



A Expressividade da Capacidade de Inovar do Empreendedor no processo de Internacionalização

The Expressiveness of the Entrepreneur's Capacity to Innovate in the Internationalization Process

ISSN: 2319-0639
OPEN ACCESS

Yákara Vasconcelos Pereira ¹

<https://orcid.org/0000-0003-0865-6170>

Monalisa Tatiane de Medeiros Freitas ²

<https://orcid.org/0000-0001-6837-9481>

¹ Universidade Federal de Pernambuco – UFPE

² Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Received on:

February/2024

Approved on:

April/2024

Editor:

Mateus Panizzon, Dr.
PPGA UCS

Assistant Editors:

Catiane Borsatto Ma.
PPGA UCS

Bianca Libardi Ma.
PPGA UCS

Evaluation Process:

Double blind peer review

Reviewers:

Reviewer 1

Reviewer 2

HIGHLIGHTS

- Esta pesquisa destaca que a expressividade da capacidade de inovar dos dirigentes influencia diretamente o êxito da internacionalização de empresas digitais no Nordeste, evidenciando o papel estratégico da liderança inovadora para a expansão em mercados globais.
- Foram identificados elementos-chave da inovação que impulsionam a internacionalização: capacidade de reconhecer oportunidades, flexibilidade estratégica, domínio tecnológico, gerenciamento eficaz de recursos e um perfil de liderança orientado à criatividade, adaptação e visão de longo prazo.
- O estudo propõe uma ampliação teórica ao incluir as capacidades técnicas e pessoais dos dirigentes como uma nova dimensão da capacidade de inovar, demonstrando sua relevância para os processos de transformação organizacional e acesso competitivo ao mercado internacional.
- A participação das empresas em eventos internacionais, aliada ao foco no desenvolvimento de produtos escaláveis, confirma um reposicionamento estratégico para atuação global, indicando uma cultura organizacional orientada à inovação, ao networking internacional e à antecipação de tendências tecnológicas.
- Ambientes inovadores fortalecem a internacionalização, com investimentos em infraestrutura, benefícios aos colaboradores e incentivo à capacitação contínua, criando condições propícias à inovação coletiva, à retenção de talentos e ao alcance de vantagens competitivas em contextos internacionais.



Este artigo não possui nenhum arquivo associado
This article does not have any associated files.

HOW TO CITE:

Yákara Vasconcelos Pereira, & Freitas, M. T. de M. (2024). A EXPRESSIVIDADE DA CAPACIDADE DE INOVAR DO EMPREENDEDOR NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 11(2), 23–33.

<https://doi.org/10.18226/23190639.v11n2.03>



KEYWORDS

International entrepreneurship
International markets
Innovation

ABSTRACT

Objective: In this research, we intend to analyze the expressiveness of the capacity to innovate of the directors of a group of companies specialized in digital technologies located in the Brazilian Northeast.

Design/Method/Approach: The research has a qualitative approach, with a case study being carried out in a business group composed of three organizations specialized in digital technology. Employees and managers who participated in the internationalization process were interviewed. Data analysis was performed based on content analysis, with the support of the ATLAS.ti software.

Originality/Relevance: This research strengthens the field of knowledge of international entrepreneurship by deepening the investigation of the capacity to innovate dimension, highlighting its main aspects and its importance for organizations and managers who intend to internationalize their enterprises.

Main Results/Conclusions: Among the discoveries, there is the identification of aspects of the capacity to innovate dimension of international entrepreneurship and the consolidation of the importance of the innovative profile of leaders for the internationalization of their businesses.

Theoretical/Methodological Contributions/Implications: The exploration of the ability to innovate dimension can be considered essential for the development of competitive advantages in organizations that seek the international market, being the responsibility of the manager to develop a management model that prioritizes innovation in products and services, disseminating these principles among its employees, collaborators and customers.

Social/Managerial Contributions: The ability to innovate, as well as other dimensions of international entrepreneurship, are fundamental elements of the internationalization process that must be strengthened through investments arising from public policies and research that explore the intrinsic aspects of these dimensions.

PALAVRAS - CHAVE

Empreendedorismo internacional
Mercados internacionais
Inovação

RESUMO

Objetivo: O propósito desta pesquisa é analisar a expressividade da capacidade de inovar dos dirigentes de um grupo de empresas especializadas em tecnologias digitais localizadas no Nordeste brasileiro.

Design/Método/Abordagem: A pesquisa possui abordagem qualitativa viabilizada por um estudo de caso em um grupo empresarial composto por três organizações especializadas em tecnologia digital. Foram entrevistados colaboradores e gestores que participaram do processo de internacionalização. A análise de dados foi realizada com base na análise de conteúdo e apoio do software ATLAS.ti.

Originalidade/Relevância: Esta pesquisa fortalece o campo de conhecimento do empreendedorismo internacional ao aprofundar a investigação da dimensão capacidade de inovar, destacando seus principais aspectos e sua importância para as organizações e para os dirigentes que pretendem internacionalizar seus empreendimentos.

Principais Resultados/Conclusões: Entre as descobertas, tem-se a identificação dos aspectos da dimensão capacidade de inovar do empreendedorismo internacional e a consolidação da importância do perfil inovador dos dirigentes para a internacionalização de negócios.

Contribuições/Implicações Teóricas/Metodológicas: A exploração da dimensão capacidade de inovar pode ser considerada essencial para o desenvolvimento de vantagens competitivas em organizações que buscam o mercado internacional, sendo responsabilidade do gestor o desenvolvimento de um modelo de gestão que priorize a inovação nos produtos e serviços, difundindo esses princípios entre colaboradores e clientes.

Contribuições Sociais/Gerenciais: A capacidade de inovar, assim como outras dimensões do empreendedorismo internacional são elementos fundamentais do processo de internacionalização que devem ser fortalecidos por meio de investimentos oriundos de políticas públicas e de pesquisas que explorem os aspectos intrínsecos dessas dimensões.

1. Introdução

A conquista de mercados internacionais se tornou fundamental para o crescimento e desenvolvimento das organizações diante dos avanços tecnológicos e da facilidade de acesso à informação. Com as modificações promovidas pela transformação digital, as organizações apresentam a necessidade de adquirir conhecimentos e gerenciar ações inovadoras que proporcionem vantagem competitiva para enfrentar as dificuldades do mercado e expandir suas fronteiras conquistando novos parceiros.

Diante da necessidade de estabelecer parcerias, intensificou-se o intercâmbio comercial a partir da utilização de estratégias de internacionalização, cenário em que as empresas passam a vender produtos ou serviços fora dos mercados domésticos (Ireland, Hoskisson & Hitt, 2015). Nessas condições, um dos principais fatores que contribuem para o sucesso da entrada de uma empreendimento empresarial no mercado internacional é a combinação de um comportamento empreendedor inovador, proativo e propenso ao risco, que transcende as fronteiras nacionais e busca criar entidades econômicas que gerem valor agregado (Artem, Inessa & Bogdan, 2020). Dessa forma, evidencia-se que, em processos de expansão e mudanças organizacionais, as características individuais do empreendedor são fundamentais (Westhead & Solesvik, 2016), contribuindo significativamente com conhecimentos críticos para uma atuação inovadora (Fuentelsaz, Maicas & Montero, 2018), tornando-se, assim, essencial para o processo de empreender e internacionalizar (Leite, Moraes & Salazar, 2016a).

Nesse sentido, a partir da importância das ações do empreendedor para a internacionalização e as modificações no mercado, Oviatt e McDougall (2005) refletem sobre o caráter multidisciplinar do empreendedorismo e dos negócios internacionais recorrendo a teorias e frameworks do campo de estudo que abordem os aspectos relevantes ao processo de conquista e consolidação de novos mercados. Observa-se que na área de estudo de Empreendedorismo Internacional (EI) existem oportunidades de pesquisa e há questões significativas a serem exploradas, assim como teorias existentes que podem ser empregadas de forma benéfica à economia. Dentre essas questões, é pertinente destacar as dimensões do EI, que consistem em desafios a serem ultrapassados pelas empresas para comercializarem produtos e serviços no mercado exterior (Leite & Moraes, 2014).

