ENTREVISTADO C3).

O teu, o teu, o nível das pessoas, tu cresce, as pessoas se empoderam, né? E você... você transforma a vida das pessoas que trabalham com você. Você dá oportunidades pra elas que elas jamais teriam, ok? Tu entende? Você trabalhar numa empresa global, numa empresa multinacional, né? Numa empresa que... global vamos falar assim. Então é outra, é o outro ganho que você tem internamente (ENTREVISTADO D4).

Fizemos um trabalho bem grande de preparar a empresa para o processo internacional (...) Então foi uma mudança de cultura dentro da empresa, de entender que a internacionalização, pra ser consistente, ela precisava de um investimento e de dedicação das pessoas, e não só de um grupo de duas pessoas e sim de toda a organização dentro das suas rotinas, dentro da unidade (ENTREVISTADO E5).

Ainda é bem recente, foi agora em março, né, esse ano ainda que a gente começou com essa parceria e aí pra fomentar o setor a gente pensa que só vai mudar se a gente trabalhar a cultura, né? Tem que mudar a cultura das empresas pra elas pensarem de forma global, né? (...)Partiu da associação que a gente entende que é uma visão que a gente tem que

ter de futuro, né? Então a gente é meio que um guia assim pras nossas empresas então a gente vai abrindo caminho e vai abrindo também a mentalidade que a gente entende “não, é esse o futuro, os empresários têm que começar a pensar não só no Brasil, mas no mundo inteiro”. E aí é isso, a gente tá abrindo caminhos e tentando mudar essa cultura (ENTREVISTADO D7).

Algumas áreas compram mais do que outras, algumas pessoas específicas. Então pra gente até um aprendizado foi ter pontos foco assim em cada área, né? Ter uma pessoa que seja ponto foco de gestão de talento, uma que seja ponto foco em atendimento do cliente. Então essas pessoas eram aquelas que a gente vendia o projeto e ela dentro da área fazia o negócio funcionar, puxava as coisas e ela repassava, então foi assim que a gente foi começando na verdade (...) Mas eu vejo muito a gente desenvolver o interesse das pessoas pra expansão internacional, tipo hoje as pessoas vêm falar comigo “O que que eu tenho que fazer pra entrar no time de expansão? O que que é que eu tenho que me desenvolver pra poder crescer?” “Quando tiver uma vaga como é que eu faço pra me candidatar?” Então isso pra mim tem sido um resultado positivo que é assim: a gente tem conseguido construir essa vontade das pessoas e esse envolvimento, apesar de que eu acho que a gente ainda tem alguns passos pra dar pra chegar no ótimo, sabe? (ENTREVISTADO G8).

E depois acho que o fato de a gente tá em um processo de internacionalização, nesse processo de poder estar num outro país eu acho que também estimula muito a equipe, né? Eu acho que é algo que agrega muito valor à empresa e toda equipe gosta de tá participando de algo que é um desafio, né? A possibilidade também de pô tá participando de um projeto internacional, né? Então acho que daí também estimula muito os jovens, né? (...) Então a gente tem esse estímulo de tá criando tecnologia pro mundo e também tá na mente o estímulo da equipe de “pô, poder tá participando de

um projeto internacional”. (ENTREVISTADO K12).

Normalmente o mercado brasileiro se basta no início, ou seja, ele é grande o suficiente pra absorver e gerar receita, negócio (...) Mesmo que você pense num negócio focado aqui no mercado regional, você tem que pensar globalmente, tá? Porque o seu cliente, principalmente se for empresas grandes, eles... ou multinacionais... eles se relacionam com empresas multinacionais, eles têm processos... se não se relacionam, mas eles têm processos que são padrão mundial, ou seja... e (principalmente), e é muito provável, você vai competir com alguma empresa internacional. (ENTREVISTADO O16).

Um dos desafios para uma mudança de cultura na empresa, foi evidenciada nas falas dos entrevistados A1 e O16, uma vez que estes enfatizaram que as empresas brasileiras, por pertencerem a um mercado nacional grande, dificilmente nascem pensando em expandir suas operações para fora do Brasil. Então é uma mudança necessária transformar esse *mindset* local para global.

Outra constatação verificada nas falas dos entrevistados C3, E5 e G8 foi que é necessária uma mudança interna, e fazer entender que o processo de internacionalização não é um projeto individual ou de um setor, mas sim que é responsabilidade de todos dentro da empresa. Esta é uma transformação que já está ocorrendo nas empresas em estudo.

Além disso, verificou-se nas falas dos entrevistados da associação D4 e D7, que esta direciona esforços nas suas ações para fazer com que os associados pensem em uma mudança de cultura interna, a fim de que a internacionalização ocorra nas empresas.

Por fim, verificou-se que os entrevistados D4, G8 e K12 destacam também que como resultado dessa mudança de cultura na empresa, os funcionários também se sentem mais motivados por atuarem em uma empresa global. Isso faz com que eles busquem se atualizar, conhecer novos idiomas, e também se sentem mais valorizados por fazerem parte de projetos internacionais. Assim, essa mudança cultural na empresa aumenta a retenção e atração de talentos mais bem capacitados para atuarem na empresa.

4.6 CONSEQUÊNCIAS

A última etapa de análise da TFD, de acordo com o modelo de Strauss e Corbin (2008), é a análise das consequências do fenômeno estudado, ou seja, os resultados atuais ou potenciais identificadas a partir das estratégias traçadas. Verificou-se que nos momentos anteriores as empresas passaram por momentos de aquisição, assimilação e transformação do conhecimento, e nesta análise final, ainda foram evidenciados momentos de aquisição de conhecimento após a ocorrência do fenômeno da internacionalização, por meio de novas fontes de aprendizagem.

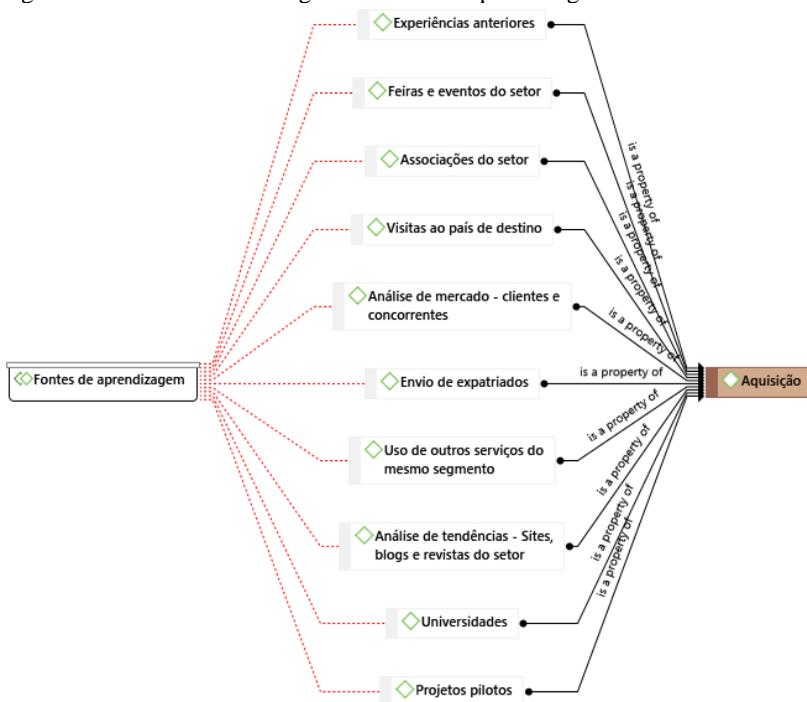
Além disso, as etapas de aplicação do conhecimento foram encontradas a partir de evidências dos resultados da internacionalização, e nas mudanças de processos e rotinas instaurados pelas empresas após o acesso a mercados internacionais.

4.6.1 Fontes de aprendizagem

Acredita-se que esta é uma importante consequência nas organizações decorrente do processo de internacionalização. Verificou-se que o processo de aprendizagem a partir de diferentes fontes proporcionou as empresas o aumento da capacidade de absorção de conhecimento após o processo da internacionalização.

Evidenciou-se na fala dos participantes do estudo foi o acesso a diferentes fontes de aprendizagem, que foram aproveitadas a partir da atuação da empresa no mercado internacional, que não seria possível se esta atuasse apenas no seu país de origem. Neste momento ocorreu novamente aquisição de conhecimento, que posteriormente contribuíram para os próximos passos da internacionalização das empresas, bem como para as operações da empresa em seu próprio país. A Figura 31 apresenta uma síntese das principais evidências desta categoria.

Figura 31 Evidências da Categoria Fontes de Aprendizagem



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Ao analisar as principais fontes de aprendizagem relacionadas a mercados internacionais que as empresas obtiveram, destacam-se as parcerias com universidades, envio de expatriados, visitas *in loco* no país de destino, análise de mercado verificando as necessidades dos clientes e *benchmarking* dos principais concorrentes internacionais, entre outras. No que se refere a análise do mercado, verificou-se algumas evidências relevantes sobre a aquisição de conhecimento para as próximas experiências internacionais.

Bom, a nossa fonte número um de conhecimento são os clientes (...) Cliente, cara, nós só... nós somos muito focados em cliente, o cliente é que nos diz o que ele... em cima das dores deles a gente faz as inovações, a gente ouviu muito o cliente. Segundo lugar, o mercado em geral, né? Então os concorrentes, né (...) Os outros players também,

não só de tecnologia, mas de nutrição, sanidade, a gente aprende com o mercado. (...) A partir da leitura dos nossos clientes... a gente confirma muito assim, tem uma dor aqui e eu vou resolver esse problema, a gente confirma se essa tendência também está acontecendo lá fora, tu me entende (...)Por exemplo, vamos falar do nosso próprio mercado. Em termos de automação a Europa e os Estados Unidos dão as cartas, então nós temos que aprender com os caras, tu me entende? Não existe uma empresa aqui de automação melhor que eles hoje, eles que ditam o mercado pra nós, só pra citando um exemplo. Então depende do mercado, tu tem que entender se o teu país, se não for, tu tem que tá colado no país vanguardista (ENTREVISTADO A1)

Quando você participa de um processo onde existem tecnologias similares existe muito referencial dos clientes em relação a outras... a outras tecnologias. Então eu diria que, assim nos mercados onde já existe um... uma certo ... um certo know-how de outras tecnologias, as tecnologias de referência também equivalentes às nossas, sempre existe demandas de... de aprimoramento de produto. Isso de fato vem se percebendo (...) Bom, os principais... o principal é o mercado, não é? É... mas de qualquer forma dentro do mercado que é tanto concorrência como clientes, né? (...)Ah, o contato com esses novos mercados propiciou uma melhoria de produto? Sim! Porque eles usam outros equipamentos, usam outros maquinários e por conta desse... dessa utilização você vê novas oportunidades, por exemplo, construtivas de equipamentos. Ah, existe um parafuso que é diferente, não precisa de porca. Ah, se isso realmente servir pra gente, é uma nova tecnologia a gente vai usar. (ENTREVISTADO B2).

Por exemplo, lá nos Estados Unidos eu vi que tá cada vez mais forte um tipo de tecnologia que também já existe aqui no Brasil, tá começando a ser demandado pelas indústrias, mas que a gente já tinha mapeado e que a gente já tá trabalhando nisso.

Então lá nos Estados Unidos foi muito mais uma confirmação do que uma descoberta (ENTREVISTADO C3).

A partir dos nossos contatos fazemos entrevistas com o nosso público-alvo. Por exemplo, “ah, eu quero avaliar o produto de advogados” eu tento fazer três, quatro entrevistas com advogados lá desse mercado para avaliar se o produto tem ou não espaço neste mercado. Quando chegamos já no momento que já conhecemos o cliente, já temos espaço, ele quer receber uma proposta, por exemplo, aí é um outro tipo de levantamento, temos uma equipe que vai in loco, que visita o cliente, que entende especificamente como é que é a realidade daquele órgão, volta pra casa, faz um relatório, elaboramos uma documentação de requisitos técnicos para entender o que precisa ser adaptar para aquele cliente (ENTREVISTADO E5).

Com a China a gente ainda tá pesquisando entender do mercado, falando com outras empresas que já entraram no mercado chinês, ele é cheio de regras e aí a gente também não quer cair em roubada porque também chega várias histórias tenebrosas ((risos)) de pirataria principalmente (...) Então uma das coisas que a gente tá sempre tentando ver é o que que o pessoal tá fazendo, que tipo de processo, como é que as empresas lá de fora estão trabalhando com gestão de pessoas e de processo mais do que o produto porque como a gente trabalha com design e criação muito do que a gente precisa é novidade, mas não tanto (...)Então a gente sabe que, por exemplo, se eu for pra um mercado asiático eu tenho que trabalhar bastante os efeitos KOI que são ser fofinho, eles têm interfaces muito mais complexas que a nossa. Se a gente vai pra um mercado europeu aí o controle de conteúdo é muito mais severo, eles têm regras bem mais rígidas de... agora os controles de dados está virando internacional, mas antigamente a Europa era um dos poucos que tinha o, que é uma série de regras. Então ah se a gente colocasse algumas funções não entrava no mercado europeu. Então a primeira vez

vai aprendendo e levando na cara, tipo “ah, não vai dar”(ENTREVISTADO F6).

E aí a outra fonte bastante importante são demandas que vêm do próprio mercado, né? Demandas que vêm dos clientes, né, por algum tipo de inovação, por algum tipo de necessidade. Então nós estamos sempre atentos a esses movimentos pra de fato selecionar quais são os projetos que nós devemos dar prioridade nos desenvolvimentos aqui em (P&D) e de fato gerar, né, lançá-los como novos produtos (...) Então a gente já chega com um posicionamento assim até de uma certa disparidade frente ao nosso concorrente mais próximo. Então a gente tenta aí absorver o que o mundo todo tá buscando, né, nós estamos numa fase muito forte agora de busca de produtos naturais e tecnológicos que é exatamente o que a Nano Vetores oferta então essa tendência que foi ditada esse ano ela deve percutir por mais dois ou três anos, quando ela sai lá da Europa essas tendências elas costumam chegar no Brasil entre um e dois anos depois, é quando ela tá aflorando mais fortemente aqui no Brasil. (ENTREVISTADO L13).

Mudou, claro, porque de novo como a gente tá em constante contato com empresas em diversos lugares do mundo, e essa é a questão: como a gente trabalha muito baseado com projeto e na maioria das vezes os projetos onde a gente começa eles já tão levemente estruturados a gente acaba tendo que se forçar à aprender determinadas tecnologias e determinados processos pra trabalhar com eles, isso acaba... posso dar um exemplo: há um ano atrás a gente entrou num projeto onde a propôs uma determinada ferramenta, uma determinada tecnologia, essa tecnologia foi aceita e teve resultado bom e com isso a gente acabou passando essa mesma tecnologia pra outros projetos que começaram depois e talvez não tivesse... por causa daquele primeiro a gente não teria conhecido a ferramenta e aprendido e não teria aplicado em outros. (ENTREVISTADO M14).

Que antes a gente não fazia isso com tanta competência quanto os americanos fazem porque os americanos tudo vira negócio, né? Então a gente tem tentado olhar pra cases lá de fora, particularmente essa roupagem, né? Como que eles se vendem, como que eles se viabilizam e isso é uma coisa que eu enquanto CMO, que eu assumi agora essa incumbência, vou ter que buscar um pouco mais isso, né? Esses aprendizados lá de fora que eu acho que são muito valiosos (ENTREVISTADO N15).

É, a gente procura... então como é que (normalmente) eu uso esse... (primeiro) o benchmarking normal (ENTREVISTADO 016).

No que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, é possível perceber que os respondentes destacam que na maior parte das vezes são os clientes que direcionam as ações da empresa. Destaca-se que as empresas brasileiras buscam estar em contato com os clientes internacionais por meio de visitas, conversas virtuais ou ainda acompanhando sites do ramo de atuação a fim de identificar as suas necessidades e desenvolver produtos que melhor as atendam.

Além disso, o acompanhamento dos principais *players* do mercado internacional também indica quais são as próximas tendências do setor. Assim, estudar o comportamento dos concorrentes internacionais pode proporcionar às empresas brasileiras importantes fontes de conhecimento para que estas possam atender tanto clientes nacionais, quanto internacionais com produtos inovadores, sendo assim vanguarda no seu país de origem, e ainda em outros países estrangeiros.

Outra evidência dos dados coletados foi que experiências internacionais em projetos anteriores também contribuíram com o avanço internacional das empresas em que os entrevistados atuam no momento.

A gente pegou um projeto muito grande na época, há 10 anos atrás era a planta mais moderna da empresa do Brasil, era uma planta da Bunge e dois garotos de 23, 24, 25 anos, que ninguém do Brasil tinha capacidade porque a gente tinha sido. A gente veio já com essa bagagem, faltou falar de uma parceira que é a Siemens, que é um monstro na área de elétrica e automação, e eles nos deram o respaldo de que a gente tava habilitado por conta

de ter trabalhado na empresa alemã (ENTREVISTADO I10).

Então foi um aprendizado muito grande, interagindo com gente do mundo inteiro, cultura diferente. Na mesma mesa tinha brasileiro, indiano, israelense, americano, romeno (ENTREVISTADO O16).

Importante fonte de conhecimento, já resultado da atuação dos gestores em projetos internacionais anteriores, foi a experiência prévia em empresas internacionalizadas. Os respondentes destacam que o know-how prévio em empresas multinacionais, permitiu que a empresa tivesse contato com parceiros relevantes que contribuiriam no processo de internacionalização da empresa.

Outro fator apontado pelo entrevistado O16 foi que poder trabalhar anteriormente em uma empresa com colegas de trabalho de diferentes partes do mundo foi um grande aprendizado no que se refere a interação e conhecimento de diferentes culturas. Além das experiências internacionais anteriores, a parceria com universidades estrangeiras também se destacou como importante fonte de aprendizado.

Da pra se dizer que o mercado das escolas também, das escolas, dos ambientes de aprendizados né? Eles, eles também entram como, com um certo, eles são... Se é uma organização séria ela tem que realmente abrir os horizontes em termos de pesquisa. Então aquela outra ferramenta faz parte da base de conhecimento da, da... que a... que uma instituição de ensino tem que oferecer aos seus acadêmicos, né? E por conta disso nós temos algumas... algumas solicitações que vem dessas escolas que também ajudam a potencializar o desenvolvimento dos produtos (ENTREVISTADO B2).

Eu acho que tem um processo mutuo de troca de experiências que a gente tinha desde a fase do INPE, a gente continua com isso, que são com as universidades, né? Então a própria universidade de Visconzi, ela se tornou uma cliente, né? Mas esses times de pesquisa de referência, que é um parceiro nosso também que é uma das pessoas de maior referência em sensoriamento remoto pra

agricultura no mundo que é da universidade também, esteve com a gente várias vezes aqui, é uma pessoa muito próxima, né? Com frequência a gente tá dialogando sobre questões de fato do estado da arte da ciência associado às imagens, né? (...) Agora estando em contato com essas pessoas, às vezes estando lá efetivamente, a gente fica sabendo de algumas coisas legais também, empresas que estão fazendo coisas semelhantes e empacotando às vezes o produto de uma forma mais legal, né? (ENTREVISTADO N15).

O entrevistado B2 destaca que as instituições de ensino podem ser referências no que diz respeito a demandas de novas tecnologias, e que assim, a parceria com escolas proporcionou à empresa o desenvolvimento de novos produtos. Além disso, o entrevistado N15 menciona que algumas universidades que são referências em áreas específicas podem contribuir fortemente para o negócio.

Muitas vezes quando se fala em busca de conhecimento no exterior é difícil encontrar fontes confiáveis de informações, e nesse sentido, o contato com instituições de ensino pode contribuir positivamente, principalmente quando se identifica uma universidade com *expertise* na área de atuação da empresa. Outro fator relevante para a busca de conhecimentos após a internacionalização é o envio de expatriados.

Foi alguém daqui, continua indo mais gente. A gente tem uma dinâmica de formação daquela equipe de lá, né? Isso tá acontecendo de uma forma bem forte, inclusive tem pessoas nesse momento lá fazendo isso. É... transferindo conhecimento, né? E, também, recebendo novos conhecimentos porque é... o processo produtivo lá é distinto do nosso aqui. A gente tenta pegar sempre o melhor do... o melhor... (ENTREVISTADO B2).

As pessoas que vão são as primeiras enviadas, né, quando a gente já tem uma atração mínima numa país a gente envia as primeiras pessoas, essas pessoas, elas são basicamente os olhos e os ouvidos da empresa. Então tem contato que é direto com o mercado pra receber feedback de “ai, mas vocês não têm isso, mas deveria ter isso, mas o preço

talvez não seja tão atrativo pra mim, porém, essa funcionalidade não funciona pra cá, deveria ter desenhado pro mercado local” eles falam com cliente, falam com parceiro que a gente já tenha nesses mercados então são as pessoas que basicamente colhem todos os inputs que vem de quem já é cliente, de quem poderia ser e passa daí direto pro nosso time de produto e daí o time de produto consegue entender “ah, ok, o que que é prioridade pra gente entrar no México?” (ENTREVISTADO G8).

Sim, porque a gente começa a entender como funciona lá fora, né? Então como a gente atua no ramo da educação então com a nossa entrada na Europa, ter montado a empresa então a gente já começa a fazer contato com professores, com instituições de ensino, eu tive oportunidade de conversar com uma professora da Universidade de Lisboa e a gente começa a entender o que Portugal, por exemplo, tem de tecnologia, né? O Pedro nos dá um feedback, pô, o que a Holanda tem de tecnologia, né? Então a gente começa a entender melhor pra podermos atuar de uma forma mais assertiva e por onde a gente pode também começar a atuar na área de educação na Europa, né? Ela abre contatos, ela tenta entender, escolas, contato com escolas, contato com ONGs, com instituições e pessoas que estão envolvidas com a educação, né? Então entra em contato com empresas que já têm uma plataforma educacional, né? Enfim, é tentar fazer esse *networking* trazendo feedbacks pra gente pra gente conseguir lá fora entrar de uma forma mais assertiva, né? Muda muito, a gente vai percebendo que é uma realidade bem diferente daquela que a gente encontra aqui no Brasil, né? Trabalhar com educação lá fora é totalmente diferente do formato com que a gente trabalha aqui no Brasil (...) Então a gente tem os feedbacks sendo obtidos pelo Skype, ok? Ah então tá “então sua ação foi visitar escola, o que que foi levantado na escola?” (...) Então nós temos aí alguns itens que o Pedro vai se guiando que são importantes pra gente pra quando nós estivermos com o aplicativo já rodando lá na Europa a gente conseguir atuar de

uma forma mais assertiva (ENTREVISTADO K12).

Quando a empresa se internacionaliza, nem sempre o envio de expatriados ao país de destino é uma prática recorrente nas organizações. Entretanto, aquelas que abrem escritórios ou fábricas no exterior comumente enviam pessoas do país de origem para atuar na operação do negócio, e como evidenciado na fala dos entrevistados, captar informações relevantes sobre o mercado.

Sendo assim, verificou-se que as empresas enviam inicialmente poucas pessoas, para que estas possam conhecer melhor o perfil de mercado que a empresa está atendendo, e se há possibilidade de ampliação de atuação naquele país. Além disso, o aumento do conhecimento sobre o comportamento do consumidor no país de destino é um ponto relevante para que a empresa possa fazer as adaptações necessárias para melhor atender o mercado.

A participação em associações do setor também foi destacada como uma importante fonte de aprendizagem para as empresas de tecnologia mesmo após a sua internacionalização.

A gente tem aqui a ACATE (Associação Catarinense de Tecnologia) que ela promove uma série de debates de... e de assuntos diversificados nesse sentido. Então... aqui com ... sim eu já lembro de algumas referências ao mercado internacional. Então ali eu diria pra ti que existe um certo apoio mas não é nada institucionalizado em prol a isso (ENTREVISTADO B2).

Por exemplo, hã... tem empresário que nunca ouviu falar então ele vai lá participar pra ouvir falar. Tem empresário que já ouviu falar e quer, mas, não sabe. Bom, então tem curso pra ele de como ele prepara a empresa dele pra internacionalização. Tem empresário que já organizou isso e ele quer oportunidade de mercado (ENTREVISTADO D4).

A gente tem a IASP, né? Que é Internacional Associations of Science Parks. Então pela própria IASP, pela aproximação que nós temos com a IASP, a IASP reúne hoje pelos menos assim a maioria dos parques que existem no mundo (ENTREVISTADO H9).

As evidências apresentadas anteriormente destacam, sob o ponto de vista do entrevistado B2, o quanto a associação contribuiu com debates e apoio às empresas internacionalizadas no que se refere à geração de informações sobre mercados internacionais. Além disso, as próprias associações pertencentes a esta amostra apontam que os empresários mesmo já atuando no mercado internacional procuram o apoio da associação para buscar novas oportunidades de mercado, já que elas reúnem informações de empresas do mundo inteiro, e assim possibilitam a aproximação entre vendedores e compradores potenciais.

A criação de projetos pilotos, ou seja, projetos iniciais de internacionalização para mercados específicos também foi mencionado como uma experiência relevante que gera conhecimento para o avanço da empresa para novos mercados.

A gente começou o projeto piloto com os EUA. Em tecnologia a gente faz muito assim, projetos mínimos viáveis, ou seja, a gente faz um... um protótipo. Aí a gente vai multiplicar esse padrão em regiões estratégicas. A segunda região é a América do Sul. Então é mais fácil a gente começar por aqui. Então a gente tá aprendendo nos EUA e quando isso der certo em um, dois anos a gente aí começa a multiplicar esse modelo (ENTREVISTADO D4).

Neste caso, o entrevistado específico D4, da associação do setor, mencionou que a própria associação criou um projeto piloto de internacionalização da associação para um país, neste caso, os Estados Unidos. A partir desta experiência inicial a associação menciona que está aprendendo com esse mercado, mas que posteriormente pretende avançar para novos países, a fim de aumentar a rede de contatos dos seus associados ao redor do mundo.

Outra forma de buscar conhecimento para continuar o processo de internacionalização das empresas foi a realização de viagens e visitas *in loco*, ou seja, acompanhar o mercado consumidor para aprender mais sobre as suas necessidades.

Aí quando a gente viajava pra visitar uma Motorola, por exemplo, na Argentina, a gente já aproveitava e ia fazer visita a ponto de venda. E quando tu vai pra um ponto de venda, pra um supermercado, tu já começa a entender mais a

dinâmica também, e aí tu começa a falar com promotores de venda que tu encontra nesses pontos de venda. E aí é um trabalho muito de campo mesmo, tu tem que ir pra campo e conversar com as pessoas (...) E dentro de um ponto de venda tu descobre um monte de coisa, porque tu sempre encontra profissionais de trade trabalhando lá dentro, ou tu pergunta pra algum funcionário da loja, do ponto de venda, que ele também vai trazer alguma informação interessante pra ti. Então é conversando, conversando com o máximo de gente possível (...)E de lá eu gravei um vídeo também pra enviar pro pessoal aqui da empresa, um vídeo onde eu ia passando dentro dos pontos de venda, ia mostrando como é que era o cenário de lá, um pouco das diferenças que tinham aqui no Brasil, pra que eles conseguissem enxergar na prática (ENTREVISTADO C3).

A gente vai pelo menos duas vezes por ano pra fora então essas duas viagens são sempre bem importantes pra arrecadar (...)Mas essa troca com a loja, esse trabalho de tá perto deles foi contínuo, a gente tá desde 2015 em contato direto e indo nos eventos, eles fazem talks a gente vai, manda e-mail “ah tá aqui ó o que tá acontecendo”, tenta criar uma relação com os responsáveis também, trabalho de *networking* com a pessoa ele é muito trabalhoso, mas ele é o que melhor traz resultados, mais do que a especialidade de um marketing digital, esse contato específico assim de saber quem é a pessoa, de conhecer, de sentar, de apertar a mão, de trocar o cartão ainda tem muito valor porque apesar de ser uma área de tecnologia todo mundo sabe falar a língua da tecnologia ((risos)). (ENTREVISTADO F6).

Esse mês a gente foi pra Polônia, então... e lá também entender o que que eles tão fazendo lá pra gente trazer pra cá, e guiar a empresa assim (...)É que nem eu falei, existe uma diferença também entre tu ir viajar e conhecer um cliente que tá tentando resolver um problema e tu conhecer uma outra empresa da área que também oferece serviço

de software, que aí tu tá, digamos, aprendendo processos e tal, pra melhorar tua empresa (ENTREVISTADO J11).

Diferente do envio de expatriados, a visita aos países de destino também é uma prática importante para as empresas que já estão atuando no mercado internacional. Os entrevistados destacam que a realização de viagens periódicas aos países de destino proporciona à empresa importantes fontes de conhecimento.

O entrevistado C3 destaca a relevância de visitar os pontos de venda onde a sua empresa irá atuar e coletar o máximo de dados possíveis sobre o comportamento dos consumidores lá. Ele menciona que inclusive grava vídeos para compartilhar com a equipe. Já o entrevistado F6 destaca a relevância de fazer as visitas pessoais aos clientes para aumentar o relacionamento pessoal.

Por outro lado, o entrevistado J11 menciona a relevância de visitar não apenas os clientes, mas também empresas do setor, a fim de aprender sobre os processos que podem ser levados para a sua empresa. Outra forma de captar informações para o negócio internacionalizado foi identificado como análise de tendências por meio da leitura de sites, blogs e revistas do setor.

A gente acompanha os Newsletters internacionais todos e blogs, cada um na sua área então a gente fez bastante pesquisa guiada (ENTREVISTADO F6).

Então se manter atualizado através de blogs, seguir algumas referências na área de software. E às vezes, não só referências, "ah, um desenvolvedor bom, um engenheiro bom", mas referência também de investidores que tão investindo nessa área, porque geralmente são as pessoas que têm as visões, né? Ah, a visão de um produto, daí, claro, ele repassa pra um time que vai criar e tal, mas é interessante também tentar entender essas tendências assim (ENTREVISTADO J11).

A partir do momento em que a empresa atua no mercado internacional ela precisa se manter atualizada sobre o que está acontecendo no setor em que ela atua também em outros países. Os entrevistados F6 e J11 destacam que acompanhar sites, blogs e revistar

do setor permite a ampliação do conhecimento dos funcionários que trabalham com desenvolvimento de produto.

O entrevistado J11 destaca que para se tornar um bom desenvolvedor é preciso também conhecer as referências do ramo em que a empresa atua, já que muitas vezes o desenvolvedor possui o conhecimento técnico específico de tecnologia, mas não conhece o setor para o qual a tecnologia deve ser desenvolvida. E acompanhar tendências internacionais pode contribuir para a aquisição de novos conhecimentos na área. Além disso, outra fonte de conhecimento mencionada pelo entrevistado foi a utilização de outros serviços do mesmo setor da empresa.

O nosso principal foco hoje é em consumir bastantes produtos então além de ler e tudo a gente tenta assistir as coisas que são destaques lá fora também e jogar. Então rola bastante ver filmes, séries e jogo. Não tanto quanto a gente gostaria, eu gostaria que a gente tivesse jogando mais, consumindo mais esses produtos (...) Então faz parte, é bem incentivado pra não ser algo a mais, pra fazer parte do dia a dia. E como a gente tá numa área de jogos as pessoas são muito apaixonadas pelo que elas fazem então não é difícil, não preciso falar assim “ah galera, pesquisem sobre jogos”, o pessoal ama, não é um esforço acho pra ninguém aqui assim (ENTREVISTADO F6).

De acordo com o entrevistado F6, que atua no setor de jogos, toda a equipe é dedicada na busca por conhecimento do setor em que atuam. Além disso, os funcionários estão sempre jogando, ou seja, consumindo jogos de diferentes empresas nacionais e internacionais para que eles possam acompanhar o que os jogos que estão sendo desenvolvidos pelos concorrentes trazem de novidade, e o que as pessoas estão consumindo no mundo. Isso faz com que as pessoas adquiram conhecimento e possam desenvolver novos produtos.

Por fim, outra fonte de conhecimento mencionada pelos entrevistados é a participação em feiras e eventos internacionais. As empresas destacam que após a sua internacionalização elas identificaram que as feiras e eventos do setor também podem trazer informações relevantes sobre as tendências do ramo.

E é dessa mesma forma que a gente faz atuação nos outros países do mundo então a gente participa já

há sete anos de uma feira internacional que se chama Incosméticos, essa feira ela na verdade é uma feira de matérias-primas cosméticas e a gente tem participado sempre com a iniciativa junto com a própria Apex que é agência de exportação então eles de certo modo subsidiam a participação de empresas brasileiras, ajudam com os custos (...) Nos baseamos muito em tendências então esses eventos que nós participamos todos os anos como expositores, nesses eventos nós temos muitas, por exemplo, existem agências que são agências que avaliam exatamente tendências em vários setores, dentre eles o setor de cosmético. Então essas agências todos os anos elas divulgam essas tendências então a gente, claro, fica com um olhar pra essas tendências, essas tendências são trazidas pro nosso plano aqui de discussão e de estratégia pra gente entender qual dessas tendências se encaixa com a filosofia da nossa, com a nossa tecnologia e qual delas a gente pode de fato se apoiar pra desenvolvimento de novos produtos. (ENTREVISTADO L13).

E usamos internet e Google, a gente pesquisa as empresas, mas em geral eu adoto, eu gosto muito de adotar a participação em eventos, congressos específicos do setor, né, da área (...) porque lá você encurta os caminhos, né? Você encontra concorrente, como você encontra empresas com potencial parceria. Então eu particularmente adoto essa estratégia aí como a principal, tá participando de eventos e congressos específicos do setor pra estabelecimento de relacionamento (ENTREVISTADO 016).

O entrevistado L13 destaca que a participação em feiras, inclusive, é subsidiada pela APEX, que busca desenvolver e promover as exportações de empresas brasileiras, e por esse motivo vem participando destes eventos já há algum tempo. Menciona ainda que é neste momento em que se conhece as tendências do setor e ampliam a *network* que possibilita novos negócios.

Já o entrevistado O16 destaca que a participação em congressos específicos promove o encontro da empresa com concorrentes, com parceiros e possíveis clientes, que também contribuem para o

desenvolvimento de novos produtos, assim como para novos negócios internacionais.

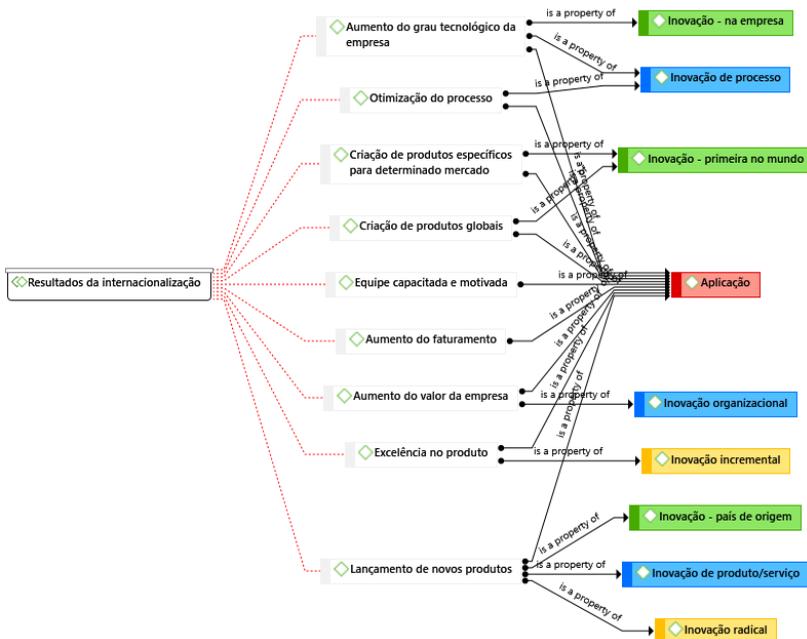
4.6.2 Resultados da Internacionalização

Além das fontes de aprendizados identificadas como consequências do processo da internacionalização, uma série de resultados foram mencionados pelos participantes da pesquisa. Neste momento, foi possível perceber a aplicação do conhecimento adquirido previamente, ou seja, o conhecimento transformando-se em resultados de inovação.

Dentre os principais resultados encontrados destacam-se as evidências: excelência de produto; aumento do valor da empresa; aumento do faturamento; aumento do grau tecnológico da empresa; criação de produtos globais; criação de produtos específicos para determinados mercados; otimização do processo; lançamento de novos produtos; equipe capacitada e motivada.

A seguir serão apresentadas como essas evidências emergiram dos dados e como elas se relacionam com a capacidade de aplicação do conhecimento e com os tipos de inovação, grau de inovação e tipos de inovação. A Figura 32 apresenta as evidências da categoria resultados da inovação.

Figura 32 Evidências da Categoria Resultados da Internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Verificou-se inicialmente que como resultados da internacionalização as empresas estudadas alcançaram a capacidade de aplicação do conhecimento adquirido ao longo do processo. Sendo assim, foi evidenciado que algumas inovações ocorreram na empresa em função da internacionalização.

Inicialmente, quanto ao grau de inovação verificou-se a existência de inovações incrementais, uma vez que as empresas destacam que promoveram a melhoria dos seus produtos e serviços desenvolvidos, alcançando mais maturidade e excelência da empresa.

Então eu diria que, assim nos mercados onde já existe um... um certo ... um certo *know-how* de outras tecnologias, as tecnologias de referência também equivalentes às nossas, sempre existe demandas de... de aprimoramento de produto (ENTREVISTADO B2).

Em falando de internacionalização eu não consigo ver contra. Por que? Primeiro, quando você decide

exportar você imprime um nível de excelência dentro da tua empresa. Por que? Você vai ter que ter atendimento em outra língua, você vai ter que ter os processos filé mignon, a qualidade do teu produto tem que ser impecável porque assim o mercado lá fora, principalmente mercados mais exigentes como americano e europeu, é um mercado muito maduro. Então eles não perdoam um erro. (...) Então, ou seja, pra você exportar a tua, o teu nível de qualidade aumenta, ok? Então, se você aumenta aqui dentro reflete também. No mercado aqui dentro. Então é difícil um competidor brasileiro daí chegar no teu nível (...) A diferença nossa e do nosso competidor é astronômica. Não tem nem condições do cara competir. Por que? A gente imprime um nível de excelência tão grande pra poder exportar que o cara vai ter que imprimir isso aí. (ENTREVISTADO D4).

Esses produtos em especial, ganhou bastante prêmio fora do Brasil e nunca foi vendido aqui, só internacional (...) O nosso aplicativo que a gente fez pra eles foi traduzido pra oito línguas. (...) Vou ver quantas línguas foram traduzidas, mas assim a gente fez, não foi a gente que traduziu, foram eles, a gente viu que tava... foi assim, a gente fez o aplicativo e quando a gente viu tava traduzido pro francês e a gente tava concorrendo na França como melhor brinquedo do mundo, foi quando deu o estalo assim “nossa, o aplicativo que a gente fez tá com todo esse sucesso, agora a gente tem sempre que partir dessa premissa” (...) O mercado internacional é muito mais rigoroso do que o brasileiro. Muito mais, a gente lançou a Hello Kitty pro mercado espanhol e tá sendo um sucesso, a gente recebe muitos elogios e a gente marca da onde que é e são países bem menores que o Brasil e são países que não tão acostumados com produtos de qualidade. (ENTREVISTADO F6).

Sim, eu acho que... é, eu acho que a questão de ter, por exemplo, uma exportação abrangente aí pra todos esses países elas nos dá um voto de confiança muito grande (...) Então assim ao mesmo tempo

confiança, nos deixa orgulhosos porque entender que uma tecnologia feita no Brasil ela consegue tocar tantos mercados e ser aceita em tantos mercados então isso é extremamente gratificante e motivador pro nosso trabalho, né, porque a gente pensa que não estamos só pensando em algo que é aceito aqui, nós estamos transpondo muito mais do que o Brasil, a gente tá levando uma tecnologia brasileira pro mundo (...) A gente tá nessa fase, eu vejo muito mais os nossos concorrentes nos seguindo do que o contrário. (ENTREVISTADO L13).

O primeiro é o entendimento de que o nosso trabalho de fato ele tá alinhado e o que é feito no resto do mundo, de fato não deixando nada a desejar, muito pelo contrário, sendo requisitado e valorizado no mundo inteiro, todo mundo de certa maneira se sente satisfeito com isso (ENTREVISTADO M14).

A partir das falas dos entrevistados verificou-se que o avanço internacional da empresa fez com que esta precisasse realizar melhorias de processos e produtos, a fim de alcançar os níveis de qualidade exigidos pelos clientes estrangeiros. Os participantes B2 e D4 destacam a necessidade de melhorias e aprimoramentos contínuos da empresa, que são realizados a partir das novas demandas dos clientes internacionais, uma vez que os clientes são bastante exigentes.

Isso que faz com que as empresas alcancem um grau de excelência tanto no mercado nacional quanto internacional em que atuam. Corroborando a fala do entrevistado F6, que devido ao grau de qualidade que a empresa alcançou até o momento, a empresa já recebe premiações internacionais pelo seu produto.

Além disso, os entrevistados L13 e M14 destacam a importância do reconhecimento em relação a qualidade da tecnologia que as empresas brasileiras recebem a partir do momento em que começam a atuar internacionalmente. Isso traz uma reafirmação de que as empresas de tecnologia entrevistadas estão no rumo certo, demonstrando capacidade e qualidade para competir internacionalmente.

Quando analisadas as inovações resultantes do processo de internacionalização, estas podem ser caracterizadas quanto ao grau de inovação como radicais, quanto ao tipo, como inovações de produtos, e ainda quanto ao local, como inovações no país de origem.

Olhando pra inovação de produto, por exemplo, estamos em um processo de estudar uma simplificação do produto pra criar uma versão enxuta pro mercado internacional, pensar um produto enxuto pro mercado menor, estamos em desenvolvimento de um estudo de simplificação do produto que veio especificamente do mercado internacional (ENTREVISTADO E5).

Então a gente de repente tava desenvolvendo já tecnologias que estavam chegando no mercado nacional, ou que iriam chegar, que a gente... no Brasil, talvez chegasse com um certo *delay*, né? (ENTREVISTADO O16)

Verificou-se neste momento que os entrevistados E5 e O16 destacam a importância da atuação no mercado internacional já que assim foi possível conhecer as tendências, necessidades e comportamentos de mercados diferentes, inclusive de países desenvolvidos e assim, desenvolver novos produtos.

Isso fez com que as empresas pudessem lançar no seu país de origem, produtos inovadores, que surgiram em função da aquisição de conhecimento das empresas em mercados internacionais. Como a própria fala do entrevistado O16, caso a empresa olhasse apenas para o mercado brasileiro, certamente esses produtos chegariam aqui com atraso em comparação ao restante no mundo.

Outra inovação percebida na pesquisa foi a inovação gerada na própria empresa, por meio da melhoria e aumento do grau tecnológico dos processos realizados internamente.

Nesse caso querem coisas mais diferenciadas que... que nos obrigam a... a evoluir o produto também a algumas dimensões que a gente não tinha... não tinha previsto. Então a resposta pra pergunta é sim! É muito claro esse movimento. As aquisições são, digamos assim, é... pedidos que requerem um maior nível de tecnologia nos nossos produtos e também requerem um melhor nível de... da gente se adaptar ao mercado também (ENTREVISTADO B2).

E tem uma segunda questão também, mas eu acho que isso hoje não faz mais tanto sentido que é talvez a questão de quando tu falas até de inovação, mas assim da possibilidade de trabalhar com tecnologias mais novas ou tecnologias diferentes (ENTREVISTADO M14).

Foi uma experiência muito boa porque ela nos aproximou de players importantes do segmento, principalmente fornecedores de tecnologia, (quando) a parte de dados tava crescendo muito, então empresas americanas que eram especializadas em coleta de dados pra qualquer tipo de aplicação, por exemplo, a gente se aproximou, fechamos parcerias. Então foi uma época de muito desenvolvimento tecnológico pra gente (...) Então essa questão da gente ter um escritório fora do Brasil nos permitiu assim acelerar muito esse ciclo de inovação (...) isso pra gente foi muito importante, permitiu que a gente desse um salto em inovação, né? Até porque eu era pressionado, tu tava num ambiente que se tu não acompanhasse aquele ritmo... (...) Então a gente... eu passei por esse ciclo de internacionalização, e foi quando a empresa se desenvolveu muito, tá? Desenvolveu muito. Então assim, eu acho que esse é uma dos pontos positivos, quando tu internacionaliza a empresa, tu tem que ter em mente que tu vais olhar a construção de um mercado novo (ENTREVISTADO O16).

Os entrevistados B2 e M14 destacam a necessidade que as empresas tiveram em adaptar-se no que se refere à inclusão de novas tecnologias e ferramentas de trabalho, fazendo com que os processos se tornassem mais otimizados, resultando assim em inovações de processos dentro da empresa.

O entrevistado O16 menciona ainda o quanto a internacionalização foi importante para que a empresa crescesse e evoluísse durante esse processo. Para ele, o contato com outras pessoas e empresas mais desenvolvidas abriu muitas portas para a empresa e fez acelerar o ciclo de inovação tecnológica da empresa brasileira.

Ainda no que se refere a inovação de processo, verificou-se que os entrevistados mencionaram em suas falas que o processo de

internacionalização contribuiu para que as empresas conseguissem otimizar os seus processos internos.

Vamos dizer que se torna viável de começar a ter acesso a essas tecnologias de agregar ao produto, né? Pra baratear, pra tornar mais robusto, pra tornar mais veloz (ENTREVISTADO B2).

Tivemos também a melhoria no processo de pagamentos, foram aprendizados que a gente teve do processo de internacionalização, trabalhar com modalidades diferentes de pagamentos, impostos e relações de contratação (ENTREVISTADO E5).

Com certeza, dentro do próprio time de produto a gente teve muito aprendizado de... no começo o pessoal achava que era assim “ah é só ter alguém que traduza e a gente consegue fazer o produto rodar pra outro país”. Daí depois a gente foi descobrindo “não, não é traduzir, é localizar” e localizar é um buraco mais embaixo, né? E daí a gente teve que contratar uma pessoa pra encabeçar o projeto, daí a pessoa começou a encabeçar e começou a ver que tinha muita, muita demanda, daí a gente começou a pensar (...) Então na verdade, não só em produto, em outras áreas a gente acabou aprendendo muito sobre como a operação deveria ser, depois que a gente começou, né? A gente não tinha assim ó “quando a gente começar a expandir a gente vai ter um time dedicado no marketing pra expansão, a gente vai ter um time dedicado em produto, mas mailing não vai ser totalmente, vai ser part-time” a gente não tinha nada disso (...) Não, adaptar um produto a isso... não tem grandes adaptações da gente pra mercado internacional, o que que a gente adapta também é meio de pagamento, a gente de fato mergulha no que que é trabalhado no mercado e altera nosso sistema pra aceitar esse tipo de pagamento. A gente mergulha também em moeda local, a gente faz toda adaptação do nosso processo, receber com moeda local porque isso facilita os caras a comprarem, e a gente faz adaptação do nosso – daí sim – (único produto), mas no nosso atendimento a gente

paralelo ao produto a gente tem um time de serviço, né, que é um time de atendimento, esse serviço a gente adaptou pra internacional. (ENTREVISTADO G8).

Ao analisar as falas dos entrevistados, percebeu-se que com o passar do tempo, a partir das experiências adquiridas com a internacionalização, as empresas aprenderam formas mais fáceis e rápidas de realizar os processos internos, principalmente no que se refere a processos internos que puderam ser otimizados.

O entrevistado B2 enfatiza que a empresa conseguiu reduzir custos a partir do momento em que otimizou processos por meio da utilização de novas tecnologias que a empresa teve acesso no mercado internacional. Já os entrevistados E5 e G8 destacaram que os aprendizados oriundos da preparação da empresa para a internacionalização foram úteis também para outros processos da empresa.

Também no que se refere a tipologia de inovação, percebeu-se a ocorrência de uma inovação organizacional, no que se refere a estrutura de gestão e de governança das empresas estudadas, que acabaram levando ao aumento do valor da empresa.

Transformou nossa empresa, porque naquele momento nós falamos, “cara, a gente vai precisar internacionalizar a empresa. Então a gente precisa registrar a nossa marca na Europa, a gente precisa criar um website global, a gente precisa atender em inglês, a gente precisa...”, tu entende? (ENTREVISTADO A1)

Outra questão que a gente também fala e que a gente com bastante frequência comenta aqui é o quanto que às vezes o processo de internacionalização, principalmente se a gente tem iniciativas de levar à sede uma sede da empresa, enfim, uma filial da empresa pra um internacional, muitas vezes isso aumenta o valuation da empresa, aumenta a competitividade (ENTREVISTADO L13).

E vieram e nos abordaram, primeiro porque a gente era competidor aqui na região e eles perdiam pra gente, porque eles... a tecnologia deles, como eu te

falei, era cara, envolvia muita customização, e por eles não terem uma estrutura local aqui, eles não tinham como atender uma série de requisitos de nível de serviço, enfim, eles tavam tomando uma goleada da gente, né? Até que eles resolveram então nos abordar pra fazer uma aquisição. E aí a gente acabou entrando num acordo e a empresa foi vendida pra esse grupo americano/israelense, a empresa oficialmente é americana, é aberta em bolsa, mas, digamos assim, o nosso ponto focal era Israel (...) a internacionalização às vezes é a maneira que você tem de crescer. Se você, por exemplo, já estabeleceu um determinado mercado aqui no Brasil, tem dificuldade de crescer, o crescimento inorgânico passa pela internacionalização da empresa, né, muitas vezes. (ENTREVISTADO O16).

O entrevistado A1 destaca o quanto a empresa teve que adaptar sua organização interna, com a criação de procedimentos de gestão, website global, e preparação das pessoas para atuarem em diferentes idiomas. Além disso, evidenciou-se que o entrevistado L13 menciona que a abertura de uma subsidiária na empresa no exterior foi uma mudança organizacional que impactou na gestão e conseqüentemente ampliou o *valuation* da empresa, já que ela agora possui uma filial também em outro país.

Já o entrevistado O16 destaca que a partir do processo de internacionalização, a empresa melhorou sua gestão, seus processos e começou a ganhar visibilidade entre os competidores multinacionais. Isso acabou ocasionando a venda da empresa para uma outra estrangeira, que é uma empresa aberta na bolsa de valores e a partir disso a empresa teve um crescimento exponencial.

No que se refere ao local de inovação, verificou-se que as empresas conseguiram desenvolver inovações em nível mundial, ou seja, que eram produtos capazes de atender um mercado global ou ainda mercados com necessidades específicas.

No nosso caso provavelmente vai ser bem difícil não ter nada que eu faça lá fora que não sirva aqui pra dentro, tá? Pode ser que alguns usuários não usem aqui, ou façam de outra maneira, mas é bem provável que... se... vá... vá... vá se trazer um

benefício pro... pros clientes que não conheceriam aquilo se não viesse de outro mercado (...) Acho que praticamente todos são criados a... em função de necessidades, né? A gente detecta... detecta uma necessidade e... e tenta entender o potencial dela. E... e no final das contas essas necessidades vem de clientes, né? Então assim... exi... existem produtos específicos que foram criados em função do mercado externo, tá? Mas o... acho que a grande... a grande...a grande... o que é de comum em relação à criação de novos produtos é realmente que teria que existir uma necessidade de mercado que normalmente é demandado pelo cliente e a gente tenta entender ela criando... criando um novo produto. Sim, nós temos produtos que foram criados especificamente pro mercado externo que servem aqui pra gente também. Mas nossa maior parte foram criados olhando uma necessidade de mercado (ENTREVISTADO B2).

Então ali que começou todo esse movimento e a gente começou pelo que era mais óbvio, que era a tradução do software, era o que a gente precisava pelo menos pra conseguir botar o projeto no ar lá na Argentina, e aos poucos as coisas foram acontecendo (...) Mercado latino-americano. Pra esses mercados, sim, se adapta sem precisar mudar nada, mudar poucas coisas que são óbvias, né? O idioma, como você falou. A gente dentro do sistema tem uma base de cidades, de estados e isso também depende de país pra país, então isso também muda. Mas tirando isso, não. A forma de usar o sistema, as funcionalidades são todas iguais (...) Com certeza traz. A capacidade de.... Porque o que me aconteceu... eu vou resgatar o projeto da Motorola pra ver como é importante a gente conseguir atender internacionalmente. Eles tinham a vontade de conseguir enxergar num único painel os dados de todos os países, então eles queriam, no final das contas, padronizar a forma como todos os países trabalhavam. As mesmas informações tinham que ser enviadas. Então se eu consigo atender todos os países, eu consigo ajudar eles nessa padronização, o que pra eles é muito importante. Então isso sim é um grande ponto

positivo pra gente (...).Principalmente o que eu vi agora nos Estados Unidos, se a gente quiser entrar nos Estados unidos, pra lá o nosso software não tá pronto, pra lá a gente vai ter que mexer, a gente vai ter que customizar (ENTREVISTADO C3).

Pela internacionalização a gente acaba trazendo... a gente acaba meio que como o Chico Xavier “psicografando” o que vai acontecer no mercado daqui há seis meses, um ano. Então existia quando surgiu os primeiros processos sobre indústria 4.0. A gente recebeu essa informação, as vertentes da Alemanha, começou a se interessar disso, começou a estudar o processo, quando isso virou moda no Brasil a gente já sabia o que que era (ENTREVISTADO I10).

Então, Estados Unidos tem mercado de fotografia, mercado de imobiliárias, mercado de meditação, então mais saúde, né? Também tem do mercado de health and fitness. E aí no Canadá a gente tem esse mercado que é um... eu não sei nem dizer exatamente o que é, mas acho que é um aplicativo pra compartilhar babás assim, então tem um aplicativo pra academias, então também entra mais nesse health and fitness; tem um aplicativo que é uma ferramenta pra tentar automatizar os processos de contabilidades assim. Esses três são da Austrália. E no geral é isso assim. Na Polônia ele... na Europa também a gente já teve aplicativo pra otimizar a seleção de candidatos pra entrada de empresas, assim, que envolvia algumas ferramentas que, enfim, usam modelos que tu roda e aí eles tentam filtrar os currículos que... de 100 currículos filtra pra 10 pra tentar agilizar (ENTREVISTADO J11).

Então esse novo aplicativo que a gente tá lançando já foi construído pra atender uma linguagem internacional. Então acho que esse processo que a gente vem passando de internacionalização acho que estimulou muito também isso, né? A gente já se preparar pra num futuro a gente já começar a ter um app que possa atuar em diferentes países, né?

(...) Onde tiver ele já faz a tradução automática, é a mesma história. A pessoa tá lá na Holanda, tá com dispositivo ele já faz a tradução automática pro dispositivo. (...) Então toda essa experiência lá fora que a gente tá tendo de reconhecimento permite com que a gente aqui se antecipe com relação a qualquer outra plataforma educacional ou qualquer outro projeto educacional que venha a acontecer nos próximos anos. Ter alguém que nos dê feedbacks do que tá acontecendo na Europa, seja lá onde for, sempre nos dirá pra qual caminho a gente deve seguir porque aqui a gente conhece muito bem, a gente tá sempre muito atualizado, né? (ENTREVISTADO K12).