No framework analítico de EI proposto por Leite e Moraes (2014), observa-se que a dimensão "capacidade de inovar" interliga-se diretamente ao empreendedor internacional e tem elevada expressividade devido à necessidade dos empreendedores estarem constantemente construindo novos projetos que ofereçam diferencial competitivo ao mercado, estabelecendo uma relação entre inovação e tecnologia que proporcione elevados índices de rentabilidade. Diante disso, este estudo visa aprofundar o conhecimento acerca dos aspectos da capacidade de inovar do empreendedor internacional, com a finalidade de explorar suas contribuições no processo de internacionalização, originando a seguinte pergunta de pesquisa: Como a expressividade da capacidade de inovar dos dirigentes incide no empreendedorismo internacional?

O problema desta pesquisa baseia-se em importantes discussões teóricas que foram identificadas a partir da revisão de literatura. Com o avanço da internacionalização de micro e pequenos empreendimentos inovadores e o desenvolvimento tecnológico concentrado nas mídias digitais, observa-se que há a necessidade da realização de pesquisas que tenham por finalidade investigar aspectos inerentes a essa relação. Portanto, espera-se contribuir no desenvolvimento do conhecimento a respeito do processo de internacionalização ao estudar um grupo de empresas especializadas em tecnologias digitais, localizadas no Nordeste brasileiro, no Estado da Paraíba. Face ao exposto, estabeleceu-se como objetivo desta pesquisa: analisar a expressividade da capacidade de inovar dos dirigentes de um grupo de empresas especializadas em tecnologias digitais localizadas no Nordeste brasileiro.

Com o intuito de atender ao objetivo proposto, esta pesquisa está organizada em cinco etapas. Após a introdução, tem-se a revisão de literatura, que se concentra em apresentar argumentos robustos sobre internacionalização e inovação; seguido pelos aspectos metodológicos e a análise dos dados coletados, antecedendo as considerações finais e as referências.

2. Referencial Teórico

2.1 Revisão da literatura

Com a integração dos mercados, as economias operam em constante instabilidade. As modificações nos contextos tecnológicos, políticos, sociais, econômicos e regulamentares fornecem continuamente novas informações sobre diferentes maneiras de utilizar os recursos para aumentar resultados e contribuir para a oportunidade empresarial. Tais informações e oportunidades, quando processadas com a imaginação criativa e a habilidade social do empreendedor (Suddaby, Bruton & Si, 2015), resultam em vantagens competitivas para as organizações e contribuem para seu processo de expansão. Essa perspectiva de expansão, quando relacionada a outros países e a aspectos que favoreçam a conquista do mercado externo, possibilitam a internacionalização.

O empreendedorismo e a internacionalização dos negócios captaram a atenção da comunidade empresarial e da academia, dando origem ao Empreendedorismo Internacional (EI). O EI foi abordado pela primeira vez por Morrow (1988), que destacou os recentes avanços tecnológicos e a conscientização cultural que abririam mercados estrangeiros anteriormente inexplorados para novos empreendimentos. Em seguida, McDougall (1989) aprofundou o campo de pesquisa ao comparar empreendimentos nacionais e internacionais. No entanto, a primeira definição de EI fornecida por McDougall (1989) não incluía as empresas já estabelecidas, apenas as que eram internacionais desde o início. Com isso, em 1997, McDougall e Oviatt ampliaram a definição para contemplar empresas organizadas ao longo das fronteiras nacionais, envolvidas em atividades novas e inovadoras e com objetivos de crescimento e criação de valor. Em 2000, os autores reformularam a definição consumando que o EI consiste em uma combinação de comportamento inovador, proativo e arriscado que atravessa fronteiras nacionais e destina-se a criar valor nas organizações (McDougall & Oviatt, 2000), dando origem ao conceito utilizado como base no desenvolvimento desta pesquisa.

Além desses aspectos, identificou-se que o campo do EI é marcado por alguns fatores relevantes para seu desenvolvimento e consolidação. Esses fatores são denominados de dimensões e foram abordados por diversos autores. Ao se aprofundarem na temática, pesquisadores como Oviatt e McDougall (1994, 2005), Andersson (2000), Zahra e George (2017), Dimitratos e Plakoyannaki (2003), Welch e Welch (2004) e Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) desenvolveram frameworks de internacionalização que se concentraram em uma ou mais dimensões do EI, assim como estabeleceram relações entre elas.

A partir desses modelos, Leite e Moraes (2014) identificaram aspectos levantados ao longo do processo de internacionalização que permitem uma avaliação precisa das etapas do processo de conquista e desenvolvimento nos mercados internacionais. Em seu framework analítico, os pesquisadores estabelecem oito dimensões principais, sendo elas: atitude face ao risco, capacidade de inovar, comercialização arrojada, desenvolvimento de recursos competitivos, empreendedor internacional, oportunidade, propensão à adaptação e redes de relacionamentos.

Ao explorar esses elementos, destaca-se a dimensão "capacidade de inovar". Observa-se que a organização que possui oportunidade, recursos suficientes, pelo menos um empreendedor atuante, redes de relacionamentos robustas e realiza a comercialização arrojada, quando apresenta caráter inovador, internacionaliza-se de forma mais rápida e eficiente, minimizando os riscos e adaptando-se ao contexto (Leite & Moraes 2014).

Inovação e empreendedorismo são frequentemente considerados como conceitos e áreas de interesses interligados (Landstrom, Astrom & Harirchi, 2013). Há também uma associação positiva entre inovação e internacionalização, indicando atividades que se reforçam mutuamente (Filatotchev & Piesse, 2009; Un, 2016). O empreendedorismo torna-se um fator crítico na criação de valor e na geração de recursos e empregos. Associado a isso, tem-se a inovação que se tornou importante para a economia global por manter e melhorar a vantagem competitiva (Wu & Huarng, 2015), no entanto, trata-se de dois campos diferentes. Precisa-se ter em mente que nem todos novos empreendimentos podem ser considerados como inovadores, e não são todos novos conhecimentos que podem gerar

oportunidades de negócios viáveis (Landstrom, Astrom & Harirchi, 2013). Além disso, apesar da inovação ser essencial para as organizações, permanece em um campo controverso na literatura (Huarng, 2011).

A inovação consiste num aspecto fundamental e intrínseco ao ser humano que desenvolve estratégias de adaptação para garantir a sobrevivência. No contexto das organizações, a inovação é elemento chave para o surgimento de novos empreendimentos e novas ideias que se não fossem geridas adequadamente não se transformariam em algo realizável. Consiste no esforço necessário para gerar bens e serviços diferenciados para as organizações manterem e ampliarem suas participações no mercado (Rezende, 2010), tornando-se crucial nas organizações, especialmente quando a economia necessita superar períodos de recessão. Consequentemente, é a atividade comercial mais próxima de promover o crescimento econômico (Huarng, 2011; Wu, 2013).