E nós levamos essa tecnologia, porém, uma tecnologia no qual a gente usou esses probióticos agora encapsulados então eles são muito mais performáticos, quer dizer, a gente chegou nessa feira com um produto que ele não tava só na tendência, o forte da tendência, mas ele já tava acima porque eu já tinha um upgrade daquilo que eles tavam levando (ENTREVISTADO L13).

Antigamente era muito visível... antigamente quando eu falo, sei lá, 10 anos atrás, que as tecnologias que a gente usava aqui não tavam à par com o que a gente via na parte de desenvolvimento de software em outros lugares. Hoje não, hoje eu posso dizer que o negócio é completamente universalizado e transparente, o que acontece no exterior acontece aqui ou às vezes acontece até primeiro aqui do que em outros clientes que a gente atende no exterior e daí vai depender muito mais do momento, do projeto e do produto do que da tecnologia em si. Então hoje a minha percepção é que de fato o Brasil e as pessoas daqui tão totalmente alinhadas com as tecnologias e com os processos que estão sendo utilizados mundo à fora e vai depender na verdade mais é do momento da empresa e do projeto em adotar tecnologias novas ou não, em conseguir inovar nesse sentido ou não (ENTREVISTADO M14).

Ao analisar as falas dos entrevistados B2 e C3 verifica-se que as empresas brasileiras conseguem desenvolver produtos que atendam mercados globais seja a partir de adaptações dos seus produtos já existentes, ou então pela criação de produtos totalmente novos que atendam a mercados específicos.

O entrevistado I10 menciona que estar atuando no mercado internacional proporciona o acesso a conhecimentos acerca das principais tendências no ramo em que atuam, ou seja, a partir do contato com parceiros internacionais a empresa consegue desenvolver novos produtos baseados nas necessidades dos clientes globais.

No que se refere ao desenvolvimento de produtos para mercados específicos, o entrevistado J11, que atua com clientes 100% estrangeiros assevera que para cada novo cliente ou mercado, a empresa precisa desenvolver produtos específicos, que se adaptem a realidade no país em que atuam.

O entrevistado K12 menciona ainda que hoje está em fase de desenvolvimento de um novo aplicativo que terá a possibilidade de atuar no mercado global, ou seja, o produto atenderá as necessidades de clientes de qualquer lugar do mundo. Isso também aconteceu em função do conhecimento que a empresa foi adquirindo ao longo dos anos com o atendimento a mercados estrangeiros específicos.

Evidencia-se que o entrevistado L13 é gestor de uma empresa que desenvolve produtos que já estão além em termos de qualidade, do que é desenvolvido a nível mundial, ou seja, um produto totalmente inovador no mundo. O entrevistado menciona que isso ocorre pelo fato das experiências anteriores com parceiros comerciais internacionais, assim como pela participação em eventos e feiras internacionais.

Ainda, o entrevistado M14 corrobora as afirmações já mencionadas pelos demais entrevistados, dizendo que hoje a sua empresa é capaz de competir globalmente, por meio da oferta de produtos e serviços bem desenvolvidos que atendam as necessidades e exigências de clientes de todas as esferas.

Além dos resultados mencionados anteriormente, verificou-se que o aumento do faturamento da empresa, e também a diversificação das receitas da empresa são outros resultados relevantes oriundos da internacionalização.

15%, mas assim, daqui... nós temos um plano que até 2023 vai ser 50%, esse é o... e nós tamo trabalhando muito pra isso (ENTREVISTADO A1).

Em torno de uns 30%, atualmente, né? Eu diria pra você que a tendência é melhorar bastante já que a gente abriu uma filial na Itália agora. Produzir equipamentos. Então isso... nos próximos anos deve mudar bastante há... o perfil dessa participação (ENTREVISTADO B2).

Segundo, tu ganha em faturamento e merc... tu, você diversifica o teu mercado (...) Agora se você tem uma operação fora, ok? O que você recebe em dólar, e o dólar valorizou. Aquela valorização e a exportação de fora tampou o buraco daqui. Não coloque todos os... os teus ovos na mesma cesta. (ENTREVISTADO D4).

Olha, deixa eu pensar assim. Pra mim um resultado claro é o financeiro. ((risos)) É o impacto que traz assim, é legal a gente ver o negócio funcionando (ENTREVISTADO G8).

E até com essas movimentações de dólar e tudo mais, né? Então isso também acaba sendo atrativo à exportação então acho que a gente tem que tá sempre ligado, cuidando dos dois lados, né? Atender bem o mercado interno, mas com olhos aí pra gente tá aproveitando essas oportunidades da exportação (ENTREVISTADO L13).

E o terceiro é o resultado financeiro que é óbvio, com essa mudança no câmbio e com esse aumento, tanto um aumento proporcional tanto quanto o aumento financeiro, o crescimento de um ano pro outro é de quase 50% ano a ano então isso também dá uma satisfação e um resultado enorme porque a gente divide parte dos resultados com os funcionários também então todo mundo fica muito satisfeito com isso (ENTREVISTADO M14).

Verificou-se que as falas dos entrevistados apresentadas anteriormente demonstram a relevância que o resultado financeiro possui para as empresas internacionalizadas. As empresas mencionam que o aumento do faturamento da empresa oriunda do comércio internacional é relevante uma vez que a empresa passa a receber em dólar.

Outro fator mencionado pelas empresas é a importância da empresa diversificar suas fontes de receitas, ou seja, não depender apenas do mercado interno, já que este pode passar por momentos de instabilidade e assim, a empresa continua recebendo suas receitas de clientes estrangeiros.

Por fim, outro resultado encontrado a partir do processo de internacionalização é o aumento do nível de capacitação e motivação da equipe de funcionários da empresa.

Cara a pessoa... eu tenho, eu tenho dezenas de pessoas aqui dentro cara, que mal e mal falavam português, né? E agora estão falando espanhol e inglês (ENTREVISTADO D4).

Mas eu vejo muito a gente desenvolver o interesse das pessoas pra expansão internacional, tipo hoje as pessoas vêm falar comigo “o que que eu tenho que fazer pra entrar no time de expansão? O que que é que eu tenho que me desenvolver pra poder crescer?” “Quando tiver uma vaga como é que eu faço pra me candidatar?” Então isso pra mim tem sido um resultado positivo que é assim: a gente tem conseguido construir essa vontade das pessoas e esse envolvimento, apesar de que eu acho que a gente ainda tem alguns passos pra dar pra chegar no ótimo, sabe? (ENTREVISTADO G8).

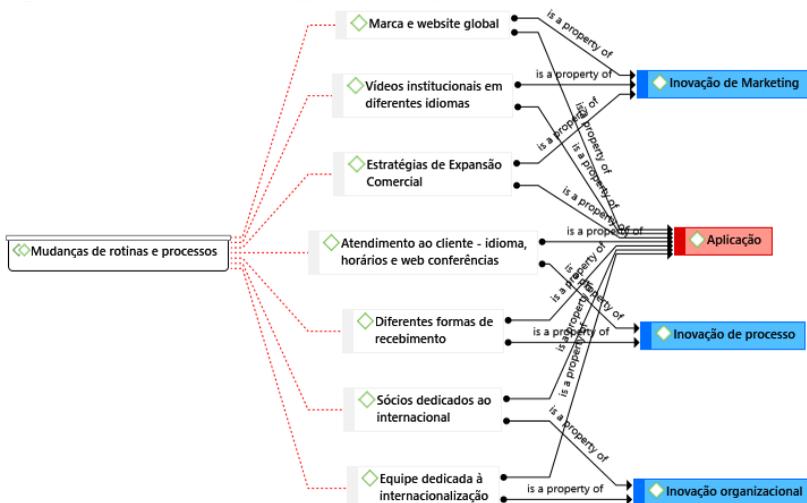
Verifica-se que o entrevistado D4, da associação das empresas de tecnologia destaca que as empresas internacionalizadas percebem que o nível de qualificação da sua equipe aumenta depois desse processo, uma vez que as empresas ampliam o número de funcionários com conhecimentos de novos idiomas e de novos mercados.

O entrevistado G8 também destaca que além da capacitação, as pessoas sentem-se mais motivadas em crescer dentro da empresa, e que passam a almejar novos cargos, principalmente relacionados a internacionalização. Assim, as pessoas buscam qualificar-se e estudar novos idiomas para que também possam atuar nesse setor e ainda, almejam conhecer outros países por meio da empresa.

4.6.3 Mudança de processos e rotinas

Outra consequência do resultado do processo de internacionalização investigado neste estudo, foi a mudança em rotinas e processos da empresa, atividades que também advêm da aplicação do conhecimento adquirido ao longo deste processo, e que resultou em inovações do tipo: processo, marketing e organizacional. A Figura 33 apresenta as principais evidências mapeadas nesta categoria.

Figura 33 Evidências da Categoria Mudança de rotinas e processos



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

No que se refere a inovação de processos, evidenciou-se que as empresas destacaram a mudança na forma de atendimento ao cliente, ou seja, surgiu a necessidade de atender os clientes em diferentes idiomas, mudança de horários de trabalho a fim de atender as necessidades dos clientes de outros países, adequação das formas de recebimento e ainda o surgimento de reuniões feitas via web conferências.

A gente depois, através da AIESEC, que foi muito importante pra gente. A gente contratou uma menina da Colômbia, que veio trabalhar com a gente aqui, ela tá aqui até hoje, fazem... isso desde 2014, fazem aí uns bons anos, e hoje, inclusive, ela é gerente do time de *customer success* (...) depois

dela a gente contratou também uma outra menina da Colômbia, que era amiga dela, e era indicação, e aí o negócio foi crescendo, foi crescendo. Hoje a gente tem quase uma colônia colombiana aqui dentro da empresa ((risos)) e a gente tem pessoas dedicadas ao internacional em todas as áreas, mas isso é algo muito recente, isso é algo de seis meses a um ano pra trás (...). E a gente mapeou tudo isso, viu tudo o que a gente precisava mudar nos nossos processos pra atender também essas pessoas, aonde a gente precisaria ter pessoas que falavam espanhol dentro dessa jornada, dentro dessa trilha que o cliente percorre aqui dentro, que que a gente precisa traduzir de material, de conteúdo, de site, tutorial de uso do sistema. Então acho que a grande mudança que teve foi essa, de mapear os processos pra encaixar o internacional (ENTREVISTADO C3).

Dentro da área de produto temos pessoas chaves que já falam o segundo idioma e que tem capacidade de representar a sua área específica, por exemplo, quando precisamos aprofundar um tema como arquitetura, requisitos de software, infraestrutura ou cada etapa do desenvolvimento temos uma pessoa chave que já tem capacidade de se comunicar, de escrever em espanhol, que é o nosso maior mercado (ENTREVISTADO E5).

Não, adaptar um produto a isso... não tem grandes adaptações da gente pra mercado internacional, o que que a gente adapta também é meio de pagamento, a gente de fato mergulha no que que é trabalhado no mercado e altera nosso sistema pra aceitar esse tipo de pagamento. A gente mergulha também em moeda local, a gente faz toda adaptação do nosso processo pra receber com moeda local porque isso facilita os caras a comprarem, e a gente faz adaptação do nosso – daí sim – (único produto), mas no nosso atendimento a gente paralelo ao produto a gente tem um time de serviço, né, que é um time de atendimento, esse serviço a gente adaptou pra internacional (ENTREVISTADO G8).

A gente não tem nenhum cliente brasileiro, então a nossa empresa é, digamos, se adapta ao meio dos clientes. Isso envolve incentivar falar inglês, a gente trabalha bastante comunicação, então videoconferência, é algo bem normal pra gente, tenta fazer isso da forma um pouquinho... digamos, tentar fazer da forma mais pessoal possível pra não parecer que o fato de a gente não comumente encontrar as pessoas pessoalmente, seja um problema. No geral é isso assim (ENTREVISTADO J11).

O segundo, como eu te falei, foi essa questão talvez da autonomia das pessoas que aumentou em função de ter que lidar com fusos horários diferentes, com idiomas diferentes e com contextos diferentes, aumentou a autonomia das pessoas que não dependem mais tanto de um gerente ou de um intermediário pra conseguir se comunicar e resolver as coisas (ENTREVISTADO M14).

No que se refere ao conhecimento de diferentes idiomas, verifica-se que o entrevistado C3 demonstra na sua fala a necessidade de contratação de pessoas estrangeiras, uma vez que a empresa começou a contratar pessoas de outros países que já conhecessem o idioma, assim como a cultura do país onde a empresa iria atuar.

Os entrevistados E5 e J11 também destacam que o conhecimento do segundo ou terceiro idioma é essencial para que as pessoas possam atuar na empresa, uma vez que todas as áreas da empresa acabam se envolvendo nos processos de internacionalização e precisam se comunicar com clientes. Além disso, o entrevistado J11 afirma que a empresa atua com clientes 100% estrangeiros e menciona a necessidade da boa comunicação das pessoas, e que as web conferências atualmente são atividades rotineiras na organização.

No que se refere a adequação de diferentes formas de recebimento dos pagamentos, o entrevistado G8 menciona a relevância de conhecer e estudar as diferentes moedas, assim como adaptar os sistemas de recebimento da empresa, visto que a empresa se adapta a fim de aceitar diferentes tipos de moeda. Além disso, o entrevistado menciona que são feitas algumas adaptações de produto, e do time de atendimento, que já foi preparado para atender os clientes estrangeiros.

O entrevistado M14 destaca que uma mudança identificada nas rotinas da empresa foi a necessidade de adaptar os horários de trabalho dos funcionários, visto que estes atendem pessoas em países que possuem fusos horários diferentes do Brasil, e assim é necessário atuar em horários diferenciados. De acordo com o entrevistado, um benefício desse processo foi que as pessoas se tornaram mais autônomas, diminuindo inclusive a dependência dos funcionários em relação aos gerentes intermediários.

Outra mudança identificada nos processos e rotinas das empresas resultou em inovações de marketing, visto que adaptações na forma de apresentação da marca, website, estrutura de expansão comercial e vídeos institucionais tiveram que ser adequados para atender clientes internacionais.

Transformou nossa empresa, porque naquele momento nós falamos, “cara, a gente vai precisar internacionalizar a empresa. Então a gente precisa registrar a nossa marca na Europa, a gente precisa criar um website global, a gente precisa atender em inglês, a gente precisa...”, tu entende? Então veio um monte de preocupação pra dentro, que é o processo. Aí a gente topou. E realmente a... inclusive a nossa empresa chamava-se (...) e quando a gente foi registrar uma marca global, já tinha uma (...), aí eu disse, “pô, vai dar merda isso aí. Então nós vamos ter que mudar o nome da empresa. Vamos criar um nome de uma empresa global já”. E aí a gente mudou pra (...), registramos nossa marca (ENTREVISTADO A1).

E também essa mudança cultural, esse *mindset*, essa mentalidade de que, "cara, eu vou... a hora que eu tiver produzindo um vídeo, eu já vou fazer o vídeo com legenda em espanhol e legenda em inglês. Eu não vou lançar o vídeo em português. Ou quando eu for fazer um vídeo, eu não vou fazer um vídeo... um vídeo case, por exemplo, com uma empresa aqui de Florianópolis, eu vou fazer com uma empresa multinacional, porque o mesmo vídeo eu já uso pra todos os países" (...) Então essas sutilezas aí do dia a dia, que tornam o trabalho mais produtivo. Hoje a gente ainda peca muito nisso, ainda tem que mudar bastante. Faz duas semanas

mais ou menos, a gente produziu um kit de boas vindas pra entregar pra todos os clientes que chegam na empresa, os grandes clientes. É um kit bonito, uma caixa bonita, vem um fone de ouvido dentro da caixa e tudo mais, e na tampa tá escrito "bem-vindo". Só que aí eu fui pra Bolívia na semana passada, eu quis levar uma caixa dessa e já não tinha escrito em espanhol. Então agora vai ser um retrabalho de ter que produzir todas essas caixas de novo em espanhol, e teria sido muito mais simples se a gente já tivesse colocado na caixa, "bem-vindo, bienvenido" e "welcome". Então esse tipo de detalhe é que torna o trabalho mais produtivo, que a gente ainda tá batalhando, ainda tá caminhando (ENTREVISTADO C3).

Investimos em inovação e em expansão comercial internacional (...) E a gente foi num processo com todas as áreas, da área de negócio e das unidades corporativas, entender o que este novo mercado impactava nos seus processos de trabalho desenvolvemos junto com as áreas esse plano de "como é que eu atuo?" Ah, eu sou do RH, se eu precisar contratar profissionais lá fora o que que eu tenho que fazer? Que políticas que eu tenho que mudar? Como que eu tenho eu atuar? E iniciamos esse processo de preparação. (...). Então tivemos um investimento bastante grande internamente de preparar o terreno para o processo de internacionalização (...) Criar esses interlocutores que não seja só uma pessoa, foi uma das coisas que fizemos esse trabalho de preparação culminou de que, quando chega uma demanda, quando a gente tem que desenvolver um projeto, já temos uma estrutura de um time que cada equipe vai ter seus representantes, as pessoas chave (ENTREVISTADO E5).

Então como eu comecei a me envolver no projeto dentro de uma área funcional, que era só marketing, eu comecei a perceber que na verdade muitas outras áreas precisavam se organizar pra gente ter de fato uma expansão consistente, né? Não adiantava a gente ficar gerando demanda fora se o produto em si tava com vários débitos de

localização. Não adiantava a gente gerar demanda se os caras não conseguiam vender porque a gente não tava preparado pra meio de pagamento, né? Não adiantava fazer isso se o cliente chegava e não tinha alguém pra atender no idioma. Então como eu comecei a me envolver nos ajustes das outras áreas, no fim eu fui alocada como uma coordenadora de expansão. Então eu saí de uma área pra cuidar da expansão e todos os ajustes da empresa cross, né, de uma maneira geral na verdade (ENTREVISTADO G8).

No que se refere a adaptações de marca, verificou-se que o entrevistado A1 enfrentou problemas no início para o registro da sua marca no mercado internacional, o que culminou na troca de nome para garantir o uso da marca em outros países.

Já o entrevistado C3 destaca que a empresa vem adequando seus processos de produção de vídeos e materiais institucionais para que estes já estejam disponíveis em diferentes idiomas. Vídeos institucionais já são desenvolvidos em português com legendas em outros idiomas. Entretanto, o entrevistado destaca que a empresa ainda está se adaptando a essas modificações e que ainda existem alguns retrabalhos em relação a elaboração de materiais de divulgação.

No que se refere a uma estrutura de expansão comercial internacional, os entrevistados E5 e G8 mencionam que a empresa fez uma reestruturação interna e investiu em departamentos específicos de pesquisa, desenvolvimento e expansão comercial. Entretanto, eles mencionam que por mais que deva existir uma equipe de expansão preparada para atender o internacional, todas as pessoas da empresa devem saber atender os clientes estrangeiros.

Neste sentido, outra mudança identificada nos processos e rotinas da empresa culminou em inovações organizacionais, sendo que uma delas foi a criação de uma equipe dedicada para atuar no setor de internacionalização.

Aqui a gente tem um... uma... duas pessoas hoje, duas pessoas, que são 100% focado no mercado internacional, e o staff nosso aqui que ajuda muito, né? Então tipo assim, nós temos... é porque a gente tem uma operação muito enxuta, então o nosso administrativo ajuda, o nosso atendimento ajuda (...) a gente tem pessoas que a internacionalização

é uma prioridade, então não é um... não é uma ação imediatista ou porque é um processo contínuo e que tem gente trabalhando todo dia pra que a gente seja internacio... esteja internacionalizado, trabalhe esses mercados. (ENTREVISTADO A1).

Hoje cada área tem o seu time internacional que olha única e exclusivamente pra isso. Então foi um passo bem importante (...) A gente aqui dentro da empresa tem também um comitê internacional, que é... são um ou dois representantes de cada área, e a gente se reúne... a gente se reunia quinzenalmente, agora a gente tá (pensando em) mudar pra semanal, pra discutir assuntos relacionados à internacionalização, (o que tá vivendo) em cada área e a gente discutia muito isso também dentro desse grupo. E essas pessoas, elas são responsáveis por depois levar esse conhecimento dentro dos times. (ENTREVISTADO C3).

Quando a gente entendeu que não era mais um projeto, foi criada uma equipe comercial dedicada na área internacional, tem três pessoas, são poucas pessoas, mas comparada a equipe do Brasil que tem 20... 25 mais ou menos pessoas, mas já tem uma estrutura, então a gente tem uma equipe dedicada (ENTREVISTADO E5).

Os entrevistados A1, C3 e E5 destacam que hoje as empresas possuem equipes enxutas, 100% dedicadas à internacionalização do negócio. Essas pessoas trabalham diariamente na busca de novos mercados, analisando tendências e necessidades de clientes em outros países para que a empresa possa avançar. Entretanto, os três entrevistados também mencionam que independente da existência de uma equipe dedicada, em todos os demais setores existe a necessidade de alguma pessoa que possa dar o suporte à equipe da internacionalização.

Além disso, verificou-se uma mudança de rotinas na atuação dos próprios sócios da empresa, que enfatizam que também precisam dividir suas atividades com os outros sócios a fim de que alguém trabalhe focado na internacionalização.

Então, nós somos em quatro sócios. Cada um de nós tem a sua responsabilidade. Então, por exemplo, assim, a minha responsabilidade e do João, nós cuidamos mais da empresa pra fora, eu

cuido da área de inovação e negócios, o João é 100% negócios, então quem toca toda a parte de negócio do Brasil é o Salvador, e eu cuida... ajudo ele e cuida do internacional, do negócio internacional. Mas eu, 90% do meu tempo hoje é inovação, eu cuida da parte de criar inovações na empresa pro amanhã (ENTREVISTADO A1).

Desde... dos momentos iniciais da empresa a gente meio que se dividiu: um dos sócios ia cuidar da parte comercial e outro mais da parte des... de ... técnica né? E eu assumi a parte técnica. O outro sócio a parte mais comercial e internacional (ENTREVISTADO B2).

Então fica responsável pela internacionalização eu e meu... mais fortemente eu e mais um sócio meu, somos nós dois, mas a gente tenta dividir essas tarefas também com os nossos colaboradores (ENTREVISTADO F6).

É possível perceber que os três entrevistados destacam a importância de assumirem responsabilidades frente as atividades de internacionalização das empresas em que atuam. A divisão de tarefas entre os sócios é mencionada pelos entrevistados, tal que, um deles consegue concentrar seus esforços mais fortemente na busca do avanço internacional da empresa.

Ao finalizar a etapa de apresentação e discussão dos resultados auferidos com a pesquisa, o próximo subcapítulo preocupa-se em retornar à teoria apresentada no início do trabalho, a fim de identificar aproximações com os estudos já existentes em relação ao proposto pela tese.

4.7 REVISITANDO A LITERATURA

O desenvolvimento de um modelo conceitual explicativo a partir da TFD emerge a partir do acesso às informações coletadas no campo, aliado ao conhecimento prévio do pesquisador sobre a área do tema investigado. Uma vez que a presente pesquisa buscou compreender como ocorre o processo de internacionalização das empresas de base tecnológica sob a ótica da capacidade absorptiva e da inovação, nesta seção

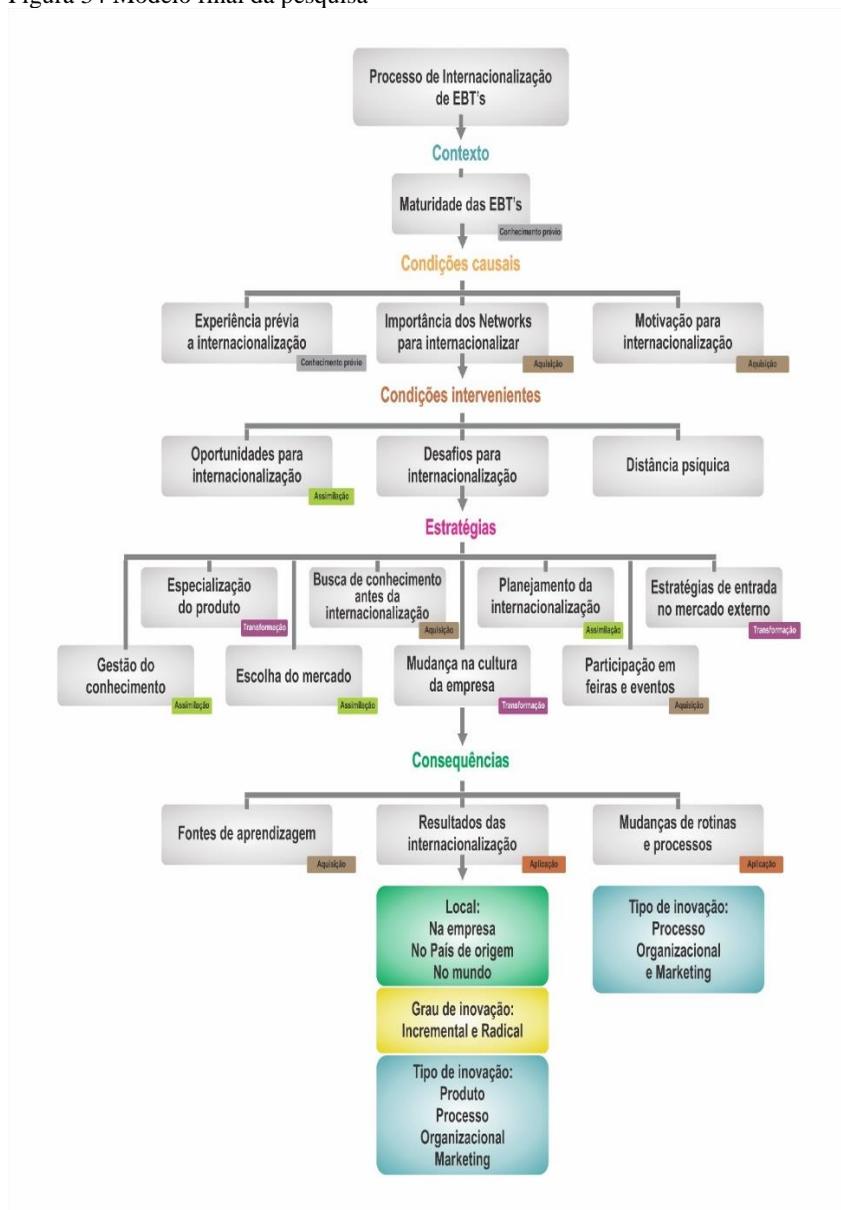
serão apresentadas algumas aproximações e contribuições da teoria encontrada para com a literatura existente.

Uma vez que não existe a possibilidade de esgotamento do conhecimento acerca de um fenômeno, serão apresentados aqui alguns pontos de intersecção com as teorias existentes, assim como, os achados específicos deste estudo. Para isso, foi retomada a revisão teórica realizada antes da imersão a campo, bem como algumas novas referências foram apresentadas a fim de relacioná-las com os resultados da pesquisa.

A Figura 34 apresentada a seguir representa o esquema teórico desenvolvido a partir dos resultados da pesquisa. Similar a Figura 15 apresentada no início do capítulo 4 de apresentação dos resultados, porém, neste momento são enfatizados os principais conceitos encontrados acerca do fenômeno, relacionados com as dimensões da capacidade absorptiva e com as tipologias de inovação estudadas.