Com essa associação, a partir de estudos recentes, identifica-se algumas características da capacidade de inovar que incidem no processo de internacionalização, sendo elas expostas na Figura 1, a seguir:

Figura 1. Características da Capacidade de Inovar

Características	Autores	Conceitos
Capacidade de Internacionalizar	Kosala (2015); Prange e Verdier (2011)	Ao ultrapassar as fronteiras nacionais, as organizações precisam desenvolver capacidades que contribuem para o desempenho internacional (Prange & Verdier, 2011).
Capacidades Técnicas e Pessoais	Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011); Hooley et al. (2005); Prange e Pinho (2017); Collins e Clark (2003); Chen e Huang (2009)	Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011) argumentam que as capacidades pessoais influenciam diretamente o sucesso da inovação. As capacidades de gestão são um forte antecedente para a visão inovadora (Hooley et al., 2005).
Estratégia Organizacional	Damanpour e Aravind (2012); Lam (2005); Prange e Pinho (2017); Sok e O'Cass (2015)	Consiste em novas abordagens do conhecimento para realizar o trabalho de processos de gestão que produzem mudanças na estrutura, na estrutura, nos procedimentos administrativos e nos sistemas operacionais (Damanpour & Aravind, 2012).
Evolução de Produtos e Mercados	Wang e Ahmed (2004); Kosala (2015); Chen e Huang (2009)	Seu desenvolvimento remete a implantação contínua de recursos organizacionais e desenvolvimento de novos produtos e mercados (Wang & Ahmed, 2004) e suas atividades dizem respeito à introdução de produtos novos ou melhorados, aos processos de produção, a utilização de novas matérias-primas e materiais, a organização dos processos de produção, a evolução dos métodos de compra ou venda, e a abertura de novos mercados (Kosala, 2015).
Flexibilidade para Reconhecer Oportunidades	Sok e O'Cass (2015)	A capacidade das pequenas empresas de renovar e adequar seus recursos, de reconhecer novas oportunidades e de adaptar a estratégia de mercado para os mercados internacionais são consideradas vantagens estratégicas significativas (Sok & O'Cass, 2015).
Gerenciamento de Recursos	Azar e Ciabuschi (2017); Pla-Barber e Alegre (2007); Prange e Verdier (2011); Wang e Ahmed (2004); Collins e Clark (2003)	A capacidade de inovar é vital para implementar recursos e transferi-los para produtos ou serviços inovadores (Azar & Ciabuschi, 2017; Pla-Barber & Alegre, 2007).
Tecnologia	Kosala (2015); Chen e Huang (2009); Sok e O'Cass (2015)	Essas pequenas empresas quando focadas em tecnologia costumam se destacar pela utilização de ferramentas e meios de comunicação disponíveis que geram impacto sobre a oportunidade da ocorrência da empresa nos mercados internacionais quase com efeito imediato (Kosala, 2015).
Vantagem Competitiva	Autio, Sapienza e Almeida (2000); Melia, Perez e Dobon (2009); Schwab & Sala-i-Martin (2016)	As empresas expandem para mercados internacionais para gerar vantagens competitivas com base em suas capacidades de inovar (Autio, Sapienza & Almeida, 2000; Melia, Perez & Dobon, 2009).

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Ao tratar dos fatores da inovação, inicia-se com a consideração de que o campo de estudo da capacidade de inovar tornou-se extenso, internacional e diversificado em termos de interesses de pesquisa e fundos disciplinares (Fagerberg & Verspagen, 2009). No entanto, quando se relaciona ao EI, apesar do papel central atribuído à inovação na estratégia competitiva de uma empresa, ainda pode-se encontrar dificuldades para identificar estudos que estejam centralizados nos aspectos dessa relação (O'Cass & Weerawardena, 2009).

A inovação se tornou um fator importante na formação de empresas capazes de aceitar desafios da economia contemporânea. Nesse contexto, a criação e a utilização do potencial inovador permitem o avanço dos processos de crescimento, influenciando a internacionalização de negócios (Kosala, 2015). Ao ultrapassar as fronteiras nacionais, as organizações devem desenvolver a capacidade de internacionalizar (Prange & Verdier, 2011), facilitando a implantação de outras capacidades ou recursos que contribuem para o desempenho internacional. Desse modo, a capacidade de inovar torna-se vital para implantar recursos e transferi-los para produtos ou serviços inovadores (Azar & Ciabuschi, 2017; Pla-Barber & Alegre, 2007), impulsionando o desempenho internacional (Azar & Ciabuschi, 2017).

Além disso, de acordo com esses princípios, para que a inovação ocorra dentro dos padrões, as organizações devem alavancar o capital humano e desenvolver competências na evolução de novos produtos, serviços e tecnologias (Chen & Huang, 2009). Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011) argumentam que as capacidades pessoais influenciam diretamente o sucesso da inovação. Outros autores consideram a capacidade de gestão um forte antecedente da visão inovadora (Hooley et al., 2005), e que os empreendedores desempenham um papel fundamental na introdução de inovações no mercado (Fuentelsaz, Maicas & Montero, 2018), embora os critérios para que um empreendedor seja qualificado como inovador não sejam simples ou objetivos (González-Pernía et al., 2015). Todos esses fatores fortalecem positivamente a relação entre os fatores de capital humano e a inovação (De Massis et al., 2015), estabelecendo a importância do empreendedor e de sua compreensão acerca da inovação para o estabelecimento de novas estratégias que tenham por finalidade a conquista de novos mercados e o desenvolvimento organizacional.

A inovação passa a se relacionar com a busca de soluções criativas ou inovadoras e desafios que a organização precisa enfrentar (Gil-Pechuan, Exposito-Langa & Tomas-Miquel, 2012). Consiste em novas abordagens do conhecimento para realizar o trabalho de processos de gestão que produzem mudanças na estratégia, na estrutura da organização, nos procedimentos administrativos e nos sistemas operacionais (Damanpour & Aravind, 2012). Com essas modificações no sistema tecnológico e nos processos de gestão de uma firma, mudanças na área administrativa tornam-se necessárias (Lam, 2005) e a inovação organizacional é orientada para aumentar o desempenho das empresas por meio de ajustes de parâmetros internos (Prange & Pinho, 2017).

Com base nesses princípios, a capacidade de inovar pode ser vista como uma característica interna para explicar a heterogeneidade e o desempenho das firmas (Boso et al., 2013; Camisón & Villar-López, 2014). Seu desenvolvimento remete à implantação contínua de recursos organizacionais e desenvolvimento de novos produtos e mercados (Wang & Ahmed, 2004) e suas atividades dizem respeito à introdução de produtos novos ou melhorados aos processos de produção, à utilização de novas matérias-primas e materiais, à organização dos processos de produção, à evolução dos métodos de compra ou venda, e à abertura de novos mercados (Kosala, 2015).

Para o aumento de desempenho das pequenas empresas a partir desses parâmetros internos, drivers pessoais como habilidade, conhecimento e experiência são relacionados aos procedimentos de execução e controle da organização produzindo resultados otimizados de seus processos (Prange & Pinho, 2017). Há autores que reconhecem os investimentos das firmas em recursos humanos avançados para alcançar desempenho superior (Collins & Clark, 2003). Essas estratégias são importantes para as pequenas empresas e as indústrias de alta tecnologia em que os produtos inovadores têm poucos clientes domésticos, e os mercados estão caracterizados por curtos ciclos de vida do produto refletindo mudanças dramáticas do ambiente. Apesar das pequenas empresas não serem capazes de competir em preço com os empreendedores globais, sua capacidade de renovar e adequar os recursos,

associados à flexibilidade para reconhecer novas oportunidades e adaptar a estratégia de mercado para os mercados internacionais, são consideradas vantagens estratégicas significativas (Sok & O'Cass, 2015).

Relacionado a esses outros aspectos da capacidade de inovar, as empresas podem expandir para mercados internacionais com o intuito de gerar vantagens competitivas (Autio, Sapienza & Almeida, 2000; Melia, Perez & Dobon, 2009). Assim, para os países e empresas que aspiram a classificação da economia no mais alto nível de competitividade, é fundamental reconhecer a importância da inovação (Schwab & Sala-i-Martin, 2016). As empresas consideradas inovadoras, quando focadas em tecnologia, costumam se destacar pela utilização de ferramentas e meios de comunicação disponíveis que geram impacto sobre a oportunidade nos mercados internacionais quase com efeito imediato. O uso de Tecnologias Contemporâneas de Informação (TCI), bem como Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), para distribuição internacional e vendas de produtos e serviços se torna não apenas uma chance, mas, em muitos casos, também uma necessidade para operar no mercado internacional em escala global, sendo possível observar a influência expressiva desses elementos.

Torna-se factível, a partir dessas considerações, estabelecer uma relação entre os diversos aspectos que incidem na internacionalização e que interferem diretamente na inovação. Além da tecnologia, o processo de inovação necessita de recursos específicos e de um empreendedor que esteja alinhado ao processo. Esses elementos, em conjunto, tendem a fornecer uma evolução substancial na expansão do empreendimento. Entretanto, observa-se uma lacuna nas pesquisas acadêmicas que se torna a finalidade deste estudo e consiste no estabelecimento da relação entre o EI, a inovação, o perfil do empreendedor, as tecnologias e as pequenas e médias empresas.

3. Metodologia

Esta investigação foi desenvolvida a partir da perspectiva qualitativa por ter como finalidade analisar o histórico e o processo de internacionalização das organizações, evidenciando a importância do comportamento do empreendedor, a influência da capacidade de inovar na conquista de mercados internacionais e a incidência das características da capacidade de inovar no desenvolvimento da organização. Com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno, foi realizado um estudo de múltiplos casos que consiste em uma estratégia de pesquisa em que são coletados e analisados dados de objetos distintos, concentrando a compreensão da dinâmica presente em configurações únicas (Eisenhardt, 1989).

Para escolha dos casos, levou-se em consideração a importância do setor econômico de prestação de serviços no Brasil, a forte presença de MEs (33%) e EPPs (38,5%) na região Nordeste (SEBRAE, 2018) e a incidência de organizações na região que desenvolvem atividades de enfoque tecnológico, sendo identificado o Parque Tecnológico da Paraíba (PAQTCPB), que demonstra o potencial do Estado e o compromisso das organizações públicas e privadas em buscar crescimento por meio da inovação e da tecnologia. Com o intuito de realizar a pesquisa para contribuir com a economia e desenvolvimento regional, foi feita uma investigação na cidade de João Pessoa/PB.

Inicialmente, foi estabelecido contato com um docente que desenvolve suas pesquisas nesse segmento, vinculado ao Departamento de Mídias Digitais da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com a finalidade de coletar dados sobre possíveis organizações de tecnologia, inovação e comunicação digital que estivessem desenvolvendo atividades internacionais. O docente indicou uma empresa e ressaltou a dificuldade de encontrar, na cidade, empreendimentos desse segmento que estivessem desenvolvendo atividades internacionais. Ao estabelecer contato com a organização, obteve-se a informação de que a empresa não estava mais internacionalizando há algum tempo, entretanto, o gestor indicou as Empresas X, Y e Z. Foram realizadas mais algumas buscas na cidade, mas não foram identificadas outras empresas internacionalizadas. Diante disso, foram selecionadas as empresas X, Y e Z que atuam no segmento de comunicação e tecnologia digital, compondo um grupo empresarial que gradativamente estava conquistando o mercado internacional. Conforme documentos encaminhados pelos gestores, duas das organizações são caracterizadas como microempresas e uma como empresa de pequeno porte. Para resguardar os empreendimentos, os nomes das organizações que

compõem o grupo empresarial não foram revelados, porém os setores de atuação são expostos na Figura 2.

Figura 2. Apresentação das Empresas Selecionadas

Empresas	Setores de Atuação
Empresa X	Empresa de pequeno porte especializada em comunicação digital, tecnologia e inovação.
Empresa Y	Microempresa especializada no desenvolvimento de aplicativos e games.
Empresa Z	Microempresa originada com o intuito de fomentar o desenvolvimento de novas empresas e ideias no setor de tecnologia digital.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Os sujeitos sociais entrevistados foram selecionados pelo critério de conveniência, devido ao acesso às informações (Merriam, 1998). Para participar da pesquisa, foram selecionados interlocutores que possuíam informações sobre a dinâmica competitiva das organizações, como os gestores e alguns colaboradores que participaram do processo de desenvolvimento do grupo empresarial. A quantidade de entrevistados foi definida quando as categorias atingiram o ponto de saturação adequado para responder ao objetivo da pesquisa (Paiva Júnior; Leão & Mello, 2011). Por opção da pesquisadora, os sujeitos entrevistados também tiveram seus nomes resguardados, atribuindo-lhes pseudônimos estabelecidos de acordo com suas principais características, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3. Apresentação das Empresas Selecionadas

Sujeitos Entrevistados	Características
Entrevistado A	Discente do 8º período do Curso de Comunicação e Mídias Digitais da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com experiência em Empresas Juniores. Trabalhou na Empresa X por, aproximadamente, 8 (oito) meses.
Entrevistado B	Discente do Curso de Comunicação e Mídias Digitais da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Trabalhou na Empresa X por 3 (três) meses desenvolvendo vídeos e <i>motion design</i> . Atualmente trabalha em uma agência de marketing digital na Paraíba.
Entrevistado C	Discente do Curso de Comunicação e Mídias Digitais da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Trabalhou na Empresa X por 7 (sete) meses desenvolvendo vídeos e <i>motion design</i> . Atualmente possui sua própria empresa de produção e edição de vídeos.
Entrevistado D	Gestora do setor Administrativo-Financeiro na Empresa X há, aproximadamente, 8 (oito) anos.
Entrevistado E	Graduada em jornalismo pela Universidade do Estado da Paraíba (UEPB), Mestre em Comunicação e Culturas Midiáticas pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). É colaboradora da Empresa X há, aproximadamente, 2 (dois) anos, foi gestora do Departamento de Mídias Digitais e atualmente é integrante da equipe de Desenvolvimento de Projetos.
Entrevistado F	Fundador e Diretor das empresas X, Y e Z analisadas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em relação aos sujeitos selecionados identificados no quadro anterior, observa-se a predominância de colaboradores vinculados à empresa X em razão das configurações e quantidade de funcionários de cada firma, conforme demonstra a Figura 4.

Figura 4. Informações das Empresas do Grupo Empresarial.

Empresas	Data de Fundação	Porte	Atividade Econômica Principal	Quantidade de Funcionários
Empresa X	11/12/2006	EPP	Suporte técnico, manutenção e outros serviços de TI.	13
Empresa Y	10/10/2014	ME	Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação.	4
Empresa Z	10/10/2014	ME	Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação.	1

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A Empresa X foi fundada em 11 de dezembro de 2006 tendo por finalidade a realização de atividades relacionadas ao suporte técnico, manutenção e outros serviços de tecnologia da informação, possuindo doze

colaboradores e um diretor distribuídos em quatro departamentos, quais sejam: Diretoria, Departamento Administrativo/Financeiro, Departamento Comercial/Novos Negócios e Departamento de Tecnologia (Suporte/Gerenciamento de Projetos). Sendo esta, a empresa mais antiga e consolidada do grupo empresarial.

A Empresa Y foi fundada em 10 de outubro de 2014 com a finalidade de desenvolver portais, aplicativos, provedores de conteúdo e outros serviços de informação, com apenas quatro colaboradores, sendo eles os sócios da organização. No entanto, no momento da coleta de dados a Empresa Y encontrava-se em intensa modificação, tendo em vista que a sociedade foi desfeita informalmente, mas ainda se encontrava em processo de alteração e reformulação de seus documentos de registro para dissolução formal da sociedade. Diante disso, a Empresa Y estava efetivamente desenvolvendo as atividades apenas com o proprietário.

Por fim, tem-se a Empresa Z, que também foi fundada em 10 de outubro de 2014, com a finalidade de desenvolver portais e provedores de conteúdo, mas atua principalmente no fomento ao desenvolvimento de novas ideias e produtos, sendo composta apenas pelo proprietário. Com isso, a partir dessas informações coletadas, foram selecionados colaboradores da Empresa X que pudessem fornecer informações do grupo empresarial e que tivessem participado do processo de criação e desenvolvimento das empresas, acompanhando a execução da internacionalização.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Foram desenvolvidos previamente dois roteiros de entrevistas, um direcionado aos dirigentes e outro aos colaboradores. As entrevistas foram realizadas via Skype e Google Talk, sendo gravadas e posteriormente transcritas. Além disso, para complementar, foram levantadas informações a partir de documentos disponibilizados pelas organizações, sendo eles os cadastros nacionais de pessoa jurídica de cada empresa, contendo informações básicas sobre situações cadastrais, naturezas jurídicas, descrições de suas atividades, endereços, datas de fundação, entre outras. Também foram fornecidos documentos que demonstravam os países em que as empresas prestaram algum tipo de serviço ou tinham usuários em seus aplicativos, assim como foram analisados sites institucionais e páginas de redes sociais.