Neste modelo final da pesquisa, a Figura 34 apresenta uma explicação de como o processo de internacionalização de EBT's pode ser compreendido sob a luz teorias de capacidade absorptiva e inovação. O esquema conceitual foi construído a partir da percepção dos gestores das empresas, e trouxe como resultado a apresentação dos principais elementos envolvidos nesse processo e sua inter-relação.

Figura 34 Modelo final da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Infere-se ainda que o modelo construído é considerado um retrato da realidade, que apresenta um modelo conceitual explicativo acerca do fenômeno estudado que foi o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica sob a ótica da capacidade absorptiva e inovação. Sendo assim, o modelo final parte da análise do contexto das empresas estudadas, quando se observou a maturidade das organizações antes de iniciarem o processo de internacionalização.

Percebeu-se que as empresas participantes do estudo buscaram inicialmente alcançar a excelência dos seus produtos e serviços no mercado nacional, a fim de desenvolver experiência e know-how nas áreas em que atuavam, para depois avançar para mercados internacionais. Desta forma verificou-se também a importância do conhecimento prévio nas suas áreas de atuação, para então seguir para o processo de internacionalização e atender os mercados estrangeiros de forma mais segura e com padrões de qualidades esperados pelos clientes.

O conhecimento prévio foi desenvolvido nas empresas a partir da busca incansável dos empreendedores que estavam a frente do negócio, que por meio de pesquisa, participações em eventos, redes de relacionamento, entre outros, conseguiram buscar o conhecimento necessário para a internacionalização.

A seguir, foram identificadas as condições causais do fenômeno, ou seja, questões que levam a ocorrência do fenômeno investigado. Nesse momento surgiram as categorias Experiência prévia à internacionalização; Importância dos *networks* para internacionalizar e Motivação para internacionalização, além da percepção da relevância do conhecimento prévio, assim como a aquisição de conhecimento para que o fenômeno ocorresse.

No quesito experiência prévia, foram identificadas evidências de que a maior parte dos empreendedores ainda antes de iniciarem as empresas já haviam atuado em programas de intercâmbio, ou então possuíam experiências em empresas já internacionalizadas. Esse conhecimento prévio contribuiu para o início do processo da internacionalização dos negócios.

Além disso, os *networks*, o ambiente de competição internacional, a existência de oportunidades no mercado externo, a existência de incubadoras e editais de financiamento existentes foram relevantes para incentivar a internacionalização.

Já no que se refere as condições intervenientes, que podem interferir ou potencializar a ação do fenômeno emergiram as categorias: oportunidades para internacionalização; desafios para internacionalização; e distância psíquica.

Ao identificar oportunidades de internacionalização ficou evidenciado que a existência de mercado para os produtos brasileiros no exterior e a demanda por trabalho no setor da tecnologia no mercado internacional estavam presentes, as empresas vislumbram que era o momento de avançar para mercados estrangeiros. Neste sentido, verificou-se o processo de assimilação do conhecimento adquirido previamente por parte da empresa ao aproveitar essas oportunidades.

Os desafios enfrentados para internacionalizar também existiram, tais como: regulamentações, falta de uma visão global por parte de gestores e da equipe, fuso horário, preconceito da imagem Brasil, entre outros, poderia ter limitado a internacionalização das empresas. Entretanto, para minimizar os desafios, percebeu-se que grande parte das empresas decidiu iniciar o processo de internacionalização respeitando a distância psíquica, ou seja, iniciando por países mais próximos no que se refere às suas características.

Em relação as estratégias delimitadas pelas empresas para que o fenômeno ocorresse, foram identificadas as categorias: Especialização do produto; Busca de conhecimento antes da internacionalização; Escolha do mercado; Estratégias de entrada no mercado externo; Mudança na cultura da empresa; Participação em feiras e eventos; Gestão do conhecimento; e Planejamento da internacionalização.

Na etapa de preparação e elaboração das estratégias para a internacionalização, percebeu-se que as empresas buscaram aprimorar o seu produto, adaptando-o para que fosse possível atender o mercado externo, ao mesmo tempo buscou conhecimento sobre o processo de internacionalização a fim de melhor atender os mercados selecionados. A decisão das estratégias de entrada no mercado externo ocorreu de acordo com os *networks* existentes nos países de origem. A gestão do conhecimento adquirido em viagens, pesquisas e feiras foi realizada para que todos os colaboradores pudessem ter acesso às informações relevantes para a internacionalização e assim planejá-la da melhor forma possível, atendendo todos os setores da organização.

Assim, verificou-se que ao longo da execução das estratégias as empresas passaram novamente pelas etapas de aquisição, assimilação e transformação do conhecimento, que se deu de forma não linear, atendendo as necessidades da empresa de acordo com cada etapa do planejamento e estratégia de internacionalização.

Por fim, foram investigadas as consequências do fenômeno, que dizem respeito aos resultados que as empresas auferiram após o processo de internacionalização. Neste momento foram identificadas as categorias:

Fontes de aprendizagem; Resultados da internacionalização; e Mudança de rotinas e processos.

No que se refere às fontes de aprendizado, percebe-se que por mais que seja o final do processo de análise do fenômeno, novamente as organizações adquiriram conhecimentos ao comercializar produtos no mercado internacional. O mercado internacional, os clientes, visitas ao país de destino, envio de expatriados, entre outros, foram fatores relevantes para aquisição de novos conhecimentos que puderam ser novamente assimilados, transformados e aplicados em novos processos.

Outros resultados identificados após a aplicação do conhecimento foram relacionados a desempenho financeiro, aumento do grau tecnológico da empresa, criação de novos produtos, otimização de processos, etc., foram capazes de gerar inovações na empresa, no país de origem e até mundiais. Além disso, inovações incrementais e radicais foram aplicadas em produtos, processos, na organização e no marketing.

A mudança de rotinas e processos também foi uma forma de aplicação do conhecimento adquirido ao longo do processo, que foi capaz de gerar inovações como um processo de aprimoramento de atividades organizacionais, marketing e processos internos.

A fim de realizar uma análise em paralelo com a teoria e com os principais achados do estudo, o Quadro 25 apresenta uma síntese dos resultados, aliando as categorias encontradas a partir dos conceitos dos principais pesquisadores sobre os temas capacidade absorptiva e inovação.

Quadro 25 – Aproximação dos resultados com a teoria

MODELO ANALÍTICO DE STRAUSS E CORBIN (2008)	CATEGORIA	CAPACIDADE ABSORTIVA	INOVAÇÃO	PRINCIPAIS EVIDÊNCIAS	PRINCIPAIS AUTORES
Contexto	Maturidade da empresa	Conhecimento prévio		Liderança nacional Produto/serviço maduro no mercado nacional Governança corporativa	Dunning (1980); Cohen e Levinthal (1990); Johanson e Vahlne (1977); Luo e Wang (2012).
Condições causais	Experiência prévia à internacionalização	Conhecimento prévio		Participação em empresas e projetos anteriores Envio de expatriados para adquirir experiência Visitas a países potenciais Benchmarking	Dunning (1980); Cohen e Levinthal (1990); Johanson e Vahlne (1977); Luo e Wang (2012).
	Importância dos <i>networks</i> para internacionalizar	Aquisição		Distribuidores e fornecedores Clientes anteriores Sócios Universidades Grupo temático Escritório no exterior	Cohen e Levinthal (1990); Guillén (2000); Khanna; Palepu, (2000); Zahra e George (2002); Cuervocazurra (2006); Khanna e Palepu, (2006); Khanna e Yafeh (2007);

Continua

Continuação

					Torodova e Durisin (2007); Amsden (2009); Camisón; Fóres, 2010). Gebauer <i>et al.</i> (2011); Luo e Wang (2012); Beckerritterspach e Bruche (2012).
	Motivação para internacionalização	Aquisição		Aproveitamento de editais Competição com multinacionais Financeira Oportunidades para o produto Incubadora	Dunning (1980); Cohen e Levinthal (1990); Johanson e Vahlne (1977); Luo e Wang (2012).
Condições intervenientes	Oportunidades para internacionalização	Assimilação		Existência de recursos para acesso internacional Existência de demanda para o produto no exterior Poucas barreiras para internacionalização de tecnologia Fácil adaptação do produto Produto de alta tecnologia no	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Jansen <i>et al.</i> (2005); Lane <i>et al.</i> (2006); Torodova e Durisin (2007); Gebauer <i>et al.</i> (2011).

Continua

Continuação

				Brasil valorizada no exterior	
	Desafios para internacionalização			Falta de capital Falta de <i>mindset</i> global Desconhecimento do idioma Desconhecimento da operação do comércio exterior Dificuldade em encontrar canais de vendas Distância geográfica Preconceito Brasil Regulamentações Horário Diferentes níveis de desenvolvimento	Hilal e Hemais (2002); Johanson e Valhne (2009); Borges, Reis e Fleury (2009); Dunning e Lundan (2010); Ribeiro, Oliveira e Borini (2012); Schimanski, Zhang (2014)
	Distância psíquica			Início das operações em países próximos psiquicamente	Johansson e Valhne (1997); Johansson e Valhne (2009); Dib (2008); Borges, Reis e Fleury (2009)
Estratégias	Especialização do produto	Transformação		Capacidade de atender as especificidades do mercado externo	Cohen e Levinthal (1990); Teece <i>et al.</i> (1997); Zahra e George (2002); Zollo e Winter (2002); Torodova e Durisin (2007); Camisón e Fóres (2010);

Continua

Continuação

					Gbauer <i>et al.</i> (2011); Zahra; George, 2002.
	Busca de conhecimento antes da internacionalização	Aquisição		Viagens e estágios internacionais Parceiros comerciais Pesquisas de mercado internacional Participação em projetos da APEX e Sebrae Participação em feiras e eventos do setor	Cohen e Levinthal (1990); Guillén (2000); Khanna; Palepu, (2000); Zahra e George (2002); Cuervocazurra (2006); Khanna e Palepu, (2006); Khanna e Yafeh (2007); Torodova e Durisin (2007); Amsden (2009); Camisón; Fóres, 2010); Gebauer <i>et al.</i> (2011); Luo e Wang (2012); Beckerritterspach e Bruche (2012).
	Escolha do mercado	Assimilação		Oportunidade que o mercado representa Existência de recursos para avançar no mercado externo Existência de relacionamentos prévios	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Jansen <i>et al.</i> (2005); Lane <i>et al.</i> (2006); Torodova e Durisin (2007); Gebauer <i>et al.</i> (2011).
	Estratégias de entrada no mercado externo	Transformação	Tipo de inovação: Organizacional	Representantes e distribuidores Clientes multinacionais	Cohen e Levinthal (1990); Teece <i>et al.</i> (1997); Zahra e George (2002); Zollo e Winter (2002);

Continua

Continuação

				Instalação de escritório no exterior Exportação direta	Torodova e Durisin (2007); Camisón e Fóres (2010); Gebauer <i>et al.</i> (2011); Zahra; George, 2002. Manual de Oslo (2005).
	Mudança na cultura da empresa	Transformação		Criação de uma cultura global Entendimento de que é um processo de todos os setores da empresa Mudança de mindset local para global Estímulo da equipe	Cohen e Levinthal (1990); Teece <i>et al.</i> (1997); Zahra e George (2002); Zollo e Winter (2002); Torodova e Durisin (2007); Camisón e Fóres (2010); Gebauer <i>et al.</i> (2011); Zahra; George (2002). Manual de Oslo (2005)
	Participação em feiras e eventos	Aquisição		Acompanhar tendências do mercado <i>Networks</i> Abrir novos mercados Divulgação da empresa	Cohen e Levinthal (1990); Guillén (2000); Khanna; Palepu, (2000); Zahra e George (2002); Cuervocazurra (2006); Khanna e Palepu, (2006); Khanna e Yafeh (2007); Torodova e Durisin (2007); Amsden (2009); Camisón; Fóres, 2010); Gebauer <i>et al.</i> (2011); Luo e Wang (2012); Beckerritterspach e Bruche (2012).

Continua

Continuação

	Gestão do conhecimento	Assimilação		Compartilhamento em reuniões regulares Armazenamento em nuvem Plataforma para gestão do conhecimento Universidade corporativa	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Jansen <i>et al.</i> (2005); Lane <i>et al.</i> (2006); Torodova e Durisin (2007); Gebauer <i>et al.</i> (2011).
	Planejamento da internacionalização	Assimilação	Tipo de inovação: Organizacional	Formação de uma equipe multidisciplinar Decisões para escolha de novos mercados Diversificação de riscos	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Jansen <i>et al.</i> (2005); Lane <i>et al.</i> (2006); Torodova e Durisin (2007); Gebauer <i>et al.</i> (2011). Manual de Oslo (2005)
Consequências	Fontes de aprendizagem	Aquisição		Análise de tendências - Sites, blogs e revistas do setor Projetos pilotos Experiências anteriores Visitas ao país de destino Universidades Associações do setor	Cohen e Levinthal (1990); Guillén (2000); Khanna; Palepu, (2000); Zahra e George (2002); Cuervocazurra (2006); Khanna e Palepu, (2006); Khanna e Yafeh (2007); Torodova e Durisin (2007); Amsden (2009); Camisón; Fóres, 2010); Gebauer <i>et al.</i> (2011); Luo e Wang (2012);

Continua

Continuação

				<p>Mercado – Clientes e concorrentes</p> <p>Uso de outros serviços do mesmo segmento</p> <p>Envio de expatriados</p> <p>Participação em feiras e eventos</p>	Beckerritterspach e Bruche (2012).
	Resultados da internacionalização	Aplicação	<p>Local:</p> <p>Na empresa</p> <p>No País de origem</p> <p>No mundo</p> <p>Grau de inovação:</p> <p>Incremental</p> <p>Radical</p> <p>Tipo de inovação:</p> <p>Produto</p> <p>Processo</p> <p>Organizacional</p> <p>Marketing</p>	<p>Excelência de produto</p> <p>Aumento do valor da empresa</p> <p>Aumento do faturamento</p> <p>Aumento do grau tecnológico da empresa</p> <p>Criação de produtos globais</p> <p>Criação de produtos específicos para determinados mercados</p> <p>Otimização do processo</p> <p>Lançamento de novos produtos</p>	<p>Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Lane <i>et al.</i> (2006); Torodova e Durisin (2007); Chen; Liu; Wu, (2009); Camisón e Fóres (2010); Gebauer <i>et al.</i> (2011); Gunday, Ulusoy, Kilic e Alpkan (2011); Flatten <i>et al.</i> (2011).</p> <p>Damanpour (1991); Higgins (1995) e Wang e Ahmed (2004), Canogja <i>et al.</i>, (2004); Manual de Oslo (2005)</p>

Continua

				Equipe capacitada e motivada	
	Mudança de rotinas e processos	Aplicação	Tipo de inovação: Processo Organizacional Marketing	Equipe dedicada à internacionalização Sócios dedicados ao internacional Marca e website global Estratégias de expansão comercial Vídeos institucionais em diferentes idiomas Diferentes formas de recebimento Atendimento ao cliente – idioma, horários e web conferências	Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002); Lane <i>et al.</i> (2006); Torodova e Durisin (2007); Chen; Liu; Wu, (2009); Camisón e Fóres (2010); Gebauer <i>et al.</i> (2011); Gunday, Ulusoy, Kilic e Alpkan (2011); Flatten <i>et al.</i> (2011). Damanpour (1991); Higgins (1995) e Wang e Ahmed (2004), Canoglia <i>et al.</i> , (2004); Manual de Oslo (2005)

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A partir deste momento serão apresentadas algumas análises relacionando os achados deste estudo com as teorias estudadas previamente.

4.6.1 Análise do fenômeno: processo de internacionalização

No que se refere ao processo de internacionalização das empresas de base tecnológica, verificou-se que algumas das empresas participantes do estudo puderam ser classificadas como *Born Globals*, visto que se internacionalizaram de forma mais rápida, ou ainda, já nasceram globais.

Além disso, também se identificou que outras empresas participantes deste estudo se internacionalizaram de forma gradual, a partir do aprendizado adquirido ao longo de experiências anteriores, iniciando ainda por países mais próximos psicologicamente, e também com auxílio das *networks*, conforme propõe a teoria de Uppsala.

O Modelo de Uppsala desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), explica o processo de internacionalização de empresas a partir de uma abordagem comportamental, na qual o processo de expansão ocorre de forma gradual e incremental, sendo em muitos casos mero reflexo do crescimento da organização e saturação do mercado interno.

De acordo com Oviatt e McDougall (1997), as empresas inovadoras vêm desenvolvendo maior competitividade no mercado internacional já desde a sua criação, principalmente quando se refere a empresas de produtos tecnológicos. Como principal diferencial, os autores destacam que estas empresas não precisam investir em ativos diretos no exterior, e conseguem agregar mais valor ao produto exportado.

A partir dos resultados desta pesquisa, evidenciou-se justamente que as empresas de tecnologia entrevistadas na sua maioria não possuem muitos recursos investidos no exterior, uma vez que conseguem internacionalizar suas operações por meio de exportações diretas, representantes comerciais, distribuidores, parceiros globais e instalação de escritório. Apenas uma empresa entrevistada apontou a presença de uma fábrica produtiva, a qual exige mais investimento.

Otra característica das empresas *Born Globals* é que tenham surgido principalmente a partir dos anos 1990. Isso se deve ao fato do avanço tecnológico ocorrido após a segunda Guerra Mundial, principalmente no que se refere aos meios de comunicação, transporte, energia, entre outros. Tudo isso também ocasionou o avanço da internet após os anos 1990, o que facilitou as negociações internacionais entre as nações (OVIATT; MCDUGALL, 1997).

Foi evidenciado no perfil das empresas entrevistadas, que todas elas surgiram no Brasil a partir dos anos 1990, com exceção das associações de empresas de tecnologia, que surgiram ainda nos anos 1987. Sendo assim, verifica-se que o próprio surgimento das associações no final dos anos 1980 também foi um fator impulsionador para o surgimento de novas empresas de tecnologia no estado de Santa Catarina a partir dos anos 1990.

Andersson (2000) também menciona que o perfil do empreendedor é um fator relevante para o surgimento de *Born Globals*, ou seja, os gestores precisam possuir características empreendedoras, visto que ele é o principal ator responsável para que o processo de internacionalização ocorra.

Essa característica empreendedora foi evidenciada nos gestores entrevistados, principalmente nos onze gestores e fundadores das empresas. Destaca-se que estes possuíram papel fundamental para que a empresa se tornasse internacionalizada, mesmo diante de uma série de dificuldades enfrentadas por eles. Dentre os desafios destacam-se a falta de conhecimento sobre o processo de internacionalização, as barreiras existentes e a burocratização do Brasil perante a políticas de internacionalização e o preconceito enfrentado pelas empresas de tecnologia no exterior.

Mesmo perante todos estes desafios, os gestores mostraram-se empreendedores, a partir de características definidas pela teoria do Empreendedorismo Internacional, que destaca além da assunção de riscos e a capacidade de inovação do empreendedor, a necessidade das redes de relacionamentos como peça chave para o processo (OVIATT; McDOUGALL, 1997; ANDERSSON, 2000).

O empreendedor foi e continua sendo considerado a peça chave do processo de internacionalização das PME's, o que pôde ser identificado em inúmeros estudos (OVIATT; McDOUGALL, 1994; RIALP et al., 2004; GILMORE et al., 2006; PERKS; HUGHES, 2008; FRANCIONI; MUSSO; CIOPPI, 2015; LAUFS et al., 2016; ELOSGE et al., 2018), resultado que também foi evidenciado a partir deste estudo.

Johanson e Valhne (2009) e Freeman et al. (2010) também afirmam que as empresas *Born Globals* têm o seu processo de internacionalização acelerado devido à aquisição de conhecimento e experiência com base em relacionamentos pré-existentes, do empreendedor, que foram adquiridos em experiências prévias de mercado ou estudo. Além disso, os empreendedores também possuem capacidade de desenvolver novos relacionamentos rapidamente, capacidade esta que advém da existência de relacionamento com parceiros que também

compartilham conhecimento tecnológico, e não apenas experiências de mercado.

Neste sentido, vale destacar que as empresas aqui analisadas mencionam a importância que as experiências prévias em outros projetos e os relacionamentos anteriores foram relevantes para o processo de internacionalização. Grande parte do conhecimento adquirido para que a internacionalização ocorresse surgiu a partir destas experiências. Assim como, evidenciou-se em inúmeras passagens das entrevistas, a capacidade que os empreendedores possuem de construir novos relacionamentos e trocar informações técnicas sempre que necessário.

Entretanto, por mais que se fale em internacionalização rápida, como é o caso das *Born Globals*, vale destacar que o estudo foi realizado com empresas brasileiras, nascidas em um país que é considerado um país emergente, sendo assim, com algumas limitações de acesso ao mercado internacional.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (2000), a internacionalização tardia de empresas em países emergentes traz consigo alguns desafios de inserção competitiva no mercado internacional. Os autores mencionam que devido a esse fato muitas empresas iniciam o seu processo de internacionalização por meio do benchmarking de empresas globais já estabelecidas, ou seja, elas utilizam como base métodos de empresas de sucesso e tentam reproduzir esses modelos utilizados por empresas dos países precursores.

No mesmo sentido Borges, Reis e Fleury (2009) destacam ainda que empresas de países emergentes precisam encontrar vantagens superiores às empresas de países desenvolvidos, visto que conseguem o acesso ao mercado internacional mais tarde, e adquiriram aprendizados a partir de empresas de países desenvolvidos que passaram por processos mais rápidos.

Esta prática também foi evidenciada nas empresas em estudo, visto que os respondentes afirmaram o quão relevante foi o contato com empresas multinacionais, sendo elas clientes ou fornecedores para acelerar o seu processo de internacionalização. Por meio do conhecimento de práticas bem-sucedidas, os empreendedores conseguiram acelerar o processo das suas empresas, replicando o modelo de multinacionais de sucesso.

Outro achado de Borges, Reis e Fleury (2009) foi que o processo de internacionalização de empresas de países emergentes normalmente ocorre de forma gradual e também leva em consideração a distância cultural e a economia dos países.

Essa afirmação também vem ao encontro dos resultados da pesquisa, visto que as empresas participantes da pesquisa em sua maioria iniciaram a sua internacionalização de forma gradual, sem investir muitos recursos no mercado externo. Além disso, iniciaram a comercialização de seus produtos para países da América Latina, mais próximos geográfica e psiquicamente, para que depois desse aprendizado, pudessem avançar para outros mercados.

Miranda e Dib (2013) também realizaram um estudo acerca da internacionalização de EBT's brasileiras, e apontaram que o acesso ao capital e a união de novos sócios com visão empreendedora foram fatores relevantes para o avanço internacional das empresas.

Destaca-se que no presente estudo os respondentes também mencionaram que os sócios com experiências prévias e ampla rede de contatos ampliaram significativamente a atuação da empresa no exterior. Assim como um entrevistado destacou a necessidade de acesso ao capital para a internacionalização, visto que é um processo muitas vezes demorado e que exige recursos da empresa.

Estudos da CEPAL (2016) comprovam que países em desenvolvimento têm buscado novas maneiras de inserção no mercado internacional, superando barreiras estruturais de modelos e vantagens de internacionalização que os países desenvolvidos possuem. Isso justifica o fato de que grande parte da comercialização de serviços é realizada entre os próprios países em desenvolvimento devido a diminuição de tarifas e facilidade de negociação entre esses mercados.

Esta também é uma evidência encontrada no estudo em análise, visto que grande parte dos entrevistados afirmam que realizam a comercialização dos seus serviços entre empresas da América Latina, ou seja, grande parte dos países em desenvolvimento. Entretanto, também se identificou que as empresas catarinenses pertencentes a este estudo também já estão avançando para mercados de países mais desenvolvidos devido a qualidade da tecnologia desenvolvida aqui no Brasil.

Outro estudo realizado acerca de empresas de softwares internacionalizadas de países emergentes foi desenvolvido por Zonta e Amal (2017). Os autores buscaram compreender quais eram as estratégias utilizadas pelas empresas para conseguir se internacionalizar de forma rápida. Como principais resultados os autores concluíram que a existência de uma visão global, a experiência dos fundadores, e a inovação são fatores determinantes para esse processo. Além disso, os autores destacam que as empresas não encontraram dificuldades de internacionalização por se tratarem de empresas de um país emergente, e

que também as redes de contato foram determinantes para o sucesso deste processo.

Todos os pontos mencionados pelos autores também puderam ser evidenciados nesta pesquisa. Mesmo por se tratarem de empresas brasileiras, ou seja, oriundas de um país em desenvolvimento, os gestores destacam que atualmente não sentem dificuldades em inserir os produtos no mercado internacional.

Logo no início sim, os desafios foram maiores, pela falta de conhecimento, falta de uma visão global e falta de experiência dos fundadores. Entretanto, fatores como o grau de inovação das tecnologias desenvolvidas pelas empresas, aliado as redes de contato dos fundadores foram essenciais para que as empresas conseguissem avançar para mercados internacionais.

4.6.2 Análise da capacidade absorptiva

A partir da análise de todas as ações desenvolvidas pela empresa durante o acesso ao mercado internacional, buscou-se analisar à luz da capacidade absorptiva, que é definida como a “[...] a habilidade que uma empresa tem de identificar conhecimento técnico e científico, disponível no ambiente externo no qual está inserida, internalizar e assimilar este conhecimento, para aplicá-lo visando aprimorar seus produtos e serviços” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128), como ocorre o processo de aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento oriundo da internacionalização do negócio.

Os autores destacam que existem dois antecedentes organizacionais que são diretamente contributivos para a capacidade absorptiva: o conhecimento prévio da empresa e a condução de suas atividades de P&D. No que se refere ao conhecimento prévio, este diz respeito as principais formas de conhecimento acumuladas ao longo da história da empresa (*path dependence*) como a *expertise* dos empregados, a utilização de métodos sinérgicos de resolução de problemas e a linguagem compartilhada que envolvem toda a história da empresa, da sua força de trabalho e práticas de gestão (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Neste sentido, foram identificadas duas categorias ao longo do estudo que dizem respeito ao conhecimento prévio da empresa relevante para o processo de internacionalização, sendo elas a Experiência prévia à internacionalização e a Maturidade da empresa.

No que se refere ao processo de internacionalização, a literatura de negócios internacionais aponta que a *path-dependent*, ou seja, a experiência

da empresa adquirida ao longo do tempo é relevante para o processo e está relacionada a determinadas condições históricas, desenvolvidas no contexto do mercado doméstico. Assim, a internacionalização depende do conhecimento prévio, da experiência no mercado nacional, e da compreensão acerca das operações internacionais para a formação do conhecimento global (JOHANSON; VAHLNE, 1977; DUNNING, 1980; LUO; WANG, 2012).

Assim, ao analisar as experiências prévias mencionadas pelos entrevistados, vale destacar o *benchmarking*, que é a busca de conhecimento a partir da experiência e atividades realizadas pelos principais competidores globais da empresa. Outra experiência relevante é a realização de visitas à países com potencial de comercialização de seus produtos e serviços é outra prática que permite à empresa a busca de conhecimento da cultura, hábitos de consumo e principais oportunidades dos seus produtos para aquele país.

Além disso, verificou-se que a experiência internacional em projetos ou empresas anteriores também influenciou o processo de internacionalização das empresas analisadas. Outra evidência foi de que alguns gestores já atuaram em outras empresas internacionalizadas anteriormente, experiências estas que contribuíram para o *know-how* da internacionalização da empresa atual.

Percebe-se ainda que as empresas entrevistadas não nasceram com uma visão já global, assim, estas buscaram inicialmente desenvolver *expertise* na sua área de atuação, alcançando um amadurecimento no mercado local para depois pensar no processo de internacionalização. Assim, a partir da *expertise* adquirida, criação de uma equipe dedicada ao internacional, com processos bem definidos e com mercados já mapeados, e com uma equipe de P&D bem desenvolvida, as empresas iniciaram o seu processo de internacionalização a fim de diminuir o risco das suas estratégias de expansão.

Autores como Cohen e Levinthal (1990), Heeley (1997), Zahra e George (2002), Lane, Koka e Pathak, (2006) e Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009) concordam quando se fala que a Capacidade Absortiva é um construto multidimensional, e que este se constitui de diferentes dimensões, conforme destacam Jimenez-Barrionuevo, Garcia-Morales e Molina (2011) e Flatten *et al.* (2011).

As quatro dimensões da capacidade absortiva utilizadas até hoje foram caracterizadas por Zahra e George (2002). São elas: aquisição, assimilação, transformação e exploração. Para os autores, ao mesmo tempo que as dimensões possuem papéis diferentes, elas atuam juntas e de forma complementar. Além disso, os autores asseveram que as dimensões podem ser combinadas em dois conjuntos diferentes que agem para criar valor para a firma. A capacidade absortiva potencial, que

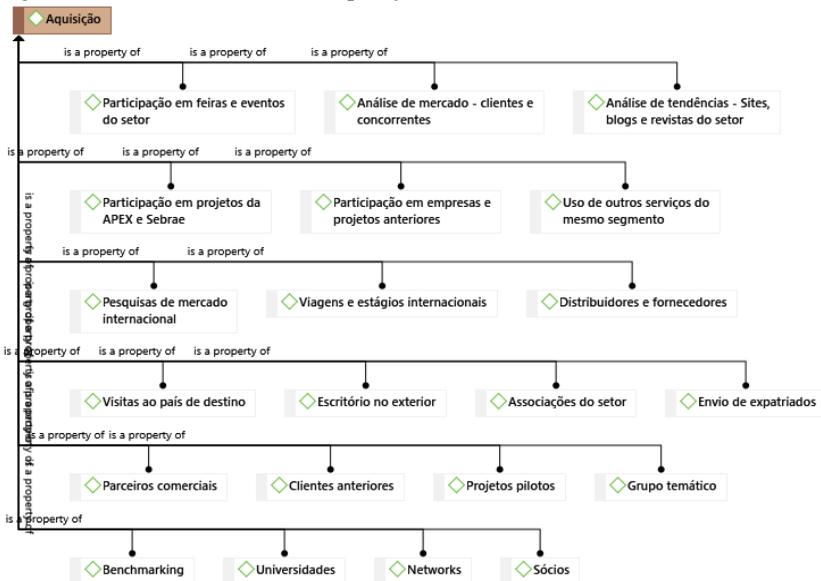
envolve a aquisição e a assimilação do conhecimento, e a capacidade absorptiva realizada, que considera a transformação e a exploração do conhecimento.

A partir deste momento serão analisadas de que forma ocorrem cada uma das dimensões da capacidade absorptiva a partir das evidências encontradas nesta pesquisa, para posteriormente apresentar a sua inter-relação.

A capacidade de aquisição do conhecimento representa a habilidade da empresa de localizar, identificar, valorizar e adquirir conhecimento externo (ZAHRA; GEORGE, 2002; TORODOVA; DURISIN, 2007; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO *et al.*, 2011). Ainda de acordo com Gebauer *et al.* (2011), a Aquisição pode ser considerada o resultado de processos de aprendizagem e ocorre por meio de diferentes práticas, como participação em eventos externos ou comunicação direta com clientes ou, ainda, com base numa simples busca na internet.

Sendo assim, a partir do ambiente empírico investigado, foram identificadas 21 práticas que estão diretamente relacionadas à aquisição de conhecimentos nas empresas de base tecnológica analisadas. A Figura 35 apresenta as práticas identificadas no processo de Aquisição de conhecimento.

Figura 35 Práticas da dimensão Aquisição



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

É possível perceber que algumas das práticas evidenciadas neste estudo vem ao encontro de outros achados da literatura existente acerca de fontes de aquisição de conhecimento para a capacidade absorptiva da empresa. Entretanto, algumas delas podem ser consideradas específicas no que se refere ao setor de empresas de base tecnológica, com destaque para a análise de tendências do setor por meio do acesso a sites e blogs da área de tecnologia, a utilização de serviços de jogos e aplicativos de empresas concorrentes e participação em grupos temáticos sobre internacionalização de empresas de base tecnológica.

Todorova e Durisin (2007) já afirmavam que uma importante fonte de aquisição do conhecimento pode ser decorrente da aprendizagem colaborativa que ocorre por meio de ligações na rede de conhecimento, a partir do envolvimento das pessoas de uma organização com outros conjuntos de empresas e instituições externas.

Neste caso, percebe-se que as práticas de participação em feiras e eventos, Participação em projetos juntamente com outras instituições e participação em associações do setor foram práticas identificadas como fontes de conhecimento para as empresas investigadas.

Luo e Wang (2012), ao realizar um estudo sobre a internacionalização de empresas também evidenciaram que quando as

organizações atuam em um ambiente em contato com outras empresas já internacionalizadas, as empresas conseguem adquirir conhecimento tal que, conseguem internacionalizar as suas operações por meio de um aprendizado único e experiencial. Isso ocorre principalmente pelas relações e contatos com empresas multinacionais que as empresas possuem antes do seu processo de internacionalização.

Neste sentido, foram evidenciadas inúmeras práticas de relacionamentos das empresas investigadas com parceiros comerciais, fornecedores, clientes, concorrentes e distribuidores com presença global. Estas práticas foram destacadas pelos entrevistados como importantes fontes de aquisição de conhecimento e experiência, além da *network* gerada com novas organizações e potenciais clientes, que posteriormente promoveram o avanço das empresas no mercado internacional.

Outra fonte de conhecimento relevante para empresas que buscam a internacionalização já identificado pela literatura internacional é a participação das empresas em grupos de negócios (AMSDEN, 2009; KHANNA; PALEPU, 2006; BECKERRITTERSPACH; BRUCHE, 2012; GUILLÉN, 2000; CUERVOCAZURRA, 2006).

Esta inclusive pode ser considerada uma prática comum para empresas de países emergentes, já que nos países desenvolvidos as empresas tendem a focar no seu negócio, já que acreditam que associações do setor e conglomerados de empresas não são eficientes. Entretanto, esta prática pode trazer vantagens à internacionalização da empresa, visto que contribuiu com compartilhamento de conhecimentos de diferentes empresas que já passaram por experiências similares (KHANNA; PALEPU, 2000; KHANNA; YAFEH, 2007).

Neste sentido, verificou-se que parte das empresas entrevistadas destacam a relevância da participação em associações do setor e também em grupos temáticos. Estes grupos criados especificamente para empresas de base tecnológica que visam a internacionalização são relevantes para os empresários, pois a troca de conhecimento e experiências que ocorre durante os encontros sanam dúvidas das empresas que estão buscando o acesso ao mercado internacional.

Além disso, a participação nestes grupos pode ser estratégica uma vez que traz conhecimentos sobre oportunidades de exportação para outros países. Além disso, esta prática é uma forma de reduzir os custos da empresa que ao invés de fazer todo o esforço de pesquisa e operacionalização da internacionalização sozinha, consegue dividir com as empresas participantes do grupo.

Outra prática identificada na dimensão aquisição de conhecimento foi a realização de pesquisas e análise de tendências de mercados internacionais. De acordo com Gebauer *et al.* (2011), diferentes formas de socialização e sistematização na aquisição de conhecimento podem não apenas levar as empresas a identificar necessidades óbvias do mercado, mas também trazer uma realidade aprofundada de como os consumidores atuam na sua realidade social.

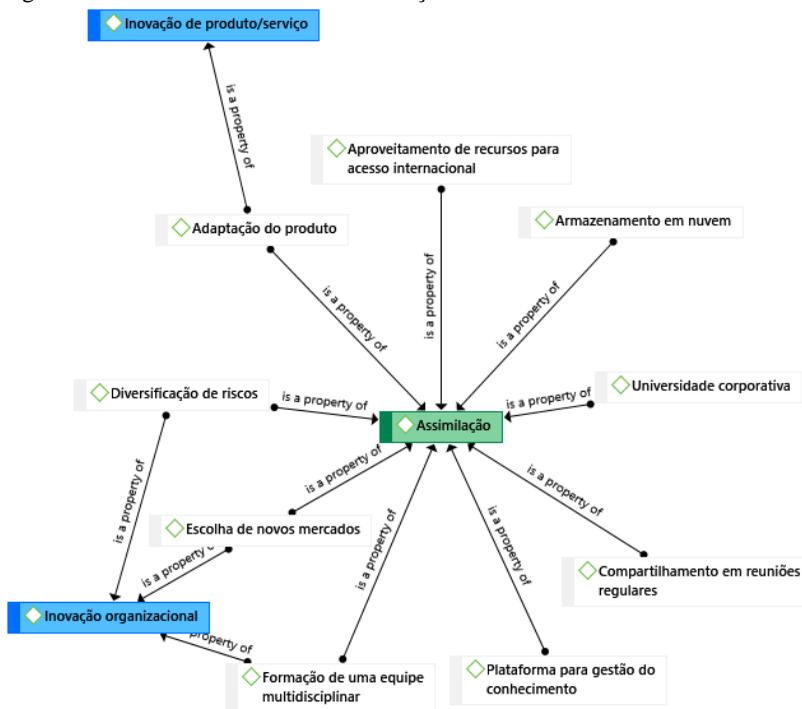
Neste caso, verificou-se que algumas das práticas realizadas pelas empresas para melhor compreender o comportamento do consumidor no país de destino foram: pesquisas de mercado e análise de tendências a partir de blogs, sites e revistas do setor, além de visitas in loco e conversas pessoais com os consumidores. Destaca-se também que a participação em feiras e eventos do setor também foi uma prática destacada pelos entrevistados como importante fonte de aquisição de conhecimento, a fim de compreender quais são as tendências de consumo nos próximos anos, direcionando assim os esforços da empresa em termos de adaptação e inovação dos produtos.

Após a análise da dimensão aquisição de conhecimento, serão apresentadas as práticas evidenciadas na dimensão assimilação de conhecimento. Esta dimensão também está relacionada com a aquisição de conhecimento, já que se refere a postura da empresa no ambiente em que está inserida e ao processo de participação dos funcionários na organização, uma vez que estes podem sustentar a aquisição e posterior assimilação do conhecimento, já que o conjunto de aquisição e assimilação compõe a capacidade absorptiva potencial, de acordo com o modelo de Zahra e George (2002).

A aquisição de conhecimento está diretamente relacionada a rotinas e processos que permitem que os conhecimentos e informações adquiridos previamente sejam analisados, processados, interpretados, compreendidos, internalizados e classificados dentro da rotina organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; TORODOVA; DURISIN, 2007; CAMISÓN; FÓRES, 2010).

Neste sentido, a Figura 36 apresenta as práticas encontradas nas falas dos entrevistados que se referem a dimensão Assimilação.

Figura 36 Práticas da dimensão Assimilação



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dentre as principais práticas desta dimensão estão a adaptação de produtos e serviços para atender o novo mercado, o compartilhamento do conhecimento em reuniões, a identificação de novas oportunidades para expansão internacional, a instalação de uma universidade corporativa e a gestão do conhecimento adquirido.

Foi possível perceber que, as empresas entrevistadas transformaram algumas das suas rotinas organizacionais a partir da assimilação de novos conhecimentos, principalmente no que se refere a adaptação de rotinas de trabalho, percepção e identificação de novas oportunidades para expansão comercial e a forma como compartilham informações na empresa.

Vale destacar que as empresas afirmam que a existência de reuniões periódicas é uma prática comum que permite o compartilhamento do conhecimento adquirido em viagens, visitas

técnicas, ou ainda informações adquiridas em blogs, sites ou eventos do setor.

Neste sentido, Jansen *et al.* (2005) destacam que uma cultura colaborativa é essencial para o processo de aprendizagem assimilativo. Lane *et al.* (2006) também destacam que é necessária a instauração de práticas e rotinas dentro das empresas que permitem a sistematização dos processos de compartilhamento, comunicação e transferência de conhecimento adquirido de diferentes fontes de conhecimento.

Outra prática relevante para a assimilação do conhecimento refere-se à valorização de capacitações e formações aos funcionários. Neste sentido, verificou-se que algumas empresas criaram uma universidade corporativa a fim de facilitar a disseminação e assimilação de novos conhecimentos, para que assim as pessoas tornem-se mais bem preparadas para transformar e aplicar esse conhecimento adquirido previamente. Além disso, verificou-se que a existência de plataformas de gestão de conhecimento ou até o armazenamento em nuvem permite que ocorra a transferência de conhecimento entre áreas distintas dentro da empresa.

Após a assimilação dos conhecimentos adquiridos, a empresa precisa desenvolver a capacidade de transformação do conhecimento, ou seja, uma reciclagem dos conhecimentos já existentes, e ainda, incorporando novos conhecimentos assimilados ao longo do tempo. Independentemente da sequência de assimilação de conhecimento e transformação, a capacidade de absorção potencial e realizada dependem do fator de eficiência das atividades. Quanto maior o grau de eficiência da capacidade de aquisição, assimilação e transformação, maior a aplicação do conhecimento em termos de desempenho de inovações organizacionais (ZAHRA; GEORGE, 2002).

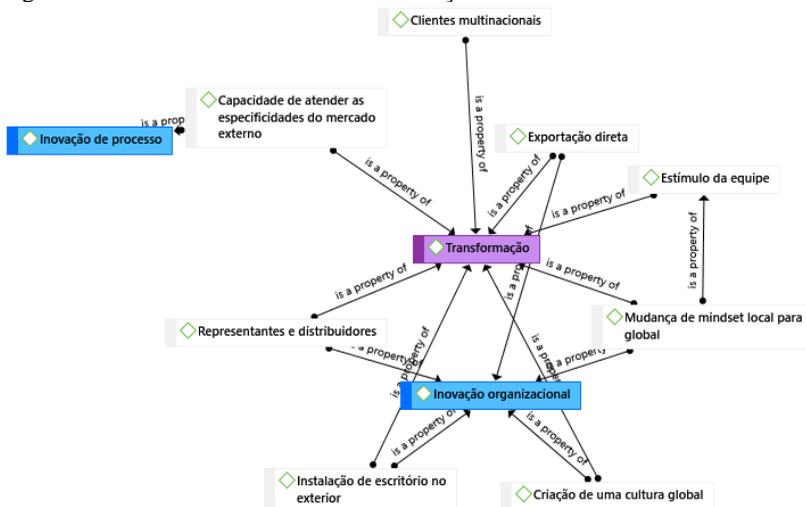
Sendo assim, a seguir a Figura 37 apresenta as práticas das empresas no que se refere a dimensão Transformação do conhecimento.

A capacidade de transformação do conhecimento refere-se ao refinamento do conhecimento externamente, a fim de adequá-lo às rotinas internas para que ocorra a transferência e a combinação de conhecimento prévio com o novo conhecimento adquirido ou assimilado. Além disso, a transformação pode ser criada a partir da soma ou da eliminação de conhecimentos prévios, por meio da interpretação e combinação do conhecimento existente, gerando assim rotinas inovadoras (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; TORODOVA; DURISIN, 2007; CAMISÓN; FÓRES, 2010).

Sendo assim, a dimensão da transformação foi evidenciada nas práticas das empresas quando estas modificam processos internos a fim

de melhorar os produtos e serviços oferecidos aos clientes. Para alcançar a transformação desses processos e rotinas, é essencial a existência de capacidades combinatórias mencionadas por Zollo e Winter (2002), uma vez que explicam como a empresa sistematiza, socializa e coordena o conhecimento prévio e o adquirido.

Figura 37 Práticas da dimensão Transformação



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Neste sentido, foram identificadas nas empresas como principais práticas de transformação a mudança de *mindset* da empresa, de uma visão local para uma visão global e a capacidade da empresa se reinventar e atender a especificidades dos clientes, a partir da compreensão das suas necessidades que foram identificadas previamente nos processos de aquisição e assimilação do conhecimento.

Além disso, verificou-se que as empresas conseguiram transformar as suas capacidades e adequar seus produtos aos novos mercados externos principalmente a partir da validação do conhecimento junto aos clientes, a partir de busca de novos conhecimentos em eventos, feiras, cursos, publicações em blogs, sites e revistas especializados do setor.

Tecece *et al.* (1997) destacam que empresas com capacidade de resposta rápida e assertiva ao ambiente, aliado a uma postura flexível de capacidade de inovação de produtos, processos, ou gestão, conseguem

reimplantar competências organizacionais transformadoras e se tornam mais competitivas.

Outra transformação identificada na forma de gestão da empresa foi o mapeamento das diferentes estratégias de comercialização dos produtos e serviços, que a partir do conhecimento prévio adquirido em fontes já mencionadas, além do relacionamento com parceiros-chave, as empresas tornaram-se aptas a comercialização dos seus produtos e serviços no exterior.

Verificou-se a comercialização por meio de parceiros e distribuidores, a exportação direta, e ainda a instalação de um escritório da empresa no exterior. Neste sentido, Gebauer *et al.* (2011) destacam que o processo de aprendizagem transformadora possui um papel relevante no que tange a construção de novos modelos de negócios, e que estão relacionadas à inovação estratégica da empresa.

Sendo assim, esses processos de aprendizagem e de transformação ocorrem a partir de processos de mudanças e da combinação de novas capacidades, o que fortalece o desenvolvimento da inovação de processos, produtos, organizacionais e de marketing. Desta forma, a empresa passa para o desenvolvimento da dimensão aplicação, que é o momento no qual surgem as evidências da capacidade de inovação da empresa por meio da externalização do conhecimento adquirido, assimilado e transformado previamente.

Desta forma, a Figura 38 apresenta os resultados encontrados da dimensão Aplicação encontradas neste estudo. A aplicação se refere a rotinas e processos capazes de criar novas operações, conhecimentos, processos, bens e produtos para a empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; TORODOVA; DURISIN, 2007).

A dimensão aplicação é conhecida como a etapa final do processo, em que o conhecimento completa o seu ciclo de aprimoramento na empresa por meio da externalização de resultados organizacionais. É neste momento que as empresas aplicam o conhecimento adquirido previamente, refletindo assim na capacidade de absorção realizada (GEBAUER *et al.*, 2011).

De acordo com Lane *et al.* (2006), a capacidade absorptiva pode aumentar a velocidade, a frequência e a magnitude da inovação na empresa. Neste sentido, foram identificadas novas práticas adotadas nas empresas a partir do processo de internacionalização. Destacam-se as práticas de inovação de produtos, processos, serviços, marketing e organizacional. Essas práticas foram necessárias quando a empresa identificou necessidades e oportunidades de melhorias ou novos produtos para atender as especificidades do novo mercado.

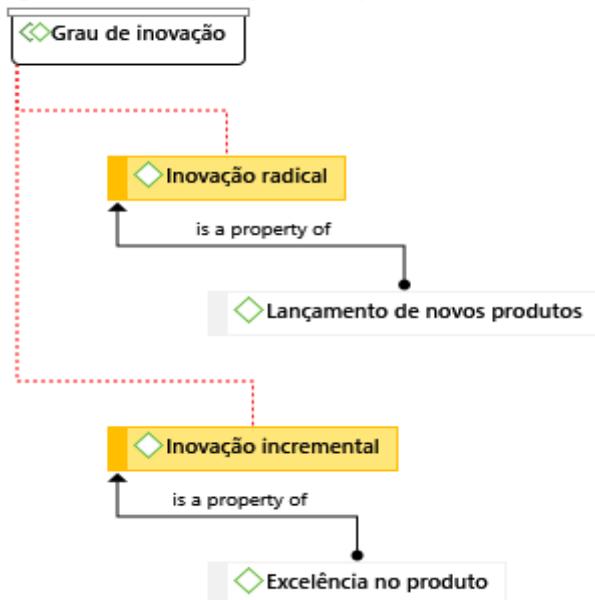
P&D. Cohen e Levintal (1990) destacam que empresas com um setor próprio de P&D conseguem mais facilmente usar as informações disponíveis no ambiente externo para gerar inovações, sugerindo que a CA pode ser criada a partir do investimento em P&D na empresa.

4.6.3 Análise da inovação

O desenvolvimento de rotinas associadas à aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento externo pode potencializar a capacidade de inovação da empresa e minimizar os desafios em relação às incertezas tecnológicas (GRANT; BADEN-FULLER, 1995).

De acordo com Freeman (1982) e Freeman e Soete (1997), a inovação é classificada quanto ao seu grau de novidade, e assim, sendo identificada como inovação incremental ou inovação radical. Destaca-se que nesta pesquisa foram evidenciadas inovações incrementais e radicais, conforme apresenta a Figura 39.

Figura 39 Grau de inovação nas empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que se refere a inovação incremental, verificou-se que todas as empresas participantes do estudo apontaram a existência de melhorias de processos internos e produtos e serviços ofertados aos clientes a partir do

processo de internacionalização. Essas práticas foram percebidas a partir do momento em que os entrevistados afirmaram que a melhoria incremental sempre é necessária, principalmente quando se está inserido em um ambiente de aprendizado, com inúmeras fontes de informação do que é tendência no Brasil e no mundo.

Damanpour (1991), Canongia *et al.* (2004) e Chesbrough (2006) afirmam que a inovação incremental é aquela que acontece apenas por meio de melhoria de processos ou produtos, sendo uma novidade para empresa, seja na melhoria dos processos internos ou também nos produtos e serviços comercializados externamente. Além disso, os autores destacam que a aprimoração de produtos e processos é uma atividade mais fácil de ser realizada pelas empresas, uma vez que possuem menos resistência do público envolvido e apresentarem um menor custo de produção.

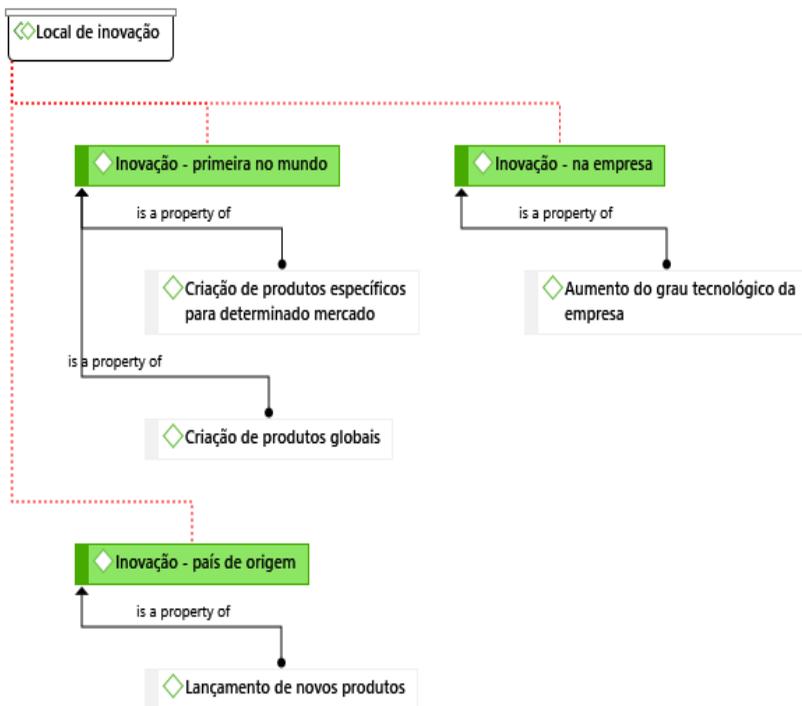
Essas evidências também foram identificadas ao longo das entrevistas, visto que as empresas mencionam que a equipe está sempre em busca de processos de melhorias, e faz isso de forma colaborativa. Além disso, foi destacado pelos entrevistados que sempre que a empresa evolui em algum processo ou produto, por meio de algum aprimoramento para o atendimento de um novo cliente, a empresa acaba avançando no seu grau de qualidade, atingindo assim a excelência nas suas atividades desenvolvidas.

Por outro lado, a inovação radical é conhecida como disruptiva, com a criação de um novo produto para o mercado em que a empresa atua. Sendo assim, esta inovação é mais intensa, envolve mais incertezas, resistências, além de mudar significativamente o ambiente organizacional interno e externo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2007).

Neste sentido, ao analisar as inovações radicais das empresas, percebeu-se que estas conseguiram desenvolver produtos totalmente inovadores a partir do processo de internacionalização. Os gestores mencionam que a partir da identificação de necessidades dos clientes, e ainda a partir das fontes de conhecimento que tiveram acesso ao mercado internacional, foi possível desenvolver produtos inovadores não apenas na empresa ou no país, mas também a nível mundial.

Desta forma, quando se anali as inovações quanto ao seu local, Cozzarin (2004) destaca que o grau de inovação das empresas pode ser compreendido em três categorias: primeiro no mundo, primeiro no país de origem e primeiro para a empresa. A Figura 40 apresenta as inovações identificadas nas empresas quanto a classificação de local de inovação.

Figura 40 Local de inovação



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A inovação quando caracterizada nova na empresa, pode ser cópia de algo que já existe no mercado (COZZARIN, 2004). Assim, quando se refere a inovação na empresa, caracterizam-se processos e tecnologias inovadoras que são utilizadas de maneira inédita na própria empresa. Os entrevistados mencionam ao longo das suas falas que muitas inovações em processos internos foram aplicadas a partir de novos conhecimentos adquiridos em eventos, pesquisas online e principalmente quando se fala da presença internacional da empresa por meio de um escritório no exterior, ou ainda aquisição de uma empresa multinacional. Assim, as empresas conseguem agregar novas formas de trabalho e ainda inserir novas tecnologias a fim de otimizar os processos.

Já a inovação pode ser considerada pioneira em determinado país, o que pode ser resultado de cópia de algo que já existe em outro país, e mesmo assim apresentar uma vantagem à empresa em relação à localização (COZZARIN, 2004). Neste caso as empresas em estudo apontaram que também foi possível adquirir conhecimento no mercado

internacional para o desenvolvimento de produtos considerados inovadores no país de origem.

Isso decorreu a partir de participação em eventos e feiras, visitas in loco a diferentes países e contatos pessoais com empresas parceiras, concorrentes, multinacionais e ainda clientes estrangeiros. O aprendizado decorrido do processo de internacionalização promoveu então o aumento do grau de conhecimento de fontes internacionais das empresas, que conseguiram aplica-lo em inovações no seu país de origem

Por fim, a inovação pode ser considerada primeira no mundo, quando esta é definida pela oferta de maiores vantagens às empresas presentes em diversos países (COZZARIN, 2004). Evidências do desenvolvimento de produtos inovadores a nível mundial também foram identificadas quando os entrevistados mencionam que foram solicitados à desenvolver soluções para empresas estrangeiras que ainda não existiam, ou seja, produtos de tecnologias totalmente inovadores.

Esta apresenta-se como uma característica importante da amostra deste estudo, que são empresas de tecnologia que atuam com desenvolvimento de softwares, aplicativos, e ainda produtos específicos, que necessitam altos investimentos em P&D para serem desenvolvidos. Isso acaba ocasionando diferenciais únicos e competitivos para as empresas, que conseguem desenvolver tecnologias pioneiras a nível mundial.