Anterior à coleta de dados, foi realizado um estudo piloto em uma organização do mesmo segmento econômico e com porte semelhante localizada na cidade de Natal, no Rio Grande do Norte. O estudo piloto contou com a participação de dois gestores que relataram suas experiências e apresentaram a estrutura da organização. A entrevista durou cerca de 37 (trinta e sete) minutos e 51 (cinquenta e um) segundos e teve por finalidade aprimorar o roteiro de entrevistas dos dirigentes que foi construído com base no objetivo e referencial teórico.

Após a validação dos instrumentos de coleta, iniciou-se a coleta de dados. Os agendamentos foram realizados de acordo com a conveniência e rotina de cada entrevistado. As informações relacionadas a essa etapa estão expostas na Figura 5.

Figura 5. Informações das Entrevistas

Sujeito	Função	Duração	Ferramenta Tecnológica
Entrevistado A	Setor de desenvolvendo de vídeos e <i>motion design</i>	00:45:27	Skype
Entrevistado B	Setor de desenvolvendo de vídeos e <i>motion design</i>	00:18:58	Skype
Entrevistado C	Setor de desenvolvendo de vídeos e <i>motion design</i>	00:26:49	Google Talk
Entrevistado D	Analista Administrativa-Financeira	01:13:38	Skype
Entrevistado E	Equipe de Projetos	01:10:18	Skype
Entrevistado F	Proprietário e Diretor das Empresas	00:48:48	Skype

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Após a coleta de dados, todas entrevistas foram transcritas e revisadas para iniciar o processo de análise. Foi adotado o método de análise de conteúdo (Bardin, 2011) para identificar as conexões, códigos e categorias existentes nos dados coletados. Para auxiliar esse processo, foi utilizado o

software ATLAS.ti. A ferramenta auxilia no processo de organização dos dados, tendo como funcionalidades algumas ferramentas que ajudam no processo de categorização, codificação e estabelecimento de redes para auxiliar a análise de resultados (Leite, Moraes & Salazar, 2016b).

A análise de dados no ATLAS.ti foi concluída com 7 (sete) documentos, 3.571 (três mil, quinhentos e setenta e uma) palavras sem repetições, 304 (trezentos e quatro) trechos selecionados e codificados, 31 (trinta e um) códigos, 3 (três) categorias (inclui-se aqui os códigos considerados categorias e famílias de códigos), 2 (dois) memorandos e 3 (três) redes. A Tabela 1 expõe resumidamente essas informações.

Tabela 1. Síntese Quantitativa da Análise de Dados

Documentos	Palavras	Trechos Codificados	Códigos	Categorias	Memorandos	Redes
7	3.571	304	31	3	2	3

Fonte: Elaboração dos autores (2024).

Para alcançar o rigor científico esperado de pesquisas acadêmicas, durante a análise dos dados houve a preocupação em obter validade e confiabilidade dos resultados. Para isso, foram utilizados os critérios de qualidade definidos por Paiva Júnior, Leão e Mello (2011), que consistem na: triangulação, construção do corpus da pesquisa, descrição clara, rica e detalhada, feedback dos informantes, reflexibilidade e surpresa.

4. Análise de dados

Nesta seção, são apresentados o histórico do grupo empresarial e o processo de internacionalização. Quanto ao histórico-contextual, aos treze anos de idade, o Entrevistado F interessou-se pelo desenvolvimento de sites, iniciando estudos e pesquisas na área de forma autodidata. Aos quinze anos, ele foi selecionado para um estágio em uma empresa na área de tecnologia, onde pode aprimorar seu conhecimento durante três anos, sendo selecionado pela UNIMED aos dezoito anos para compor a equipe de desenvolvimento do portal da intranet. Após a finalização do projeto, o Entrevistado F sentiu a necessidade de buscar novos desafios, fundando a Empresa X, que viria a ser a primeira empresa do grupo empresarial, conforme relato a seguir:

Aos 18 anos fui trabalhar na Unimed para desenvolver o portal intranet e acho que quando estava com 21 anos já estava entediado porque tinha desenvolvido o portal intranet e eu sentia que por mais que na minha idade eu tivesse tido uma recompensa financeira bacana, não era aquilo que me movia, eu era muito mais movido a ter uma sensação de realização por estar fazendo alguma coisa que para mim fosse relevante [...]. Pedi demissão e foi quando abri a Empresa X. (ENTREVISTADO F).

A empresa X foi iniciada em 11 de dezembro de 2006 com as economias e os clientes que o Entrevistado F possuía como autônomo, sem investimentos externos. Durante seis anos a empresa X foi um estúdio que produzia sites, em seguida tornou-se uma agência de mídias digitais, e atualmente, nos últimos dois anos, está investindo na área de startups.

Ao longo dos anos, alguns novos desafios e oportunidades de mercado foram surgindo para o Entrevistado F. A partir disso, ele fundou a empresa Y e a empresa Z para atender demandas que a empresa X ainda não acolhia. A empresa Y focou no desenvolvimento de aplicativos e games, enquanto a empresa Z responsabilizava-se pelo desenvolvimento de novas ideias e produtos escaláveis. O grupo passou a funcionar no mesmo prédio, no entanto, possuía equipes distintas.

São três empresas, só que ficam todas aqui, na mesma estrutura. Porque, no final das contas, é o seguinte: a Empresa X era agência do grupo, a Empresa Y desenvolvia aplicativos e games para empresas terceiras e a Empresa Z é quem tanto investia nos produtos próprios, ela meio que bancava os produtos próprios (ENTREVISTADO F).

A Empresa Y foi fundada em 10 de outubro de 2014 com o Entrevistado F e mais três sócios atuando no setor de desenvolvimento de aplicativos e games. Posteriormente, além dos sócios, havia um gerente de projetos e dois estagiários. Após alguns projetos desenvolvidos para o mercado nacional e

internacional, em 2018, os sócios decidiram trilhar novos caminhos e a sociedade foi desfeita informalmente, estando em processo de alteração de seus documentos de registro para dissolução formal da sociedade. Diante disso, a Empresa Y está efetivamente desenvolvendo suas atividades apenas com o Entrevistado F, sem mais colaboradores.

Em paralelo a fundação da Empresa Y, houve a fundação da Empresa Z, também em 10 de outubro de 2014. No entanto, a Empresa Z partiu de uma iniciativa do Entrevistado F de atuar no desenvolvimento de novas ideias e produtos digitais escaláveis, não tendo sócios ou colaboradores nessa organização.

A partir dessa perspectiva de desenvolvimento de produtos digitais próprios com possibilidade de escalar, o grupo desenvolveu o aplicativo InSpy que tem como finalidade o monitoramento dos contatos estabelecidos como “preferidos” na rede social Instagram, acompanhando o que eles estão “curtindo”, “comentando” e as páginas que eles estão “seguindo”. Após a apresentação do aplicativo no TechCrunch Disrupt Conference no Vale do Silício (Califórnia/EUA) em 2015, e no Web Summit (Lisboa/PT) em 2017, o grupo empresarial ultrapassou as barreiras de negócios nacionais, passando a ter usuários e clientes em diversos países do mundo todo, conforme demonstra o parágrafo a seguir:

Nós já desenvolvemos projetos em outros países, inclusive, um dos produtos que nós desenvolvemos como startup, que é o InSpy, nós apresentamos no Vale do Silício, no evento chamado TechCrunch, que é o maior evento de startup do mundo, nós apresentamos também na Web Summit, que é um evento muito grande de tecnologia lá em Portugal. Eles contribuíram muito para a internacionalização desse projeto porque, em um evento desses, além de conhecermos grandes players, também temos contato com a imprensa, eles fazem networking, então, surge a divulgação dos projetos. (ENTREVISTADO F)

A partir dos documentos encaminhados pelas organizações, constata-se que o InSpy atualmente possui mais de seiscentos mil usuários ativos distribuídos em países como África do Sul, Austrália, Canadá, Chile, China, Coreia do Sul, Croácia, Dinamarca, Emirados Árabes, Hong Kong, Hungria, Índia, Indonésia, Israel, Japão, Malásia, México, Noruega, Nova Zelândia, Peru, Polônia, Reino Unido, Romênia, Rússia, Singapura, Suécia, Suíça, Tailândia, Turquia e Vietnã, o que demonstra o fortalecimento do processo de internacionalização ao levar em consideração o expressivo número de usuários de diferentes países que instalam e utilizam ativamente o aplicativo.