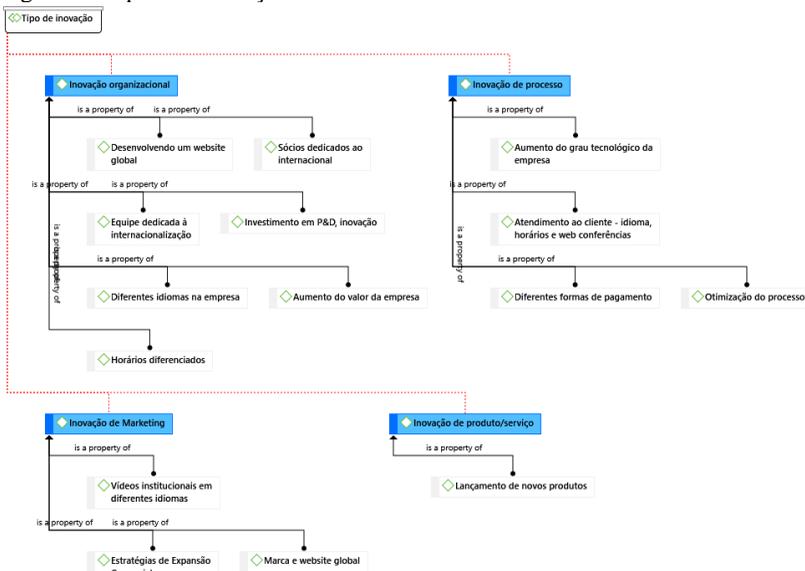
Além disso foram analisadas quais os tipos de inovação que as empresas desenvolveram. De acordo com o Manual de Oslo (2005), a definição de inovação é a implementação de um produto/serviço ou processo novo ou melhorado, uma nova técnica de marketing ou uma nova forma de gestão dos negócios na empresa ou nas suas relações com o ambiente externo. Por isso, uma das principais contribuições do Manual de Oslo (2005) é a definição dos quatro tipos de inovações possíveis: inovação de produto, de processo, de marketing e inovação organizacional.

A partir das entrevistas realizadas nesta pesquisa, foi possível evidenciar resultados de inovação a partir destas quatro tipologias mencionadas. A Figura 41 apresenta as inovações identificadas na pesquisa.

De acordo com Higgins (1995) e Wang e Ahmed (2004), a inovação de produto é reconhecida como a introdução de novos bens e/ou serviços no mercado, ou ainda o aprimoramento desses produtos (bens e serviços), trazendo uma ressignificação para os mesmos.

Neste sentido foi possível perceber nas empresas pesquisadas que estas conseguiram desenvolver novos produtos e serviços a partir da sua inserção no mercado internacional, a medida que adquiriu novas fontes de conhecimento. Além disso, verificou-se que produtos e serviços da empresa também foram aprimorados, possibilitando a criação de produtos recriados a partir da inovação incremental, necessária para a adaptação dos produtos para o atendimento a mercados internacionais.

Figura 41 Tipos de inovação



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No que se refere a inovação de processo, Higgins (1995) e o Manual de Oslo (2005) afirmam que esta é a maneira em que a empresa melhora seus processos internos, por meio da introdução de novos procedimentos operacionais, serviços, administrativos, tecnológicos, otimizando assim o seu processo operacional.

Normalmente esse tipo de inovação refere-se a um processo interno, que impacta na forma de como a empresa realiza suas atividades (WANG; AHMED, 2004). Quando analisadas as inovações de processo nas empresas, verificou-se que houveram mudanças nos processos tecnológicos, que a partir da aquisição de novas tecnologias no ambiente internacional estes receberam investimentos, tornando a empresa mais tecnológica.

Além disso os processos administrativos de atendimento ao cliente foram modificados. Essas modificações dizem respeito principalmente a mudança de horários de atendimento, inserção de novos idiomas nas negociações, realização de reuniões virtuais e a diversificação das formas de pagamento passaram a ser aceitas.

Todas essas inovações de processos foram necessárias a fim de que a empresa pudesse otimizar a sua operação, garantindo a satisfação do novo cliente estrangeiro e também ampliando a sua capacidade de produção, aumentando o faturamento da empresa.

Quando se fala em inovações organizacionais, estas relacionam-se principalmente a mudanças de cunho gerencial, que englobam a inserção de novos sistemas de gestão e estrutura organizacional (DAMANPOUR, 1991; CANONGIA *et al.*, 2004; CHEN; LIU; WU, 2009). O Manual de Oslo (2005) também destaca que as inovações organizacionais impactam no posicionamento estratégico da empresa e na definição de ações estratégicas que nortearão o futuro a curto e longo prazo da organização.

Ao analisar as evidências encontradas neste estudo acerca das inovações organizacionais, enfatiza-se a mudança no posicionamento gerencial dos sócios, que passaram a dedicar-se com mais afinco nas atividades de internacionalização da empresa. Isso ocorreu a partir da percepção destes acerca da importância desta atividade para o negócio.

Além disso, ocorreu a criação de uma equipe dedicada ao internacional da empresa, que foi necessário para que a empresa conseguisse dar conta do atendimento e preparação da empresa aos clientes internacionais. Esta equipe também sofreu algumas modificações no que se refere ao horário de atendimento, que teve que ser alterado, assim como no nível de conhecimento de diferentes idiomas das pessoas que atuam na empresa.

Essas mudanças também vêm ao encontro de que as inovações organizacionais estão relacionadas com mudanças nas atividades diárias e práticas organizacionais ligadas à questões de procedimentos, forma organizacional, políticas e práticas gerenciais (MANUAL DE OSLO, 2005; GANTER; HECKER, 2013).

Outra mudança estratégica nas empresas diz respeito a criação de um website global, que determina um posicionamento estratégico da empresa focado no mercado internacional, uma vez que assim os clientes poderiam ter acesso às informações da empresa antes do contato pessoal por meio do acesso ao website.

As empresas também investiram em P&D internacional, com pesquisas de mercados presenciais e virtuais sobre os mercados estrangeiros para assim definir novas estratégias e lançamento de novos produtos. Verificou-se que todas estas mudanças impactaram positivamente na empresa, que aumentou o seu valor de mercado a partir do posicionamento global, recebendo mais recursos de investimento, além de ampliar a sua atuação em outros países.

No que se refere as inovações organizacionais, Gunday, Ulusoy, Kilic e Alpkan (2011) destacam que estas estão fortemente relacionadas com todos os esforços administrativos de renovação das rotinas, procedimentos, mecanismos, sistemas para promover o trabalho em equipe, partilha de informação, coordenação, colaboração, aprendizado e inovação. Sendo assim, reafirma-se a necessidade da ação de transformação do conhecimento previamente adquirido e assimilado nas empresas para que os resultados de inovação possam ocorrer nas empresas, fatos estes que puderam ser percebidos nas empresas em análise.

Por fim, as inovações de marketing referem-se a mudanças no produto na concepção do produto, na sua apresentação, no design ou posicionamento. Além disso, as inovações podem estar relacionadas a promoção do produto, preço e na forma de distribuição do produto (MANUAL DE OSLO, 2005).

Evidências de inovação de marketing foram identificadas no estudo a partir do momento que algumas empresas mencionaram a necessidade de mudança da própria marca da empresa, para garantir que esta pudesse ser registrada em outros países. Além disso, percebeu-se que a promoção do produto sofreu adaptações no que se refere a aplicação de legendas em vídeos institucionais, e ainda utilização de diferentes idiomas em materiais promocionais.

Além disso, a mudança na forma de distribuição do produto ocorreu a partir do momento da internacionalização da empresa, passando na maioria dos casos pela distribuição de agentes ou representantes internacionais, distribuidores ou ainda com a necessidade de que a empresa instalasse um escritório em outro país.

De forma geral, verificou-se que, de acordo com a sugestão de Flatten *et al.* (2011), a capacidade absorptiva é relevante para empresas de médio porte já que depende da capacidade da empresa buscar e expandir suas fontes de conhecimento organizacional. Neste caso as empresas ampliaram sua fonte de conhecimento buscando em mercados estrangeiros.

Além disso, ao analisar os resultados de inovação das empresas investigadas, verificou-se que a capacidade absorptiva é capaz de potencializar a magnitude da inovação e do desempenho organizacional das empresas (JEON; HONG; OHM; YANG, T, 2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente tese teve como objetivo compreender como ocorre o processo de internacionalização das empresas de base tecnológica sob a ótica da capacidade absorptiva e da inovação. A fim de responder ao objetivo, foram identificadas as organizações participantes do estudo que pudessem trazer informações relevantes para a explicação do fenômeno.

Partindo do método da TFD, foi realizada uma investigação em profundidade com 17 casos de organizações que de alguma forma ou outra estão relacionadas com a internacionalização, sendo que se analisaram empresas de base tecnológica e ainda associações de empresa de base tecnológica que desenvolvem ações a fim de contribuir com a internacionalização do setor.

Assim, foi possível trazer a luz novas informações relevantes sobre como as dimensões da capacidade absorptiva ocorrem a partir do processo de internacionalização, assim como as inovações geradas a partir deste fenômeno. Vale destacar que o modelo proposto por esta tese pode ser considerado um retrato da realidade, construído a partir da percepção dos gestores entrevistados.

Como principal resultado do estudo, foi possível concluir que o processo de internacionalização de EBT's, analisado à luz da capacidade absorptiva e da inovação é resultante de um processo cíclico, ou seja, Internacionalização -> ACAP -> Inovação -> Internacionalização. Evidenciou-se que as empresas, que já possuem capacidade absorptiva e são inovadoras, têm seus resultados potencializados pelo processo de internacionalização, sendo que este, ao mesmo tempo potencializa ainda mais a capacidade absorptiva e a inovação das organizações.

Verificou-se que a capacidade absorptiva nas empresas investigadas ocorre de maneira não-linear, uma vez que devido ao processo de internacionalização, fatores de país de origem, contexto em que as empresas estão inseridas, e outros fatores externos, os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação podem ocorrer em diferentes etapas do processo.

Isso acontece devido às diferentes fontes de conhecimento e aprendizagem que as empresas têm acesso durante o processo, o que exige um processo constante de assimilação e transformação para que estes sejam aplicados em forma de inovação de processos ainda mesmo durante a preparação para a internacionalização.

A fim de responder ao primeiro objetivo específico, compreender o contexto do processo de internacionalização das empresas estudadas, verificou-se que este ocorre principalmente por motivações do empreendedor, que por muitas vezes já possuía alguma experiência prévia, ou ainda contatos com parceiros internacionais, o que levou a empresa a buscar mercados internacionais.

Além disso, verificou-se inicialmente que a presença internacional das EBT's catarinenses ocorre por meio de: representantes ou agentes que fazem a divulgação e comercialização da marca da empresa no exterior e distribuidores dos produtos; exportação direta; e também pela instalação de escritório físico no país de destino.

No que se refere ao segundo objetivo específico do trabalho, investigar o processo de aprendizagem para o acesso ao mercado internacional, foi possível realizar o mapeamento de diferentes contextos e condições que promoveram a aquisição de conhecimentos da empresa ainda antes de acessar o mercado internacional.

Neste caso identificou-se que a experiência prévia dos sócios-fundadores e gestores entrevistados foi decisivo para este processo. O conhecimento prévio acerca do fenômeno é relevante para que seja possível posteriormente a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento.

Experiências em projetos anteriores, visitas a países estrangeiros, benchmarking, know-how técnico adquirido ao longo dos anos de atuação da empresa e a maturidade da empresa são algumas das práticas evidências que promoveram o acúmulo de conhecimento anterior das empresas investigadas.

Além disso, a empresa precisou conhecer previamente os desafios da internacionalização, a fim de que estes não fossem fatores limitadores para o seu avanço internacional. Percebeu-se que a partir do momento em que as empresas tiveram conhecimento dos desafios, que estavam relacionados a falta de conhecimento técnico do processo de internacionalização, burocracia, falta de capital, preconceito da tecnologia brasileira, falta de uma visão global, falta de uma cultura empresarial voltada ao internacional e desconhecimento do idioma, uma série de ações foram tomadas a fim de acelerar o processo de internacionalização.

Outra fonte de conhecimentos relevantes para as empresas foi a compreensão inicialmente que a empresa deveria iniciar a sua internacionalização por países mais próximos psicologicamente, diminuindo assim a influência de fatores como cultura, idioma e hábitos de consumo, no sucesso da internacionalização.

Além disso, outros fatores envolvidos no processo de internacionalização e atores envolvidos foram a participação prévia da empresa em incubadoras de empresas, a percepção da existência de oportunidades para os produtos em mercados internacionais, a motivação financeira dos gestores, a existência de recursos financeiros por meio de projetos, e o próprio ambiente de competição internacional em que a empresa se encontrava.

Ainda neste momento inicial verificou que os *networks* dos gestores e empresas foram uma importante fonte de aquisição de conhecimento para internacionalização, visto que foram mapeadas evidências da relevância de algumas instituições como universidades, grupos temáticos, fornecedores e distribuidores, entre outros que proporcionaram informações relevantes para que as empresas conseguissem internacionalizar.

A partir desse momento verificou-se também que iniciou o processo de assimilação do conhecimento adquirido previamente ao processo de internacionalização, quando as empresas passaram a perceber a existência de oportunidades internacionais para os seus produtos. Ao compreender o cenário, percebeu-se que os seus produtos eram de fácil adaptabilidade para atender os novos mercados, que existia demandas em mercados internacionais de países mais desenvolvidos onde faltam mão-de-obra de serviços de tecnologia, entre outros.

Em relação ao terceiro objetivo específico do estudo que foi reconhecer as relações entre os elementos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação de conhecimentos adquiridos no mercado externo, ficou evidenciado que existe um fluxo de informações em todas as etapas da capacidade absorptiva, o que indica que estas não são etapas que precisam ocorrer necessariamente seguindo a ordem aquisição, assimilação, transformação e aplicação.

Vale destacar que a etapa de aquisição do conhecimento ocorre ainda antes do início do processo de internacionalização, que é o momento no qual a empresa adquire conhecimento a partir dos seus *networks*, e ao mesmo tempo já assimila as oportunidades existentes a partir desse conhecimento prévio.

A aquisição ocorre também quando a empresa realiza ações a fim de que a empresa se internacionalize, como por exemplo a partir de participações em feiras e eventos do setor, mas ocorre principalmente quando o fenômeno já se torna realidade. Neste caso, quando a empresa já está internacionalizada ela tem acesso a diferentes fontes de conhecimento.

Sendo assim, no que se refere a aquisição de conhecimento após a internacionalização das empresas de base tecnológica deste estudo, estas mencionam que a criação de rotinas específicas para aquisição de conhecimento é desenvolvida. É neste momento que a empresa faz a análise de tendências do setor a partir da leitura e pesquisa em Sites, blogs e revistas do setor, realiza projetos pilotos de internacionalização de alguns produtos e visita países para conhecer melhor a realidade do destino.

Além disso a parceria com universidades estrangeiras também é importante fonte de conhecimento para as empresas de tecnologia, visto que estas são capazes de realizar pesquisas de mercado, e fornecer informações mais assertivas para as empresas no que se refere a tendências e comportamento do consumidor internacional.

A participação em associações do setor também foi destacada com um ponto relevante para as empresas da amostra no que se refere a aquisição de conhecimento. De acordo com os entrevistados, as associações são importantes fontes de conhecimento que já possuem informações sistematizadas e que podem agilizar o acesso ao conhecimento tanto no que se refere ao processo de internacionalização, quanto no que se refere a tendências de inovação para o setor.

Outra forma de aquisição de conhecimento a partir da internacionalização foi o envio de expatriados para o país de destino. Neste caso, as pessoas conseguem captar maior número de informações sobre as necessidades de adaptações do produto ou serviço, uma vez que está inserida junto aos costumes e hábitos do país de destino, e ainda acompanhar e buscar informações sobre tendências de processos, produtos e serviços que possam otimizar o funcionamento da empresa no país de origem.

Os parceiros comerciais da empresa também foram mencionados pelos entrevistados como sendo fontes de aquisição de conhecimento. Dentre eles destacam-se os fornecedores, distribuidores, e ainda clientes das empresas que possuem atuação global, que acabam por contribuir na geração de informações relevantes tanto para a expansão internacional da firma, quanto para ideias de inovação da empresa. Isso ocorre visto que como estes já atuam em redes globais, possuem informações privilegiadas em relação as tendências de negócios que podem ser aplicadas na empresa brasileira.

Ações governamentais da APEX e do Sebrae relacionadas ao fomento da internacionalização de empresas brasileiras também foram destacadas pelos entrevistados como sendo fontes relevantes de informação e apoio a internacionalização e inovação. Essas instituições

são reconhecidas pelos seus programas de apoio a exportação de empresas, por meio da participação de eventos e missões empresariais no exterior, assim como promovendo conhecimento técnico sobre a exportação de empresas brasileiras.

A dimensão de assimilação do conhecimento adquirido foi evidenciada ainda antes do processo de internacionalização ocorrer e durante a preparação e realização de ações para que o processo se efetivasse. Inicialmente, a partir do conhecimento adquirido ainda durante a análise do contexto em que a empresa estava inserida, a assimilação ocorreu quando a empresa identificou oportunidades internacionais para o seu produto ou serviço.

As oportunidades foram identificadas quando as empresas perceberam que existiam recursos para internacionalização por meio da participação em projetos e editais para empresas brasileiras instalarem-se no exterior. Além disso, elas perceberam que existia demanda para os seus produtos no mercado externo, visto que a tecnologia no Brasil ainda não é um mercado amplo, e no exterior as demandas por desenvolvimento de softwares é crescente.

Outro fator percebido pelas empresas a partir da aquisição de conhecimento sobre o processo de internacionalização foi que existiam poucas barreiras para exportação de software, ou seja, na maioria das empresas o produto é exportado via nuvem, e não há a necessidade de assistência técnica presencial em todos os casos, visto que esta pode ser feita remotamente.

Além disso, as empresas perceberam que o seu produto ou serviço poderia facilmente atender ao mercado internacional, já que este na maioria dos casos é de fácil adaptação, necessitando ajustes de layout, funcionalidades e idiomas.

O processo de assimilação do conhecimento também ocorreu quando a empresa desenvolvia ações para a internacionalização, no que se refere a escolha dos mercados. Para isso, as empresas destacam que a escolha de um mercado internacional se deve às oportunidades que este representa, o que pode ser identificado a partir do conhecimento adquirido previamente ao processo de internacionalização.

Além disso, a existência de relacionamentos prévios no país de destino foi outro fator decisivo que levou às empresas escolherem o seu novo mercado de atuação, assim como a existência de recursos da empresa para avançar no mercado externo. Destaca-se que estes fatores puderam ser levados em consideração pelas empresas a partir do processo

de aquisição e assimilação dos conhecimentos adquiridos nas etapas iniciais de preparação para o processo.

Outras rotinas foram criadas a fim de promover a assimilação de conhecimento das empresas, tais como a realização da gestão do conhecimento, e o planejamento da internacionalização.

A gestão do conhecimento da empresa foi sistematizada a partir da criação de reuniões regulares, nas quais os sócios e funcionários pudessem socializar os conhecimentos adquiridos em pesquisas, viagens ou participação em eventos por exemplo. Além disso, o armazenamento do conhecimento em nuvem ou em plataformas de gestão do conhecimento também proporcionou que todos os funcionários da empresa pudessem tanto compartilhar como acessar informações disponibilizadas pelos colegas.

Além disso, outra forma de aquisição e assimilação do conhecimento necessário para o aperfeiçoamento da empresa foi a instalação de uma universidade corporativa, mencionada por duas empresas da amostra. Por se tratar de empresas de tecnologia, que precisam conhecimentos específicos nas suas áreas de atuação, os gestores entendem que este é o melhor caminho de gerar conhecimento para as pessoas, visto que muitas vezes outros cursos de graduação e capacitação não conseguem suprir as necessidades das empresas em termos de conhecimento técnico para inovação.

Verificou-se ainda que a empresa iniciou o processo de assimilação do conhecimento adquirido antes da internacionalização, quando esta iniciou o planejamento do processo. O planejamento foi iniciado com a criação de uma equipe multidisciplinar, com atribuições específicas para o mercado internacional, que começou a pensar e pesquisar oportunidades de novos mercados.

A empresa também percebeu que, a internacionalização seria uma importante forma de diversificação do seu mercado, sendo que assim ela não estaria dependendo apenas do mercado interno, que em momentos de crise econômica, poderia ser um risco para a empresa.

No que se refere à transformação do conhecimento adquirido e assimilado previamente, identificou-se que a empresa iniciou este processo ao desenvolver ações para internacionalizar. Isso ocorreu durante a especialização do produto que a empresa precisou realizar para atender novos mercados, gerando assim produtos e serviços diferentes dos usualmente desenvolvidos até o momento na empresa.

Além disso, a empresa escolheu neste momento quais seriam as suas estratégias no mercado externo, e em sua maioria as empresas apontaram como principal a estratégia de internacionalização via agentes,

ou seja, representantes e distribuidores no exterior, a exportação direta, e ainda algumas mencionaram a instalação de um escritório físico da empresa no país de destino.

Outra evidência de transformação do conhecimento adquirido previamente foi a percepção que as empresas tiveram de realizar uma mudança na cultura da empresa. Percebeu-se a necessidade de criação de uma cultura global na empresa, com a necessidade de pensar globalmente em todos os aspectos, processos internos, atendimento ao cliente e especialização do produto para que este fosse capaz de atender uma demanda global.

Ou seja, para isso era necessária uma mudança na visão de todos os funcionários, que deveriam compreender que a internacionalização é um projeto de todos os setores da empresa, adquirindo assim um *mindset* global.

Já no que se refere a aplicação do conhecimento adquirido a partir do processo de internacionalização das empresas de base tecnológica participantes deste estudo, identificou-se evidências de inovações nas empresas em estudo.

Respondendo também ao quarto objetivo específico do trabalho, que era identificar os resultados de inovação das empresas de base tecnológica, verificou-se que as inovações geradas podem ser classificadas quanto ao local de inovação, sendo que aparecerem inovações pioneiras para a empresa, primeiras no País de origem e também no país de destino. Quanto ao grau de inovações identificadas estas puderam ser consideradas incrementais e radicais. E quanto ao tipo de inovação foram mapeadas inovação de produto, processo, organizacional e de marketing.

As empresas entrevistadas destacaram que conseguiram aumentar a excelência do seu produto a partir do aumento do grau tecnológico que decorreu em função do processo de internacionalização da empresa.

Com a criação de produtos globais, a empresa conseguiu ampliar ainda mais a sua atuação internacional, promovendo assim um aumento de faturamento e também aumento do valor da empresa. Além disso, a criação de produtos para atender mercados específicos tornou-se um diferencial da empresa que pode assim captar clientes diferentes com necessidades específicas.

O acesso ao mercado internacional promoveu, além do desenvolvimento tecnológico da empresa como mencionado anteriormente, uma otimização do processo, a partir do momento em que

a empresa conseguiu diminuir custos e tempo de produção com a incorporação de novos processos adquiridos com fontes de conhecimento do mercado internacional.

Por fim, a aplicação do conhecimento também foi evidenciada a partir de inovações de processo, organizacional e de marketing. Inovações organizacionais foram mapeadas com a criação de novas rotinas e processos internos, foram desenvolvidos na empresa principalmente com a criação de uma equipe dedicada a internacionalização na empresa, assim como a dedicação de sócios para pensar o avanço internacional.

Além disso, novas estratégias de marketing foram desenvolvidas para atender as demandas do mercado, com a criação de uma marca e website que atendessem ao mercado global, materiais de divulgação em diferentes idiomas e vídeos institucionais com legendas.

No que se refere às inovações de processo, percebeu-se que procedimentos de atendimento ao cliente, no que se refere a atendimento em diferentes idiomas, horários e a realização de reuniões virtuais foram alguns dos processos modificados na empresa. Além disso, as empresas destacam a necessidade da criação de diferentes procedimentos para o recebimento dos pagamentos, que para clientes internacionais tiveram que ser diferentes dos utilizados habitualmente.

Ao responder o último objetivo específico, que se refere a elaboração de um modelo conceitual derivado da investigação empírica que explique o fenômeno de internacionalização de empresas, capacidade absorptiva e inovações de empresas de base tecnológica, a Figura 34 apresenta o modelo criado que diz respeito às evidências encontradas nesta pesquisa.

Vale destacar que foram analisados os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento, que é onde ocorrem as inovações, a partir da análise do processo de internacionalização das empresas de base tecnológica.

No que se referem aos processos da capacidade absorptiva, verificou-se que as dimensões de aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento estão relacionadas ao contexto do qual as empresas fazem parte. A localização geográfica das empresas em um polo de tecnologia, a rede de relações que possuem por participarem e estarem envolvidas com associações específicas do setor, o nível de formação dos seus fundadores, gestores e funcionários, além das experiências prévias tem papel relevante para a capacidade absorptiva.

Sendo assim, as quatro etapas da capacidade absorptiva foram evidenciadas neste modelo como uma relação de recursividade, ou seja, apresentam uma fluidez entre os processos relacionados ao

conhecimento. Outra evidenciação foi que, a capacidade absorptiva potencial, por meio dos processos de aquisição e assimilação do conhecimento pode ocorrer tanto a níveis individuais quanto coletivos, e que se tornam relevantes para a organização a partir do processo de assimilação por meio de rotinas de socialização e gestão do conhecimento da equipe.

Assim, infere-se que a capacidade absorptiva realizada ocorre a partir da transformação e aplicação do conhecimento a nível organizacional, resultando em inovação para a empresa, quando esta é capaz de realizar mudanças de processos que se tornem rotinas no dia-a-dia da empresa.

A aquisição e a assimilação do conhecimento, que resultam do potencial da capacidade absorptiva da empresa estão representados em diversas etapas do processo de internacionalização. A aquisição e a assimilação do conhecimento apareceram a partir do momento em que a empresa identificou condições causais e intervenientes para que a internacionalização ocorresse, e no desenvolvimento de estratégias para o avanço da empresa ao mercado internacional.

A aquisição de conhecimento também apareceu durante a evidenciação das consequências do processo de internacionalização, visto que neste momento as empresas possuem acesso ao conhecimento disponível no mercado externo, que são exclusivas de empresas que atuam em mercados internacionais.

Já a etapa de transformação do conhecimento ocorre no momento do desenvolvimento de ações para a internacionalização, e a aplicação ocorre no momento em que a empresa efetivamente finaliza o seu processo de internacionalização, e a partir disso consegue aplicar o conhecimento por meio de inovações que podem ser consideradas inovadoras tanto na empresa, no país de origem, ou no mundo.

Desta forma, é possível considerar a capacidade absorptiva nas empresas investigadas, influencia e é influenciada pelo processo de internacionalização. Assim, evidenciou-se que a ACAP ocorre nestas empresas de forma não linear, ou seja, a partir do momento em que existe um fluxo de informações em diferentes etapas do processo, o conhecimento é adquirido, assimilado, transformado e aplicado de diferentes formas e de maneira recursiva.

As organizações estão sempre em contato com diferentes fontes de aprendizagem durante o processo de internacionalização, o que torna a ACAP e a inovação processos constantes e recursivos.

No que se refere às inovações, verificou-se o desenvolvimento de inovações de cunho incremental, com o desenvolvimento de produtos aperfeiçoados a partir do processo, e ainda inovações radicais, com o desenvolvimento de produtos totalmente inovadores criados para atender novos mercados, ou ainda o mercado doméstico. Os resultados de inovação, a partir da aplicação do conhecimento, podem ser caracterizados também por processos que se tornam institucionalizados na empresa, como foi evidenciado nas empresas pesquisadas.

Propõe-se ainda a confirmação da tese de que **empresas de base tecnológica possuem capacidade absorptiva, que é potencializada pelo processo de internacionalização da firma que, conseqüentemente, intensifica o desenvolvimento de inovações.**

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA

A partir dos achados desta pesquisa, levando em consideração a particularidade dos casos estudados que são oriundos de um ambiente específico, afirma-se que o processo de internacionalização de empresas contribui com o desenvolvimento da capacidade absorptiva, caracterizado por um processo recursivo, que proporciona a empresa uma série de aprendizados e mudanças nas rotinas e processos.

Sendo assim, o estudo contribui para os achados previamente existentes acerca do fenômeno da capacidade absorptiva, que em sua maioria ocorria de forma linear, e neste caso, evidenciou-se que o fluxo de conhecimento de aquisição, assimilação, transformação e aplicação pode ocorrer de forma recursiva, e não necessariamente seguindo a ordem previamente definida.

Além disso, os estudos acerca de como o processo de internacionalização poderia ser analisado sob a ótica da capacidade absorptiva e inovação ainda são incipientes, e a presente tese conseguiu propor um modelo conceitual que apresenta o contexto e condições em que as empresas estavam inseridas antes do processo de internacionalização, assim como quais os efeitos da ação de internacionalização e da capacidade absorptiva para a inovação das empresas.

A tese apresenta uma relação de parceiros relevantes, a partir da identificação dos *networks* que contribuíram com novas fontes de conhecimento para as empresas inovarem. Assim como foram mapeados a partir do estudo como a mudança na cultura organizacional, rotinas e processos também contribuíram para a capacidade absorptiva das empresas, no que se refere a especificidade da amostra investigada.

Uma contribuição relevante da pesquisa foi a compreensão do fenômeno de internacionalização de empresa de base tecnológica, que possuem capacidade absorptiva e são inovadoras, no contexto de países emergentes. Devido a diferentes fatores relacionados a um país em desenvolvimento, e pelo fato de pertencerem a um polo de tecnologia em ascensão, as empresas apresentaram características únicas demonstrando a sua capacidade de constante aprendizado e reinvenção a fim de atenderem novos mercados internacionais e buscarem posições de liderança.

O estudo permitiu ainda a compreensão de que mesmo empresas jovens e de pequeno e médio porte possuem capacidade de inovar, o que ocorre também por meio do acesso a recursos de projetos disponíveis a esse tipo de empresas. Por fim, foi possível identificar neste estudo que a capacidade absorptiva é considerada um construto multidimensional, e que as etapas da capacidade absorptiva potencial e realizada não precisam necessariamente ocorrer nesta ordem, e ambas geram resultados de inovação.

5.2 CONTRIBUIÇÕES ORGANIZACIONAIS

Como principais contribuições deste estudo para a prática e gestores, foi o desenvolvimento do estudo em empresas de tecnologia, que surgiram principalmente a partir dos anos 1990, e desta forma ainda não existem muitas evidências sobre o processo de gestão das mesmas. Assim, os achados do estudo poderão contribuir com a tomada de decisão das empresas acerca do processo de internacionalização desses negócios, e quais são as consequências deste processo.

Além disso, especificamente no que se refere ao processo de internacionalização das empresas em países emergentes, o tema ainda é incipiente e os gestores não possuem informações sobre a relação da capacidade absorptiva, inovação e internacionalização de empresas.

Destaca-se que no Brasil, empresas de base tecnológica ainda estão em desenvolvimento, e enfrentam uma série de preconceitos em relação ao que é desenvolvido no país. Sendo assim, este estudo apresentou resultados de que a tecnologia desenvolvida no estado de Santa Catarina já vem sendo reconhecida internacionalmente principalmente pela sua qualidade, o que vem diminuindo as barreiras de internacionalização destas empresas.

Entretanto, o estudo pode contribuir com empreendedores que buscam a internacionalização de suas empresas ao assimilar as

características aqui apresentadas, uma vez que percebeu-se que para o início do processo de internacionalização, o perfil do empreendedor tem papel fundamental.

Além disso o trabalho apresenta as principais características do contexto da empresa necessárias para a internacionalização, e as condições causais e intervenientes que levam ao avanço da empresa em mercados internacionais, que envolvem experiência prévia, networks, oportunidades e desafios.

A tese também destaca as principais estratégias utilizadas pelos empreendedores para a internacionalização, que buscaram a especialização dos produtos, busca incessante de conhecimento, participação em feiras, planejamento, escolhas de modos de entrada e mudança na cultura da empresa.

Por fim são destacados os resultados auferidos após o processo de internacionalização, que certamente servirão de incentivo à empreendedores que possuem a intenção de internacionalizarem os seus negócios, uma vez que resultados financeiros, aumento do grau tecnológico da empresa, valorização da marca, e aprimoramento em processos e produtos são alcançados após este processo.

5.3 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

Como já mencionado na introdução deste trabalho, as pesquisas na área de gestão são desenvolvidas principalmente a partir de um posicionamento positivista, abordagens quantitativas, e mesmo as pesquisas qualitativas estão concentradas em estudos de caso.

Neste sentido, este trabalho representa um avanço metodológico para a área da Administração, visto que parte do paradigma interpretativista e subjetivista, a partir de um estudo qualitativo que tem como objetivo a criação de um modelo conceitual explicativo.

O delineamento do estudo ocorreu seguindo o modelo paradigmático de Strauss e Corbin (2008), que exige procedimentos de coleta e análise de dados particulares, porém, foram feitas de forma sistemática. O processo de codificação, as ferramentas analíticas e as validações constantes de ida e volta a campo, conferem a confiabilidade dos resultados aqui apresentados. Destaca-se que este método proporciona uma maior aproximação da teoria com a prática, uma vez que os gestores se sentem mais a vontade para falar livremente no momento das entrevistas, que seguiram um roteiro aberto, sem serem confrontados diretamente com a teoria.

Porém, destaca-se que a TFD não desconsiderou totalmente as teorias vigentes, uma vez que o trabalho apresentou no Capítulo 2 os achados já existentes sobre os temas investigados, a fim de compreender o fenômeno a ser analisado e identificar as lacunas existentes. Entretanto, as teorias foram de certa maneira ignoradas no momento de coleta e análise de dados, a fim de que o modelo conceitual explicativo gerado não sofresse influência das teorias existentes.

Por fim destaca-se que o método empregado pôde contribuir para encontrar soluções para problemas empíricos, sendo fundamentado em dados coletados exclusivamente das experiências dos participantes do estudo. Assim, a metodologia aqui utilizada proporcionou um conhecimento empírico para a ciência da administração, levando em consideração aspectos teóricos já existentes.

5.4 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Uma das principais limitações do estudo diz respeito a utilização do método da TFD, uma vez que é um método interpretativista, totalmente diferente dos estudos realizados pela pesquisadora até o momento. De acordo com Brown (2016, p. 187) para a utilização da TFD o pesquisador deve:

- 1 – Reconhecer que é praticamente impossível entender a metodologia da teoria fundamentada antes de utilizá-la;
- 2 – Criar coragem para deixar os participantes da pesquisa definirem o problema da pesquisa;
- 3 – Abrir mão de nossos interesses e ideias pré concebidas para “acreditar na revelação”.

Sendo assim, a utilização do método inicialmente foi um desafio para a pesquisadora. Além disso, o método apresenta outro desafio, uma vez que o pesquisador, que precisa estar em contato constante com os gestores. Fato este que foi um desafio encontrado ao iniciar ao estudo, devido a distância geográfica da pesquisadora em relação as empresas participantes do estudo.

Porém, acredita-se que este fator foi minimizado uma vez que logo na primeira rodada das entrevistas os gestores apontaram a sua disponibilidade em realizar entrevistas por meio de web conferências, ferramenta esta que foi adotada a partir da segunda rodada de entrevistas.

Destaca-se ainda que todos os cuidados foram tomados a fim de que as entrevistas via web conferência não interferissem na disposição dos entrevistados em participar do estudo.

A partir da decisão de escolha da amostra do estudo se dar pela técnica bola de neve, identificou-se como um desafio do estudo o acesso a algumas empresas que poderiam contribuir com o fenômeno estudado, visto que muitas delas, por não possuir um contato prévio com a pesquisadora, acabaram não retornando o aceite para participação do estudo.

Outra limitação da pesquisa diz respeito às lentes de análises utilizadas pela pesquisadora, o que pode ter limitado a construção do modelo teórico conceitual. Ao analisar o processo de internacionalização a partir da capacidade absorptiva e da inovação, seguindo o pressuposto de teorias anteriores, o modelo pode conter um viés de análise de acordo com os modelos utilizados.

Destaca-se ainda que a criação de um modelo conceitual explicativo se torna mais consistente na medida em que mais casos vão sendo investigados, delimitando assim a área substantiva. Sendo assim, os achados desta pesquisa, podem ser generalizados até o ponto de delimitação da área substantiva desta pesquisa. Desta forma, a pesquisa pode contribuir para a explicação da capacidade absorptiva e de inovação de empresas de base tecnológica internacionalizadas.

Como este ainda é um tema incipiente no Brasil, e as empresas de base tecnológica ainda estão encontrando o seu posicionamento no mercado nacional e internacional, sugerem-se que novos estudos sejam empreendidos ampliar a investigação da área.

- a) São necessários novos estudos que busquem investigar o processo de internacionalização de outras empresas que não sejam de base tecnológica, a fim de compreender como a capacidade absorptiva e a inovação podem influenciar ou serem influenciadas por esse processo;
- b) Analisar em profundidade como as fontes de aprendizagem no mercado internacional contribuem para a aprendizagem interorganizacional e sua relação com a ACAP;
- c) Desenvolver estudos que busquem avaliar a relação da internacionalização e da capacidade absorptiva sobre o desempenho inovador das EBT's internacionalizadas;
- d) Realizar estudos comparativos que pudessem analisar a relação da internacionalização, ACAP e inovação entre países desenvolvidos e países emergentes;

- e) Novos estudos são necessários a fim de investigar a não linearidade da capacidade absorviva no processo de internacionalização proposta neste estudo;
- f) Criar e validar uma escala de pesquisa quantitativa a partir das categorias propostas neste estudo para a investigação do processo de internacionalização e sua relação com a ACAP e a inovação, seja com empresas de base tecnológica ou outros setores da economia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERNATHY W. J.; UTTERBACK, J. M. Patterns of Industrial Innovation, **Technology Review**, v. 80, n. 7, p. 40-47, 1978.

ACATE. **Relatório de Atividades 2016**. 2017. Disponível em: <https://www.acate.com.br/system/files/arquivos/relatorio-acate-2016.pdf>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

ADAMS, D. R.; FLATTEN, T. C.; BRINKMANN, H.; BRETTEL, M. Consequences and antecedents of absorptive capacity in a cross-cultural context. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 1, 2016.

AGRAWAL, A.; COCKBURN, I. The anchor tenant hypothesis: exploring the role of large, local, R&D-intensive firms in regional innovation systems. **International journal of industrial organization**, v. 21, n. 9, p. 1227-1253, 2003.

ALÄNGE, S.; STEIBER, A. Diffusion of organizational innovations: an empirical test of an analytical framework. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 23, n. 8, p. 881-897, 2011.

ALI, M.; SENY KAN, A.; SARSTEDT, M. Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5317-5323, 2016.

ALBUQUERQUE, E. da M. e. Idéias fundadoras. **Revista Brasileira de Inovação** v. 3, n. 1, p. 9-13, 2004.

AMSDEN, A. **A Ascensão do Resto: os desafios ao ocidente de economias com industrialização tardia**. São Paulo: UNESP, 2009.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Mgt. & Org.**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.

BAGGIO, M. A.; ERDMANN, A. L. Teoria fundamentada nos dados ou TFD e o uso na investigação em enfermagem no Brasil. **Revista de**

Enfermagem Referência, n. 3, p. 177-185, mar. 2011.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental**: O caso das pequenas construtoras de edificações. Tese de doutorado (Administração de Empresas), Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2002.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. TFD. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Organizações**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: 2. ed. Saraiva, 2010.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Software em Pesquisa Qualitativa. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Organizações**: Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: 2. ed. Saraiva, 2010

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going Global: Lessons from Late Movers. **Harvard Business Review** (Mar-Apr), p. 133-142, 2000.

BARQUETTE, S. M. V. **Localização de empresas de base tecnológica e surto de criação de incubadoras**: condicionantes do salto paradigmático. São Paulo. Tese (Doutorado) - FGV-EAESP, 2000.

BATHELT, H.; MALMBERG, A.; MASKELL, P. Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. **Progress in Human Geography**, v. 28, n. 1, p. 31-56, 2004.

BECKER-RITTERSPACH, F. BRUCHE, G. Capability creation and internationalization with business group embeddedness – the case of Tata Motors in passenger cars. **European Management Journal**, v. n, 3, p. 232 -247, 2012.

BESSANT, J.; TID, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIERNARCKI, P.; WALDORF, D. Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods and Research** v. 10, n. 2, p. 141-163, Novembro de 1981.

BIRKS, M.; MILLS, J. **TFD: A practical guide**. London: Sage, 2015.

BORGES, J. F.; REIS, G. G.; FLEURY, M. T. L. Da América Latina para o Mundo: a Internacionalização de Empresas Latino-Americanas que atendem ao Consumo Final de Alimentos. In: **IV Encontro Estudos em Estratégias 3Es**, 2009, Recife. **IV Encontro Estudos em Estratégias 3 Es**, 2009.

BOWONDER, B. *et al.* Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage. **Research Technology Management**, v. 53, n. 3, p. 19, May/June 2010.

BRITTON, J. N. H. High technology localization and extra-regional *networks*. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 16, n 5, p. 369-390, 2004.

BROWN, B. **A coragem de ser imperfeito**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

BUCLY, P.; CASSON, M. **The future of multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

BURNETT H. H. M.; McMURRAY A. J. Exploring business incubation from a family perspective: how start-up family firms experience the incubation process in two Australian incubators. **Small Enterprise Research**.v. 16, n. 2; p. 60-75, 2008.

BYE, B.; FAEHN, T.; GRUNFELD, L. A. Growth and innovation policy in a small, open economy: Should you stimulate domestic R&D or exports? **B.E. Journal of Economic Analysis and Policy**, v. 11, n. 1, 2011.

CALOGHIROU, Y.; KASTELLI, I.; TSAKANIKAS, A. Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? **Technovation**, v. 24, n. 1, p. 29-39, 2004

CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: New Insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 707-715, 2010.

CANONGIA, C; SANTOS, D; SANTOS, M; ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão e Produção**, v.11, n.2, p.231-238, 2004.

CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2008.

CARVALHO, F. C. A.; ROSSETTO, D. E. ; BORINI, F. M. ; FIGUEIREDO, J. C. B. . Capacidade Absortiva e Inovação: Um panorama da produção científica internacional entre 1990-2015. In: IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (IV SINGEP), 2015, São Paulo/SP. **Anais... IV Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (IV SINGEP)**, 2015.

CARVALHO, M. M. *et al.* Empresa de base tecnológica brasileira: características distintas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 20., 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PGT-USP, 1998.

CASALI, G.F.R.; SILVA, O.M.; CARVALHO, F.M.A. Sistema regional de inovação: estudo das regiões brasileiras. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 515-550, set - dez., 2010.

CASSIMAN, B.; VEUGELERS R. In search of complementarity in the innovation strategy: internal R&D and external knowledge acquisition. **Management Science**, v.52, n.1, p. 68-82, 2006.

CASSOL, A.; ZAPALAI, J.; CINTRA, R. F. Capacidade absorptiva como propulsora da inovação em empresas incubadas de Santa Catarina. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 9-41, 2017.

CEPAL. **Ciencia, tecnología e innovación em la economía digital: La situación de américa latina y el caribe.** Santiago, 2016.

CEPEDA-CARRION, G.; CEGARRA-NAVARRO, J. G.; JIMENEZJIMENEZ, D. The effect of absorptive capacity on innovativeness: Context and information systems capability as catalysts. **British Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 110-129, 2012.

CHARMAZ, K. TFD: objectivist and constructivist methods. In.: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research.** 2nd. Ed. Thousand Oaks (CA): Sege, 2000.

CHARMAZ K. **A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa.** Porto Alegre: Artmed; 2009.

CHEN Y. S.; LIN, M. J. J.; CHANG, C. H. The Positive Effects of Relationship Learning and Absorptive Capacity on Innovation Performance and Competitive Advantage in Industrial Markets. **Industrial Marketing Knowledge**, v. 38, n. 2, p.152-158, 2009.

CHEN, J.; LIU, Z. C.; WU, N. Q. Relationships between organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. **International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering.** International Conference, Xi'an, 26-27, December 2009, p. 488-492, 2009.

CHESBROUGH, H. **Modelos de negócios abertos: como prosperar no cenário da inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

CHUANG, Y. S. Learning and international knowledge transfer in latecomer firms: The case of Taiwan's flat panel display industry. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 61, n. 2, p. 261-274, 2014.

CLARKE, A. **Situational Analysis: TFD after the Postmodern Turn.** California, Sage, 2005.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p.386-405, 1937.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Innovation and learning: Two faces of R & D. **The economic journal**, v. 99. n. 397, p. 569-596, 1989.

COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Fortune favors the prepared firm. **Management Science**, v. 40, n. 2, p. 227-251, 1994.

COZZARIN, B. P. Innovation quality and manufacturing firms' performance in Canada. **Economics of Innovation & New Technology**, v. 13, n. 3, p.199-216, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto; tradução Magda Lopes. – 3 ed. – Porto Alegre: Artmed, 296 páginas, 2010.**

CRISCUOLO, P.; NARULA, R. A novel approach to national technological accumulation and absorptive capacity: Aggregating Cohen and Levinthal. **European Journal of Development Research**, v. 20, n. 1, p. 56-73, 2008.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v.47, n.6, p. 1154-1191, 2010.

CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. **Journal of International Management** 14, p. 138–154, 2008.

CUERVO-CAZURRA, A.; NARULA, R.; ANNIQUE UN, C. Internationalization motives: sell more, buy better, upgrade and escape. **The multinational Business Review**, v. 23, n. 1, p. 25–35, 2015.

DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **SAM Advanced management journal**, v. 69, n. 2, p. 21, 2004.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation – a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555–90, 1991.

DANTAS, C. C.; LEITE, J. L.; LIMA, S. B. S.; STIPP, M. A. C. Teoria fundamentada nos dados - aspectos conceituais e operacionais: metodologia possível de ser aplicada na pesquisa em enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 17, n. 4, p. 573-579, jul./ago. 2009.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE FARIA, P.; SCHMIDT, T. International cooperation on innovation: Firm-level evidence from two European countries. **Innovation: Management, Policy and Practice**, v. 14, n. 3, p. 302-323, 2012.

DE JONG, J.P.J.; DEN HARTOG, D.N. How leaders influence employees' innovative behavior. **European Journal of Innovation Management**, v. 10, n. 1, p. 41-64, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DESCHAMPS, J-P. Different leadership skills for different innovation strategies. **Strategy & leadership**, v. 33, n. 5, p. 31-38, 2005.

DIB, L. A. Caracterizando o Processo de Internacionalização Born Global: Discussão sobre a Conceituação Empírica do Fenômeno e Hipóteses de Pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

- DIB, L.A.; ROCHA, A. The Internalization Process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: examining firm, *network*, and entrepreneur variables. **Journal of International Entrepreneurship**. v.8, n 3, p. 233-253, 2010.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- DOMINGUEZ, N.; MAYRHOFER, U. Internationalization stages of traditional SMEs: increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. **International Business Review**, v. 26, p. 1051-1063, 2017.
- DOMINGUINHOS, P. M.; SIMÕES, V. C. Portuguese born globals: an exploratory study. Anais do **European International Business Academy**, Paris, França, 26, 2001.
- DOSI, Giovanni. Sources, Procedures and Microeconomic Effects of innovation. **Journal of economic literature**. Vol. 26, pp. 1120-1171, 1988.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. 1988.
- DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational Enterprises and the Global Economy**. Second Edition, Edward Elgar Cheltenham, UK Northampton, MA, USA, 2008.
- DUNNING, J. H; RUGMAN, A.M. The influence of Hymer's Dissertation on the Theory of Foreign Direct Investment. **American Economic Review**, v. 75, p. 228-232, 1985.
- EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121., 2000.
- ELOSGE, C.; OESTERLE, M.; STEIN, C. M.; HATTULA, S. CEO succession and firms' internationalization processes: Insights from German companies. **International Business**

Review, v. 27, p. 367-379, 2018.

ERNST, D. Upgrading through innovation in a small *network* economy: Insights from Taiwan's IT industry. **Economics of Innovation and New Technology**, v. 19, n. 4, p. 295-324, 2010.

ETZKOWITZ, H. The Incubation of Incubators: Innovation as a Triple Helix of University-Industry-Government *Networks*. Paper was presented to the plenary session of the **World Conference on Business Incubation**. 24 October, Rio de Janeiro, 2001.

FERNHABER, S.; PATEL, P. How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. **Strategic Management Journal**, p.1516–1539, 2012.

FERNHABER, S. A.; GILBERT, B. A.; MCDOUGALL, P. P. International entrepreneurship and geographic location: an empirical examination of new venture internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 2, p. 267-290, 2008.

FERREIRA, G. C.; FERREIRA, J. J. M. Absorptive Capacity: An Analysis In The Context Of Brazilian Family Firms. **Ram, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo , v. 18, n. 1, p. 174-204, Feb. 2017 .

FERRO, J. R., TORKOMIAN, A. L. V. A criação de pequenas empresas de alta tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 28, n. 2, p. 43-50, abr./jun. 1988

FIATES, G.G.S; FIATES, J.E.A. A Inovação como Estratégia em Ambientes Turbulentos. In: ANGELONI, M.T.; MUSSI, C.C.(Org) **Estratégias: Formulação, Implementação e Avaliação, o Desafio das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FILIPESCU, D. A.; PRASHANTHAM, S.; RIALP, A.; RIALP, J. Technological innovation and exports: Unpacking their reciprocal causality. **Journal of International Marketing**, v. 21, n. 1, p. 23–28, 2013.

FITJAR, R. D.; RODRÍGUEZ-POSE, A. *Networking, context and firm-level innovation: Cooperation through the regional filter in Norway*. **Geoforum**, v. 63, p. 25-35. 2015.

FLATTEN, T.C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.A.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: scale development and validation. **European Management Journal**, v.29, n. 2, p. 98-116, 2011.

FLATTEN, T.C.; GREVE, G. I.; BRETTEL, M. Absorptive capacity and firm performance: the mediating influence of strategic alliances. **European Management Review**, v. 8, p.137-152, 2011.

FLEURY, P. F. *et al.* **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Multinacionais brasileiras: competências para internacionalização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FOSFURI, A.; TRIBÓ, J. A. Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. **Omega**, v. 36, p. 173-187, 2008.

FRANCIONI, B.; MUSSO, F.; CIOPPI, M. Decision-maker characteristics and international decisions for SMEs, **Management Decision**, v. 53, p. 2226-2249, 2015.

FREEMAN, C. **Innovation and long cycles of economic development**. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1982.

FREEMAN, S. *et al.* A model of rapid knowledge development: The smaller born-global firm. **International Business Review**, v. p. 70-84, 2010.

FREEMAN, C; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. Cambridge: The MIT Press, 3d., 1997.

GABRIELSSON, M. Branding strategies of born globals. **Journal of International**

Entrepreneurship, v. 3, n. 3, p. 199-222, 2005.

GANTER, A.; HECKER, A. Deciphering antecedents of organizational innovation. **Journal of business research**, v.66, n.5, p. 575–584, 2013.

GARCÍA-MUIÑA, F. E.; GONZÁLEZ-SÁNCHEZ, R. Absorptive routines and international patent performance. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 96-111, 2017.

GARRIDO, I. *et al.* Remaining Innovative: The Role of Past Performance, Absorptive Capacity, and Internationalization. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, p.559-574, 1 nov. 2017.

GAUR, A. S.; KUMAR, V.; SINGH, D. Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. **Journal of World Business**, v. 49, n. 1, p. 12-20, 2014.

GEBAUER, H.; WORCH, H.; TRUFFER, B. Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. **European Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 57-73, 2012.

GERAÇÃOOTEC. **Tecnologia em SC**. 2017. Disponível em <http://geracaotec.sc.gov.br/mapeamento/tecnologia-em-sc/>. Acesso em: 29 de abril de 2018.

GERSCHEWSKI, S.; ROSE, E. L.; LINDSAY, V. J. Understanding the drivers of international performance for born global firms: an integrated perspective. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 558–575, jul. 2015.

GILLEY, A.; DIXON, P.; GILLEY, J.W. Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations. **Human Resource Development Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 153-169, 2008.

GILMORE, A.; CARSON, D.; ROCKS, S. *Networking* in SMEs: evaluating its contribution to marketing activity. **International Business Review**, v. 15, p. 278-293, 2006.

GLASS, A. J.; SAGGI, K. International technology transfer and the technology gap. **Journal of Development Economics**, v. 55, n. 2, p. 369-398, 1998.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of TFD: Strategies for qualitative research**. Chicago: Aldine, 1967.

GLASER, B. G. **Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of TFD**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1978.

GONÇALVES, R.; BARROSO, J.; VARAJÃO, J.; BULAS-CRUZ, J. Modelo das iniciativas de comércio electrónico em organizações portuguesas. **Interciência**, v. 33, n. 2, p. 120–128, 2008.

GONÇALVES, R. B.; VIEIRA, G. B. B.; PEDROZO, E. Á.. O Impacto da Capacidade Absortiva e do Aprendizado no Desempenho Internacional das Empresas: Um Estudo de Múltiplos Casos. **Alcance: Eletrônica**, p.1-21, nov. 2014.

GOULDING, C. **TFD: A practical guide for management, business and market researchers**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2002.

GUAN, J. MA, N. Innovative capability and export performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 23, n. 9, p. 737-747, 2003.

GUILLEN, M. F. Business Groups in Emerging Economies: a resourcebased view. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 362-380, 2000.

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of production economics**, v. 133, n. 2, p. 662-676, 2011.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, n. 17, p. 109-122, 1996.

GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. In **:Academy of management proceedings**, n. 1, p. 17-21, 1995.

HARRIS, R.; LI, Q. C. Exporting, R&D, and absorptive capacity in UK establishments. **Oxford Economic Papers**, v. 61, n. 1, p. 74-103, 2009.

HARIRCHI, G.; CHAMINADE, C. Exploring the relation between the degree of novelty of innovations and user-producer interaction across different income regions. **World Development**, v. 57, p. 19-31, 2014.

HE, X.; WEI, Y. Export market location decision and performance: The role of external *networks* and absorptive capacity. **International Marketing Review**, v. 30, n. 6, p. 559–590, 2013.

HEELEY, M. Appropriating rents from external knowledge: the impact of absorptive capacity on firm sales growth and research productivity. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, v. 17, p. 390-404, 1997.

HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D.; WINTER, S. G. (Eds.). **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.

HELFAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N)ever-changing world. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011.

HIGGINS, J. M. **Innovate or Evaporate - Test and Improve Your Organization** I.Q. Florida: The New Management Publishing Company, 1995.

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A.da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad. 2002.

HITT, M. A; HOSKISSOM, R. E; KIM, H. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 767-798, 1997.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge: MIT Press, 1976.

ISIDORO-FILHO, A; GUIMARÃES, T.A. Conhecimento, Aprendizagem e Inovação em Organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7 , n. 2, p . 127-149, abr./jun. 2010.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

JENOVEVA NETO, R. **A Capacidade Absortiva No Processo De Gestão Da Inovação**: Análise em empresas consideradas inovadoras. Tese de doutorado do Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. 2016.

JEON, J.; HONG, S.; OHM, J.; YANG, T. Causal Relationships among Technology Acquisition, Absorptive Capacity, and Innovation Performance: Evidence from the Pharmaceutical Industry. **PloS one**, v.10, n. 7, 2015.

JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GARCÍA-MORALES, V. J.; MOLINA, L. M. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, v. 31, n. 5, p. 190-202, 2011.