Além dessa experiência internacional com o aplicativo InSpy, o grupo empresarial possuiu contratos com clientes suíços para desenvolvimento de dois aplicativos de delivery de bebidas, e com o Grupo Mantra de hotéis e resorts presentes em vários países. Com essa atuação no mercado internacional, o grupo vem direcionando suas estratégias para o desenvolvimento de produtos em escala global, já desenvolvendo produtos e serviços para o mercado nacional e internacional, conforme relato:

Sim, o nosso foco vai ser criar produtos de escala global. Então, isso já está entrando no nosso DNA. Basicamente, vai ser nosso principal produto, ele aceita quarenta por cento dos usuários do fórum do exterior, entendeu? Então, hoje nós temos muitos clientes fora e clientes em desenvolvimento também. (ENTREVISTADO F)

Diante dessa nova estratégia de direcionamento para o mercado global, o grupo está em processo de transição:

Aí, o que é que nós estamos fazendo? Nós vamos transformar tudo em uma coisa só. Porque está tudo muito interligado, e aí o serviço que não tem escala, que é a parte de mídias digitais, a gente está cortando da Empresa X, entendeu? Justamente porque é uma área que a gente não acredita que vai ter impacto positivo a longo prazo, sabe? (ENTREVISTADO F)

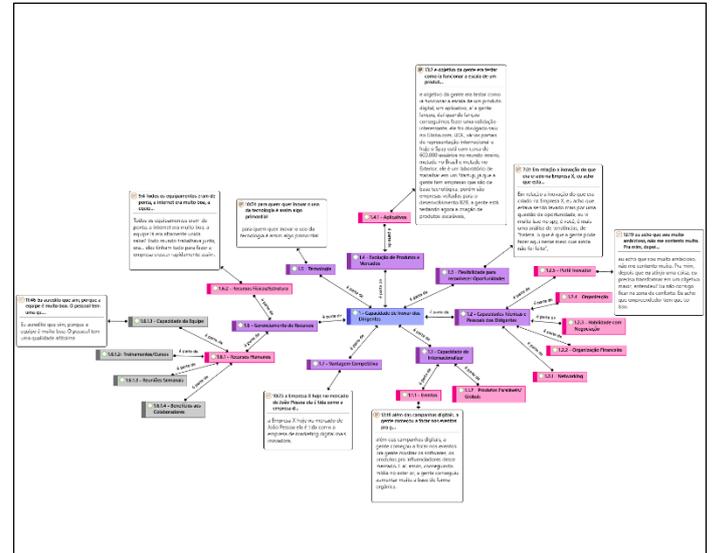
De acordo com o proprietário e gestor, nesse novo modelo, as três empresas seriam transformadas em uma só que teria capacidade para atender às demandas do mercado nacional e internacional. No entanto, esse processo ainda está em andamento e as empresas estão sendo analisadas para que sejam eliminados produtos e serviços não escaláveis e que não proporcionam impactos positivos a longo prazo.

4.2 Expressividade da Capacidade de Inovar dos Dirigentes

Para atender ao objetivo desta pesquisa, foram analisadas as ações empreendedoras do proprietário e dos colaboradores que ocupam cargos de gestão. Com os dados obtidos a partir desse levantamento, identificou-se que

o grupo empresarial possui uma acentuada capacidade de internacionalizar a partir de seus dirigentes que detêm capacidades técnicas favoráveis à inovação e ao desenvolvimento das organizações, com flexibilidade para reconhecer novas oportunidades e refletir sobre a necessidade de evolução dos produtos e mercados atendidos pelo grupo, principalmente por estarem fortemente relacionados à tecnologia e terem a necessidade de gerenciamento de recursos adequados para alcançarem vantagens competitivas nos mercados nacionais e internacionais, conforme demonstra a Figura 6.

Figura 6. Capacidade de Inovar dos Dirigentes.



Fonte: Elaboração dos autores com o ATLAS.ti (2024).

Ao analisar os resultados obtidos, observa-se que as organizações apresentam capacidade de internacionalizar a partir do momento em que direcionam suas estratégias para o desenvolvimento de produtos escaláveis e globais, passando a utilizar o potencial inovador para a evolução dos processos de crescimento (Kosala, 2015). A partir disso, além de participarem constantemente de eventos, as organizações começaram a apresentar seus produtos em eventos mundiais de tecnologia e inovação com o intuito de alcançar novos mercados e fomentar a capacidade de internacionalização, corroborando a perspectiva de que ao ultrapassar as fronteiras nacionais, as organizações devem desenvolver suas capacidades de internacionalizar (Prange & Verdier, 2011).

Além disso, para que a inovação ocorra dentro dos padrões e possibilite a internacionalização, as organizações precisam fortalecer seu capital humano e desenvolver competências na evolução de novos produtos, serviços e tecnologias (Chen & Huang, 2009). Relacionado a isso, destaca-se as capacidades técnicas e pessoais dos dirigentes das organizações. Aspectos como o networking nacional e internacional dos dirigentes, a organização financeira do grupo, as habilidades que os gestores possuem com negociação, a organização estrutural das empresas e os perfis inovadores foram constantemente destacados pelos respondentes como impulsionadores do processo de inovação e internacionalização, conforme apresentado a seguir pelo Entrevistado E:

Entrevistado F tem esse perfil de inovação, de startup, de coisas diferentes. Ele acaba indo por esse lado, porque ele considera o que é mais interessante. Ele é muito inquieto. Ele fica rodando, procurando ter ideia. O negócio dele é esse. Ter ideia de produto para conseguir pensar nesses negócios que a gente está vendendo, que começa como startup e evolui, são escaladas e ficam crescendo. O Entrevistado F tem uma cabeça muito focada em grandes referências. Ele não olha muito para referências locais, mas sim de mercados mundiais. (ENTREVISTADO E)

Em relação ao perfil inovador dos dirigentes, foram destacadas trinta e quatro citações que fortalecem esse aspecto como diferencial nas estratégias das organizações. De acordo com um dos gestores, além do empreendedor (proprietário) ser ambicioso e buscar alcançar um objetivo maior, ele também possui a cultura de não especificar um responsável pela inovação dentro das organizações. Assim, os gestores esperam que a equipe tenha esse potencial inovador e utilizam estratégias organizacionais para impulsionar

esse comportamento, o que demonstra uma capacidade de gestão que constitui expressivo antecedente para a visão inovadora (Hooley et al., 2005). O relato a seguir fortalece essa compreensão:

Então, nós não colocamos um responsável por isso. A gente tenta incluir isso na cultura da empresa, no pensamento. Tanto é que o nosso slogan é 'digital transborda', ou seja, nós precisamos estar sempre transbordando, onde quer que trabalhemos. Não tem um responsável: ah, eu vou puxar a inovação. Não. A inovação tem que vir de cada um, é um comportamento que nós exigimos, que atrai pessoas que tenham essa característica. (ENTREVISTADO F)

Relacionado às capacidades técnicas e pessoais dos gestores, tem-se a necessidade de serem flexíveis para reconhecer e adaptar as organizações às novas oportunidades. Observa-se, de acordo com o relato da Figura 6, que para o desenvolvimento de novos produtos como o InSpy houve uma análise de tendências para identificar um nicho inexplorado de mercado a ser desbravado, o que corrobora a perspectiva de que muitas vezes apesar das pequenas empresas não serem capazes de competir em preço com os empreendimentos globais, sua capacidade de renovar e adequar os recursos, associados à sua flexibilidade para reconhecer novas oportunidades e adaptar a estratégia de mercado para os mercados internacionais, são consideradas vantagens estratégicas significativas (Sok & O'Cass, 2015).

A partir dessa flexibilidade para reconhecer oportunidades, tem-se a necessidade de evolução que remete à implantação contínua de recursos organizacionais e desenvolvimento de novos produtos e mercados (Wang & Ahmed, 2004). Em relação às organizações analisadas neste estudo, pode-se observar, no histórico das empresas e na citação da Figura 6, que inicialmente seus modelos de negócio eram semelhantes aos de agências digitais, evoluindo ao longo dos anos para um modelo de organização direcionado ao desenvolvimento de aplicativos e produtos escaláveis. Além dessa mudança estratégica, alguns colaboradores destacam a constante preocupação da equipe com a qualidade dos produtos e serviços, sempre aprimorando os produtos já consolidados ou inovando na criação de novos produtos, conforme destacado a seguir pelo Entrevistado D: "É sempre dinâmico. Os projetos eles tendem a ser melhores do que outros, sempre superar aqueles anteriores que a gente já entregou. E eu vejo isso também, eles tentam sempre buscar inovação no que a gente faz".

Atrelada a essa evolução de produtos e mercados baseados na inovação, tem-se a tecnologia. A partir dos dados coletados, infere-se que a tecnologia é primordial para a capacidade de inovar das organizações. Para os respondentes, além de ser utilizada para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a tecnologia também recebe destaque por exercer papel de facilitador da comunicação e do processo de inovação, demonstrando que as pequenas empresas quando focadas em tecnologia costumam se destacar pela utilização de ferramentas e meios de comunicação disponíveis que geram impacto sobre a oportunidade da ocorrência da empresa nos mercados internacionais quase com efeito imediato (Kosala, 2015).

Essa otimização dos recursos tecnológicos relaciona-se ao gerenciamento dos recursos estruturais e humanos. Em relação aos recursos estruturais, as organizações priorizam equipamentos modernos e um ambiente estrutural agradável para todos colaboradores sentirem-se confortáveis para inovar e possuírem equipamentos tecnológicos de ponta disponíveis. Quanto aos recursos humanos, nota-se uma preocupação com a evolução dos colaboradores rumo à inovação. Apesar dos dados coletados ressaltarem o alto nível de qualidade da equipe, como pode-se observar na Figura 6, as organizações possuem um programa de incentivo em que as empresas custeiam 50% (cinquenta por cento) de qualquer treinamento ou curso, inclusive de graduação, que os colaboradores tenham interesse em realizar, além de outros benefícios como plano odontológico, seguro de vida, ticket refeição, assinaturas da Netflix e Spotify, flexibilidade de horários e vestimentas, e ambientes de interação na empresa com videogame e piscina. Por fim, há ainda a preocupação dos gestores em realizar reuniões semanais para discutir com os colaboradores os novos projetos e fornecer posicionamentos acerca dos projetos que estão em andamento, assim como proporcionar um ambiente favorável ao compartilhamento de ideias e sugestões, favorecendo a inovação e seguindo a perspectiva de realizar altos investimentos em recursos humanos avançados para alcançar desempenho superior (Collins & Clark, 2003).

Com todos esses aspectos, o grupo conseguiu adquirir vantagens competitivas dentro do mercado de João Pessoa (PB), sendo reconhecida

como a empresa de marketing digital mais inovadora, como pode-se observar na citação de um dos colaboradores demonstrada na Figura 6. Diante disso, surge a necessidade de expansão para novos mercados com base na capacidade de inovar no intuito de gerar vantagens competitivas globais (Autio, Sapienza & Almeida, 2000; Melia, Perez & Dobon, 2009), conforme demonstra o relato a seguir:

Eu acho que, a partir do momento que nós conquistamos o Brasil, em relação a clientes, por exemplo, desenvolvemos projetos para Honda, Band, ou seja, lá em São Paulo, multinacionais, aquilo ali tinha ficado pequeno para nós, entendeu? Então, à medida que nós vamos subindo os degraus, nós vamos exigindo mais. Então, o próximo degrau é global. Foi natural o que aconteceu. (ENTREVISTADO F).

Diante desses aspectos, observa-se que o grupo empresarial possui uma expressiva política organizacional, concentrada na inovação para expansão de mercados por fortalecer a inovação e a internacionalização. Em relação à capacidade de internacionalizar, observa-se que a organização busca participar e divulgar seus produtos em eventos, assim como desenvolver produtos escaláveis e globais, tendo flexibilidade para reconhecer novas oportunidades e trabalhar na evolução de produtos e mercados relacionados à tecnologia. Em consonância a isso, há intensa preocupação com o gerenciamento de recursos físicos e humanos que contribuem significativamente para o desenvolvimento do grupo e a obtenção de vantagens competitivas nos mercados nacionais e internacionais. Dentre esses aspectos, emergem as capacidades técnicas e pessoais especificamente dos dirigentes, que devido a sua intensa relevância para o grupo empresarial, surgiu a partir dos dados coletados como uma nova dimensão que não havia sido identificada no arcabouço teórico, mas que apresentou forte influência na dinâmica organizacional e na expansão do grupo empresarial.

Levando em consideração os aspectos identificados no arcabouço teórico, infere-se, a partir dos dados analisados, que apenas o aspecto da estratégia organizacional não se encontra presente nas organizações investigadas, contrapondo a perspectiva de Lam (2005), a qual reconhece que com modificações no sistema tecnológico e nos processos de gestão de uma firma, mudanças na área administrativa e estratégica tornam-se essenciais. Apesar da ausência dessa dimensão, as organizações apresentam sucesso em seus processos de internacionalização e os dirigentes merecem destaque por desenvolverem a inovação de forma expressiva como aspecto primordial a ser fortalecido em nível gerencial e operacional. Ao analisar os aspectos da capacidade de inovar presentes no grupo empresarial, identifica-se que as organizações atendem aos demais fatores, demonstrando a disposição dos empreendedores no enfrentamento de incertezas (Dimitratos & Plakoyannaki, 2003) e o entusiasmo dos colaboradores em contribuir no processo de inovação, que se tornou importante para a economia global por manter e melhorar a vantagem competitiva (Wu & Huarng, 2015) das organizações, fortalecendo o processo de internacionalização.

5. Considerações finais

Diante da necessidade das organizações explorarem seus atributos para alcançarem mercados internacionais com intuito de obter desenvolvimento e vantagem competitiva, a partir da revisão de literatura, observa-se uma perspectiva teórica consistente interligando o EI e a inovação. Identifica-se que as organizações que buscam o potencial inovador para internacionalizar precisam desenvolver aspectos fundamentais da capacidade de inovar. Tais aspectos compreendem a necessidade de adquirir capacidade de internacionalizar seus produtos e serviços, desenvolver as capacidades técnicas e pessoais da equipe, moldar a estratégia organizacional de forma favorável à inovação, ter flexibilidade para reconhecer novas oportunidades, preocupar-se com a evolução dos produtos e mercados, gerenciar adequadamente seus recursos físicos e humanos, ter a tecnologia como ferramenta primordial às suas atividades, além de manter a vantagem competitiva.

Com a análise dos dados coletados, validou-se a perspectiva teórica respondendo à pergunta de pesquisa ao identificar que os gestores do grupo organizacional possuem perfil inovador expressivo marcado por uma gestão que fortalece a capacidade de internacionalizar a partir dos eventos que participam e do enfoque em produtos e serviços escaláveis e globais, com

flexibilidade para reconhecer novas oportunidades de evoluir produtos e mercados, além de gerenciar recursos de forma favorável, utilizando a tecnologia como principal ferramenta para aquisição de vantagem competitiva a partir do processo de inovação.