JIMÉNEZ-CASTILLO, D.; SÁNCHEZ-PÉREZ, M. Market Knowledge Absorptive Capacity: A Measurement Scale. **Information Research**, v. 18, n. 4, p. 1-17, 2013.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM, P. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 9, p. 1411–1431, 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**. v. 1, p. 83–101, 2003

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, 1977.

JOHANSON, J.; MATTSON, L.G. Strategic action in industrial *networks* and the development towards the "single european market". In: Wilson, D T; Han, S; Holler, G W. IMP Conference (5th): **Research In Marketing: An International Perspective**; State College / University Park, Pennsylvania, USA, 1989.

JOHANSON, J.; MATTSON, L.G. Internationalisation in Industrial Systems — A *Network* Approach. In: FORSGREN M., HOLM U., JOHANSON J. (eds) **Knowledge, Networks and Power**. Palgrave Macmillan, London, 2015.

KAFOUROS, M. I.; BUCKLEY, P. J.; SHARP, J. A.; WANG, C. The role of internationalization in explaining innovation performance. **Technovation**, v. 28, n. 12, p. 63–74, 2008.

KEDIA, B. L.; BHAGAT, R. S. Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 559-571, 1988.

KENNY M.; FOURIE R. Contrasting classic, straussian, and constructivist TFD: methodological and philosophical conflicts. **Qual Rep**; v. 20, n. 8, p.1270-89, 2015.

KHANNA, T. ; PALEPU, K. Emerging Giants: Building world-class companies in developing countries. **Harvard Business Review**, October, pp. 60-69, 2006.

KHANNA, T.; YAFEH, Y. Business Groups in Emerging Markets: paragons or parasites? **Journal of Economic Literature**. Vol XLV, June, pp. 331-372, 2007.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **The strategic management of intellectual capital**, p. 41-62, 1998

KOERICH, G. V.; CANCELLIER, E. L. P. L. . Capacidade de Absorção: levantamento e análise de pesquisas quantitativas e principais constructos relacionados. In: Seminários em Administração - Semead XX, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2017.

KONDRATIEFF, N. D. The long waves in economic life. **Review of Economic Statistics**. v. 17, n. 6. 1935

KOSTOPOULOS, K.; PAPALEXANDRIS, A.; PAPACHRONI, M.; IOANNOU, G. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. **Journal of Business Research**, v.64, n.12, p. 1335-1343, 2011.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. **Advances in International Marketing**, v. 8, p. 11-26, 1996.

KNIGHT, G., CAVUSGIL, S. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 124-141, 2004.

KNIGHT, G.; KIM, D. International business competence and the contemporary firm **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 2, p. 255-273, 2009.

KOULOPOULOS, T.M. **Inovação com resultado**. Editora Gente, São Paulo, 2011.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v.19, n. 5, p. 461-477, 1998.

LAPLANE, M. Inovações e dinâmica capitalista. In: CARNEIRO, R. (org.). **Os clássicos da economia**. São Paulo: Ed. Ática, 1997.

LEIPONEN, A. Skills and innovation. **International Journal of Industrial Organization**, v. 23, n. 5, p. 303-323, 2005.

LAUFS, K.; BEMBOM, M.; SCHWENS, C. CEO. Characteristics and SME foreign market entry mode choice: the moderating effect of firm's geographic experience and host-country political risk, **International Marketing Review**, v. 33, p. 246-275, 2016.

LEWIS, L. F. Putting 'quality' in qualitative research: a guide to TFD for mental health nurses. **Journal Psychiatr Ment Health Nurs**, v. 22, n. 10, p. 821-8, 2015.

LI, W. W. Research on relationship between regional innovation performance and channels for international technological *spillovers* in China. Paper presented at the 2009 **International Conference on Management Science and Engineering - 16th Annual Conference Proceedings**, ICMSE, 2009.

LI, J.; CHEN, D.; SHAPIRO, D. M. Product innovations in emerging economies: The role of foreign knowledge access channels and internal efforts in Chinese firms. **Management and Organization Review**, v. 6, n. 2, p. 243-266, 2010.

LI, Y.; SHI, D.; CAI, J. Technology *spillovers* from international outsourcing: An empirical verification in China. Paper presented at the Proceedings of 2008 **IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics**, IEEE/SOLI 2008.

LIAO, C. C.; CHUANG, S. H.; TO, P. L. How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. **J. Bus. Res.**, v. 64, n. 7, p. 728-736, 2011.

LIAO, T. J.; YU, C. M. J. The impact of local linkages, international linkages, and absorptive capacity on innovation for foreign firms operating in an emerging economy. **Journal of Technology Transfer**, v. 38, n. 6, p. 809-827, 2013.

- LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 46, n. 8, Dec . 2009.
- LIMAJ, E.; BERNROIDER, E.W. The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. **Journal of Business Res.** 2017.
- LIN, C.; TAN, B.; CHANG, S. The critical factors for technology absorptive capacity. **Industrial Management & Data Systems**, v. 102, n. 6, p. 300-308, 2002.
- LUNDEVALL, B. Å. National innovation systems – analytical concept and development tool. **Industry and Innovation**. v., 14, n.1, p. 95-119. 2004.
- LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 481- 498, 2007.
- LUO, Y, WANG, S. Foreign Direct Investment Strategies by developing country multinationals: a diagnostic model for home country effects. **Global Strategy Journal**, v.2, p. 244-261, 2012.
- MACHADO, R. E.; FRACASSO, E. M. A Influência dos fatores internos na capacidade absorptiva e na inovação: proposta de um framework. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA DA ANPAD, 27., 2012, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2012. p. 1-16.
- MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of *Born Globals*: an evolutionary process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997.
- MANCUSI, M. L. International *spillovers* and absorptive capacity: A cross-country cross-sector analysis based on patents and citations. **Journal of International Economics**, v. 76, n. 2, p. 155-165, 2008.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. OECD, 1997. Traduzido pela FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos em 2012.

MARTÍNEZ, E.; ALBORNOZ, M. **Indicadores de ciencia y tecnología: Estado del arte y perspectivas**. Caracas, Unesco, 1998.

MATHEWS, J. A.; Zander, I. The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 3, p. 387-403, 2007.

MELLO, J. M. C. de. **O capitalismo Tardio**. SP, Campinas: UNESP, 2009.

MINTZBERG, H. Five P's for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1992. p. 12-19.

MIRANDA, J.GS,A; DIB, L; O Rápido processo de internacionalização de uma Born
Globals em busca da vantagem competitiva: Estudo do caso Groupon e a inovação nas compras coletivas. **Anais... VI Encontro de Estudos e Estratégia**, Bento Gonçalves, Brasil, 2013.

MONTEIRO. I.P. Percepção do comportamento do líder inovador pelos seus subordinados. **Encontros científicos**, n.1, p. 152-160, 2005.

MORÉ, R. P. O. GONÇALO, C. R.; VARGAS, S.; CEMBRANEL, P. Capacidade absorptiva no contexto da inovação: um estudo bibliométrico. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 1, p. p. 113-126, 2014.

MORGADO, R. S.; FLEURY, A. Evidências comparativas em empresas brasileiras e estrangeiras na transferência de conhecimento no franchising. **Internext. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 84-98, jan./jun. 2011.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 491-500, 1980.

MOWERY, D.C.; OXLEY, J.E. Inward technology transfer and competitiveness: the role of national innovation systems. **Cambridge journal of economics**, v. 19, n. 1, p. 67-93, 1995.

MUROVEC, N.; PRODAN, I. **Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output**: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, v. 29, n. 12, p. 859-872, 2009.

MYERS, S.; MARQUIS, D. G. **Successful industrial innovations**: a study of factors underlying innovation in selected firms. Washington, DC: National Science Foundation, 1969.

NICOLACI-DA-COSTA, ANA; ROMÃO-DIAS, D.; DI LUCCIO, F. Uso de entrevistas on-line no método de explicitação do discurso subjacente (MEDS). **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, n. 1, p. 36-43, 2009.

NIETO, M., QUEVEDO, P. Absorptive capacity, technological opportunity, knowledge *spillovers*, and innovative effort. **Technovation**, v. 25, n. 10, p. 1141-1157, 2005.

NODA, T.; BOWER, J. L. Strategy Making as Iterated Resource Allocation. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 159-192, 1996.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v.5, n.1, p. 14-37, 1994.

NONAKA, I.; TACKEUCHI, H. Criação do **Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 20ª. Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1997.

NORTH, K.; VARVAKIS, G. R. La Pyme dinámica. Estrategias para competir en tiempos turbulentos. **Economía Industrial** (Ejemplar dedicado a: Dinámica empresarial), n. 399, p. 65-74, 2016.

OBSERVATÓRIO ACATE. **Panorama 2018 completo**. 2018. Disponível em: <http://www.acate.com.br/observatorio-acate/> Acesso em: 10 de novembro de 2018.

OLIVEIRA, M. O. R.; BORDEAUX-REGO, B.; ALVES, D. A.; NEDWED, F.; SLONGO, L. A. Uma comparação entre entrevistas face-to-face e entrevistas on-line via chat aplicando a técnica de laddering. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 75, art. 71, p. 57-72, 2009.

OLIVEIRA, M. C. S. F.; SCHERER, F. L.; CARPES, A. M.; HAHN, I. S.; PIVETTA, N. P. A Influência da Capacidade de Inovação sobre o Desempenho Internacional: Um Estudo com Empresas de Base Tecnológica. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 44, p. 192-212, 2016.

OVIATT, B.M.; MCDOUGALL, P. P. 1994, Toward a Theory of International New Ventures, **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

OVIATT, B.M.; MCDOUGALL, P.P. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. **Management International Review**. v. 37, p. 85-99, 1997.

PATTERSON, W.; AMBROSINI, V. Configuring Absorptive Capacity as a Key Process for Research Intensive Firms. **Technovation**, v. 36, p. 77-89, 2015.

PENNER-HAHN, J.; SHAVER, J. M. Does international research and development increase patent output? An analysis of Japanese pharmaceutical firms. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 2, p. 121-140, 2005.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Willey, 1959.

PERKS, K. J.; HUGHES, M. Entrepreneurial decision-making in internationalization: propositions from mid-size firms. **International Business Review**, v. 17, p. 310-330, 2008.

PETRINI, M. **Incorporando a gestão da sustentabilidade aos sistemas de inteligência de negócio**. 2006. 157f. Tese (Doutorado) –

Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

PHENE, A., FLADMOE-LINDQUIST, K., & MARSH, L. Breakthrough innovations in the U.S. biotechnology industry: The effects of technological space and geographic origin. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 369-388, 2006.

PORTER, M.E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990

POSSAS, M. L. Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neo-shumpeteriana. In: AMADEO, E. J. **Ensaio sobre economia política moderna: teoria e história do pensamento econômico**. 1989.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Pela aplicabilidade - com maior rigor científico dos estudos de caso em sistema de informações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997.

QIU, S.; LIU, X.; GAO, T. Do emerging countries prefer local knowledge or distant knowledge? *Spillover* effect of university collaborations on local firms. **Research Policy**, v. 46, n. 7, p. 1299-1311, 2017.

QUINTANE, E.; CASSELMAN, R. M.; REICHE, B. S.; NYLUND, P. A. Innovation as a knowledge-based outcome. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 928-947, 2011.

RAI, V.; FUNKHOUSER, E. Emerging insights on the dynamic drivers of international low-carbon technology transfer. **Renewable and Sustainable Energy Reviews**, v. 49, p. 350-364, 2015.

RAI, V.; SCHULTZ, K.; FUNKHOUSER, E. International low carbon technology transfer: Do intellectual property regimes matter? **Global Environmental Change**, v. 24, n. 1, p. 60-74, 2014.

RAYMOND, L.; BERGERON, F; CROTEAU, A. M.; ST-PIERRE, J. IT-enabled Knowledge Management for the Competitive Performance of Manufacturing SMEs: An Absorptive Capacity-based View. **Knowledge and Process Management**, v. 23, n. 2, p. 110-123, 2016.

RENNIE, D. L. TFD methodology: the pressing need for a coherent logic of justification. **Theory & Psychology**, v. 8, n. 1, p. 101-119, 1998.

RENNIE, M. Global competitiveness: Born global. **McKinsey Quarterly**, n. 4, p.45-52. 1993.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, v. 14, p. 147-166, 2005.

RIALP, A.; RIALP, J.; URBANO, D.; VAILLANT, Y. The born-global phenomenon: a comparative case study research. **Journal of International Entrepreneurship**, 3, p.133-177. 2005.

RIALP-CRIADO, A.; RIALP-CRIADO, J.; KNIGHT, G. **The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born-globals: what do we know after a decade (1993-2002) of exhaustive scientific inquiry?** Proceedings of the EIBA Annual Conference 2002.

RIBEIRO, F.F.; OLIVEIRA, M.M.; BORINI, F.M. Internacionalização Acelerada de Empresas de Base Tecnológica: O caso das *Born Globals* Brasileiras. **RAC**, Rio de Janeiro, v.16, n.6, art 6, p. 866-888, 2012.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. 9. Reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRÍGUEZ DÍAZ, A. J. Transferring knowledge in Quebec-Mexico partnerships: The case of the dairy industry. **Journal of Technology Transfer**, v. 37, n. 5, p. 631-647, 2012.

ROCHA NETO, I.; NEHME, C. C.. Gestão do conhecimento, sistemas de inovação e complexidade. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, p. 94-126, 2012.

ROLOW, R.; FLORIANI, R.; AMAL, M. Internacionalização e redes de relacionamento como propulsores de inovações: estudo de caso em empresa metal-mecânica. **Revista Alcance**, v. 18, n. 4, p. 466-480, 2011.

ROSA, A. C.; RUFFONI, J. Mensuração da Capacidade Absortiva de firmas que possuem interação com universidades. **Revista Economia e Desenvolvimento**, vol. 26, n. 1, 2014.

SANTOS, S. A. **Criação de empresas de alta tecnologia**. São Paulo: Pioneira, 1987.

SANTOS, J. L. G.; ERDMANN, A. L.; SOUSA, F. G. M.; LANZONI, G. M. M; MELO, A. L. S. F.; LEITE, J. L. Perspectivas metodológicas para o uso da teoria fundamentada nos dados na pesquisa em enfermagem e saúde. **Esc Anna Nery [Internet]**, v. 20, n. 3, 2016.

SANTOS, J. L. G.; CUNHA, K. ADAMY, E. K.; BACKES, M. T. S; LEITE, J. L; SOUSA, F. G. M. Análise de dados: comparação entre as diferentes perspectivas metodológicas da Teoria Fundamentada nos Dados. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 52, p. 1-8, 2018.

SCARINGELLA, L.; MILES, R. E.; TRUONG, Y. Customers involvement and firm absorptive capacity in radical innovation: the case of technological spin-offs. **Technological Forecasting & Social Change**, n. 120, p. 144–162, 2017.

SCHIMANSKI, S.; ZHANG, L. Cadeias globais de valor e os países em desenvolvimento. **Boletim de Economia e Política Internacional**, n. 18, 2014.

SCHMIDT, Tobias. **What determines absorptive capacity**. In: DRUID summer conference. 2005.

SCHMIELE, A. Drivers for international innovation activities in developed and emerging countries. **Journal of Technology Transfer**, v. 37, n. 1, p. 98-123, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1984.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultura, 1989.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, D. O.; BAGNOB, R. B.; SALERNOC, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production Journal**, v. 24, n. 2, p. 477-490, 2014.

SINGH, D. A. Export performance of emerging market firms. **International Business Review**, v. 18, n. 4, p. 321-330. 2009.

SIVALOGATHASAN, V.; WU, X. The effect of foreign direct investment on innovation in south asian emerging markets. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 33, n. 3, p. 63-76, 2014.

SLIMANE, S. B. The effects of international partnerships on developing dynamic capacities in the local firms of the emergent markets. **Review of Economic and Business Studies**, v. 6, p. 129-144, 2010.

SOETANTO D.; GEENHUIZEN M. V. Technology Incubators as Nodes in Knowledge *Networks*. **45° Congress of the European Regional Science Association**. 2005. Free University Amsterdam, 2005.

SOFKA, W. Globalizing domestic absorptive capacities. **Management International Review**, v. 48, n. 6, p. 769-792, 2008.

SOUSA, F. G. M. **Tecendo a teia do cuidado à criança na atenção básica de saúde: dos seus contornos ao encontro com a integralidade.** 2008. 333f. Tese (Doutorado em Enfermagem) Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SPERLING, G. **Product, operation and market.** Strategies of technology-intensive born globals the case of Israeli telecommunication born globals. Helsinki School of Economics. 2005. Recuperado de <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/diss/a255.pdf>

SUN, P. Y. T.; ANDERSON, M. H. The Combined Influence of Top and Middle Management Leadership Styles on Absorptive Capacity. **Management Learning**, v. 43, n. 1, p. 25-51, 2012.

STEFANUTO, G. N. **As empresas de base tecnológica de Campinas.** Dissertação (Mestrado) - DPCT/Unicamp, 1993.

STRAUSS, A. **Qualitative analysis for social scientists.** Cambridge, UK: University of Cambridge Press, 1987.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada /** Anselm Strauss, Juliet Corbin; tradução Luciane de Oliveira da Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STURGEON, T. **Global value Chains and Economic Globalization -** Towards a new measurement framework. Massachusetts: MIT, 2013.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, n. S2, p. 27-43, 1996.

TEECE, D. Firm organization, industrial structure and technological innovation. **Journal of Economic Behavior & Organization**. v. 31, p. 193–224, 1996.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Firm capabilities, resources and the concept of strategy, Consortium on Competitiveness and Cooperation, **Working Paper**, p.90–98, 1990.

TEECE D, PISANO G, SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. v.18, p.509-533, 1997.

TERRA, J.C. **Dez mandamentos da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Elsevier. Rio de Janeiro, 2012.

TETHER, B. S. Growth diversity amongst innovative and technology-based new and small firms: an interpretation. **New Technology, Work and Employment**, v. 12, n. 2, p. 91-107, 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2012.

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational *networks*: effects of *network* position and absorptive capacity et works: effects of *network* position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v.44, n.5, p. 996–1004, 2001.

UENO, A. T.; SANTOS, N. dos; DANDOLINI, G. A. Inteligência para competitividade: o papel do conhecimento na identificação de oportunidades de inovação. **Revista Inteligência Competitiva**. v.6, n. 2, p. 229-256, abr.- jun. 2016.

UHLMANN, V. O. **Uma teoria substantiva sobre a gestão de operações sustentáveis**: Considerações à sustentabilidade nos sistemas de produção em frigoríficos brasileiros. Tese de doutorado (Administração de Empresas), Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, 2017.

UNCTAD. **Key statistics and trends in international trade 2016 - a bad year for trade?** Geneva: United Nations, 2017.

VALDALISO J.; ELOLA, A.; ARANGUREN, M.; LOPEZ, S. Social capital, internationalization and absorptive capacity: The electronics and ICT cluster of the Basque Country. **Journal Entrepreneurship & Regional Development**. V. 23, 2011.

VAHLNE, J. E.; IVARSSON, I. The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 3, p. 227–247, 2014.

VAHLNE, J. E.; IVARSSON, I.; JOHANSON, J. The tortuous road to globalization for Volvo's heavy truck business: extending the scope of the Uppsala model. **International Business Review**, v. 20, p. 1-14, 2011.

VAHLNE, J. E. ; JONSSON, A. Ambidexterity as a Dynamic Capability in the Globalization of the Multinational Business Enterprise (MBE): Case Studies of AB Volvo and IKEA. **International Business Review**, v. 26, p. 57-70, 2017.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; DE BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999.

VAN DEN BOSCH, F.A.J., VAN WIJK, R., VOLBERDA, H.W. Absorptive capacity: antecedents, models and outcomes. **ERIM Report Series Research in Management**, n. ERS-2003-035-STR, 2003.

VASCONCELLOS, E. [coord.]. **Internacionalização, Estratégia e Estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrechet, Voith e Volkswagen**. São Paulo: Atlas, 2008.

VEGA-JURADO, J.; GRACIA-GUTIÉRREZ, A.; FERNÁNDEZ-DE-LUCIO, I. Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: beyond R&D. **R&D Management**, v. 38, n. 4, p. 392-405, 2008.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990.

Revista de Administração de Empresas, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

VERNON, Raymond. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **The quarterly journal of economics**, v. 80, p. 190-207, 1966.

VERSIANI, A. F.; CRUZ, M. A.; FERREIRA, M. A.; GUIMARÃES, L. O. Mensuração da Capacidade Absortiva: até que ponto a literatura avançou? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

VIANNA, N. W. H.; ALMEIDA, S. R. A Decisão de Internacionalizar. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 6, n. 2, p. 1-21, Jul./Dez. 2011.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In.: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M. A. Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 931-951, 2010.

WALDMAN, D.A.; BASS, B.M. Transformational leadership at different phases of the innovation process. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 2, n. 2, p. 169-180, 1991.

WALZ, R. Competences for green development and leapfrogging in newly industrializing countries. **International Economics and Economic Policy**, v. 7, n. 2, p. 245-265., 2010.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v.7, n.4, p. 303–313, 2004.

WEGNER, D.; MAEHLER, A. E. Desempenho de empresas participantes de rede inter-organizacionais: analisando a influência do capital social e da capacidade absorptiva. **Revista Unifacs**, v. 13, n. 2, p. 1-21, 2012.

WELLS, K. The strategy of TFD: possibilities and problems. **Social Work Research**. v. 19, n. 1, 1995.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1975.

WOLFE, R. A. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 3, p. 405-431, 1994.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, D. R.; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

ZEN, A. C.; DALMORO, M.; FENSTERSEIFER, J. E.; WEGNER, D. Desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: o caso Wines of Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 107-130, 2013.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZONTA, T. C.; AMAL, M. Institutions, *networks* and the international growth of born globals from emerging markets. **Anais... In: ENCONTRO ANPAD**, 2017 São Paulo.

ZOU, T.; ERTUG, G.; GEORGE, G. The capacity to innovate: A meta analysis of absorptive capacity. **Innovation: Management, Policy and Practice**, v. 20, n. 2, p. 87-121, 2018.

ZUCHELLA, A. Born global versus gradually internationalizing firms: an analysis based on the Italian case. **Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference**. Athens, Greece: European International Business Academy, 2002.

YI, J.; WANG, C.; KAFOUROS, M. The effects of innovative capabilities on exporting: Do institutional forces matter? **International Business Review**, v. 22, n. 2, p. 392-406, 2013.

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Prezado Sr.

O Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DA CAPACIDADE ABSORTIVA E DA INOVAÇÃO”, de responsabilidade dos pesquisadores Nathalia Berger Werlang e Gabriela Gonçalves Silveira Fiates. Nesta pesquisa pretendemos compreender como ocorre o processo de internacionalização das empresas de base tecnológica sob a ótica da capacidade absorptiva e da inovação.

Para esta pesquisa adotaremos a pesquisa qualitativa, realizada a partir de entrevistas abertas, com gestores responsáveis do setor de internacionalização das empresas, a fim de compreender as oportunidades, desafios, e resultados desse processo.

Para participar deste estudo o Sr(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O Sr.(a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade. O pesquisador tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome, nome da empresa ou o material que indique sua participação não serão publicados. Os resultados da pesquisa serão divulgados, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos resultados.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento dos pesquisadores ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam neste documento, e caso se considera prejudicado (a) na sua dignidade e

autonomia, você pode entrar em contato com o (a) pesquisador(a) Nathalia Berger Werlang pelo telefone (49) 9 9951-6566.

Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo. Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o (a) pesquisador (a).

Itapiranga/SC, 01 de julho de 2018.

Cordialmente,
Nathalia Berger Werlang
Doutoranda em Administração - UFSC
Mestre em Administração - UNIVALI

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO 1

Características do entrevistado:

Cargo:

Descrição da função:

Tempo que trabalha na empresa:

Tempo que trabalha no cargo atual:

Formação:

E-mail:

Características gerais da empresa:

Ano de fundação:

Início da internacionalização

Representatividade das atividades internacionais da empresa (%):

Quais os ramos de atividades que sua organização atende? ()

Agronegócios () Comércio () Indústria () Serviços () Serviços
Públicos (outro) _____

Nº de Colaboradores do quadro funcional: () até 19 () de 20 a 99 ()
de 100 a 499 () acima de 500

Qual é a estrutura organizacional?

A empresa possui filial ou unidades produtivas?

- 1) Como foi o processo de internacionalização?
- 2) Como a empresa adquire conhecimento no exterior? A partir o processo de internacionalização, como a empresa adquiriu novas fontes de conhecimento?
- 3) De que forma novos conhecimentos adquiridos no mercado externo são organizados e disseminados na organização em seu país de origem?
- 4) De que forma esse conhecimento é transformado e utilizado nas rotinas organizacionais?
- 5) Quais são os resultados (de fins comerciais) gerados a partir desses novos conhecimentos adquiridos?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO 2

Características do entrevistado:

Cargo:

Descrição da função:

Tempo que trabalha na empresa:

Tempo que trabalha no cargo atual:

Formação:

E-mail:

Características gerais da empresa:

Ano de fundação:

Início da internacionalização:

Representatividade das atividades internacionais da empresa (%):

Quais os ramos de atividades que sua organização atende? ()

Agronegócios () Comércio () Indústria () Serviços () Serviços
Públicos (outro) _____

Nº de Colaboradores do quadro funcional: () até 19 () de 20 a 99 ()
de 100 a 499 () acima de 500

A empresa possui filial ou unidades produtivas?

- 1) Falar sobre o processo de internacionalização.
- 2) Fontes de aprendizagem no mercado internacional.
- 3) Gestão do conhecimento na empresa.
- 4) Resultados a partir do processo de internacionalização e dos novos conhecimentos adquiridos.

APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO 3

Características do entrevistado:

Cargo:

Descrição da função:

Tempo que trabalha na empresa:

Tempo que trabalha no cargo atual:

Formação:

E-mail:

Características gerais da associação:

Ano de fundação:

- 1) Principais atividades realizadas pela associação para fomentar a internacionalização das EBT's.
- 2) Programas existentes.
- 3) Como ocorre a disseminação dos programas entre a associação e as empresas?
- 4) Quais os maiores desafios de internacionalização das EBT's?
- 5) Qual a contribuição do programa para as EBT's?

APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO 4

Características do entrevistado:

Cargo:

Descrição da função:

Tempo que trabalha na empresa:

Tempo que trabalha no cargo atual:

Formação:

Características gerais da empresa:

Ano de fundação:

Início da internacionalização:

Representatividade das atividades internacionais da empresa (%):

Quais os ramos de atividades que sua organização atende? ()

Agronegócios () Comércio () Indústria () Serviços () Serviços Públicos (outro) _____

Nº de Colaboradores do quadro funcional: () até 19 () de 20 a 99 () de 100 a 499 () acima de 500

A empresa possui filial ou unidades produtivas?

Modelo analítico de Strauss e Corbin (2008)	Categoria
Contexto	Maturidade da empresa
Condições causais	Experiência prévia à internacionalização
	Importância dos <i>networks</i> para internacionalizar
	Motivação para internacionalização
Condições Intervenientes	Desafios para internacionalização
	Distância psíquica
	Oportunidades para internacionalização
Estratégias	Especialização do produto
	Busca de conhecimento antes da internacionalização
	Escolha do mercado
	Estratégias de entrada no mercado externo
	Mudança na cultura da empresa
	Participação em feiras e eventos

Continua

	Gestão do conhecimento
	Planejamento da internacionalização
Consequências	Fontes de aprendizagem
	Resultados da internacionalização
	Mudança de rotinas e processos