Além desses aspectos, emerge a partir dos dados analisados uma nova característica da capacidade de inovar que consiste nas capacidades técnicas e pessoais especificamente dos dirigentes. Foi possível identificar que os dirigentes possuem perfis inovadores, habilidade com negociação, organização financeira e networking para desenvolver, nas organizações, métodos e técnicas que proporcionam um ambiente de inovação.

Como contribuições para a literatura acadêmica, observa-se que este estudo é um dos poucos que demonstra a relação entre EI, inovação, tecnologia e internacionalização de pequenas e médias empresas, principalmente quando leva-se em consideração que são organizações de comunicação digital localizadas no Nordeste brasileiro, de um país com economia emergente. Em segundo lugar, este estudo demonstra, a partir do

levantamento teórico, os aspectos da capacidade de inovar a serem desenvolvidos nas organizações, assim como revela, a partir dos dados empíricos, as capacidades técnicas e pessoais dos dirigentes como novo elemento, que surgiu a partir do contexto organizacional, a ser desenvolvido no processo de inovação e internacionalização.

Considerando a importância de recomendar estudos que integrem e ampliem o foco de análise até aqui investigados, sugere-se analisar de forma aprofundada as demais dimensões do EI, assim como expandir estudos acerca da dimensão capacidade de inovar envolvendo os aspectos e a perspectiva do empreendedor para organizações de outros segmentos. Com isso, sugere-se a ampliação de pesquisas que envolvam micro e pequenas empresas, tecnologia, empreendedorismo e inovação com o intuito de identificar novos elementos que contribuam de forma significativa no desenvolvimento das organizações e no processo de conquista de mercados internacionais.

Referências

1. Arcand, S., Grisales, R.M., Facal, J., & Dupuis, J. (2010). *Sociología de la empresa: del marco histórico a las dinámicas internas*. Bogotá: Siglo del Hombre.
2. Andersson, S. (2000). The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92. <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>
3. Artem, S., Inessa, S., & Bogdan, S. (2020). Methodology for Analyzing the Level of International Entrepreneurship Development. *European Research Studies Journal*, 23 (1), 259-285. <https://doi.org/10.35808/ersj/1548>
4. Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924. <https://doi.org/10.5465/1556419>
5. Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.09.002>
6. Bardin L (2011) *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 229 p.
7. Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W., Micevski, M., & Kadić-Maglajlić, S. (2013). Firm Innovativeness and Export Performance: Environmental, Networking, and Structural Contingencies. *Journal of International Marketing*, 21(4), 62-87. <https://doi.org/10.1509/jim.13.0052>
8. Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Innovación organizacional como habilitador de capacidades de innovación tecnológica y desempeño empresarial. *Journal of Business Research*, 67, 2891-2902. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
9. Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
10. Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751. <https://doi.org/10.5465/30040665>
11. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
12. De Massis, A., Frattini, F., Pizzurno, E., & Cassia, L. (2015). Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>
13. Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2003). Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 187-215. <https://doi.org/10.1023/A:1023804318244>
14. Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
15. Fagerberg, J., & Verspagen, B. (2009). Innovation studies - The emerging structure of a new scientific field. *Research Policy*, 38(2), 218-233. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.12.006>
16. Filatotchev, I., & Piesse, J. (2009). R&D, internationalization and growth of newly listed firms: European evidence. *Journal of International Business Studies*, 40(8), 1260-1276. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.18>
17. Fuentelsaz, L., Maicas, J. P., & Montero, J. (2018). Entrepreneurs and innovation: The contingent role of institutional factors. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(6), 686-711. <https://doi.org/10.1177/0266242618766235>
18. Gil-Pechuan, I., Exposito-Langa, M., & Tomas-Miquel, J. V. (2013). International entrepreneurship in SMEs: A study of influencing factors in the textile industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 45-57. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0242-3>
19. González-Pernía, J. L., Jung, A., & Peña, I. (2015). Innovation-driven entrepreneurship in developing economies. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(9-10), 555-573. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1075602>

20. Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(03\)00109-7](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(03)00109-7)
21. Huarng, K. H. (2011). A comparative study to classify ICT developments by economies. *Journal of Business Research*, 64(11), 1174-1177. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.018>
22. Ireland RD, Hoskisson RE, Hitt MA (2015) *Administração Estratégica*. Cengage Learning, São Paulo.
23. Kosala, M. (2015). Innovation processes as a stimulant of internationalisation process of firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 65-84. <https://doi.org/10.15678/eber.2015.030206>
24. Lam, A. (2005) Organizational innovation. In Fagerberg J, Mowery DC, Nelson RR (Eds.), *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press, Oxford.
25. Landström, H., Åström, F., & Harirchi, G. (2013). Innovation and entrepreneurship studies: one or two fields of research? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(3), 493-509. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0282-3>
26. Leite, Y. V., & de Moraes, W. A. (2014). As Dimensões do Empreendedorismo Internacional: Uma Proposição de um Framework. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(04), 91-106. <https://doi.org/10.5585/ria.v13i4.2054>
27. Leite, Y. V. P., de Moraes, W. F. A., & Salazar, V. S. (2016a). Expressions of Relationship Networking in International Entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship*, 14(2), 213-238. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0166-z>
28. Leite, Y. V. P., de Moraes, W. F. A., & Salazar, V. S. (2016b) Teoria adaptativa e ATLAS.ti 7: Uma parceria para o desenvolvimento de framework de empreendedorismo internacional. *Revista Gestão & Tecnologia* 16 (2), 153-176.
29. McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906. <https://doi.org/10.5465/1556418>
30. McDougall, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90009-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90009-8)
31. Ripolles Meliá, M., Blesa Pérez, A., & Roig Dobón, S. (2010). The influence of innovation orientation on the internationalisation of SMEs in the service sector. *The Service Industries Journal*, 30(5), 777-791. <https://doi.org/10.1080/02642060802342679>
32. Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104.
33. Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.005>
34. Morrow, J. F. (1988). International entrepreneurship: A new growth opportunity. *New Management*, 3(5), 59-61.
35. O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325-1348. <https://doi.org/10.1108/03090560910989911> Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-553. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
36. Oviatt, B.M. & McDougall, P.P. (1994) Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies* 25:45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
37. Paiva Júnior, F. G., de Souza Leão, A. L. M., & de Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>
38. Pla-Barber, J., & Alegre, J. (2007). Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry. *International Business Review*, 16(3), 275-293. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2007.02.005>
39. Prange, C., & Pinho, J. C. (2017). How personal and organizational drivers impact on SME international performance: The mediating role of organizational innovation. *International Business Review*, 26(6), 1114-1123. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.004>
40. Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126-133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>
41. Rezende, J.F.D. (2010) *Gestão da inovação: introdução e prática*. Epifania, Rio Grande do Norte.
42. Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2016, April). *The global competitiveness report 2013-2014: Full data edition*. World Economic Forum.
43. Schweizer, R., Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2010). Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 343-370. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>
44. SEBRAE (2018) *Pesquisa Lado/A, Lado/B - Startups*. 2015. Publishing in: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/lado_A_B_startups.pdf. Accessed 21 July 2018.
45. Sok, P., & O'Cass, A. (2015). Examining the new product innovation-performance relationship: Optimizing the role of individual-level creativity and attention-to-detail. *Industrial Marketing Management*, 47, 156-165. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.040>
46. Suddaby, R., Bruton, G. D., & Si, S. X. (2015). Entrepreneurship through a qualitative lens: Insights on the construction and/or discovery of entrepreneurial opportunity. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.09.003>
47. Un, C. A. (2016). The liability of localness in innovation. *Journal of International Business Studies*, 47(1), 44-67. <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.24>

48. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>
49. Welch, C. L., & Welch, L. S. (2004). Broadening the concept of international entrepreneurship: Internationalisation, networks and politics. *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 217-237. <https://doi.org/10.1023/b:jien.0000032774.01082.41>
50. Westhead, P., & Solesvik, M. Z. (2016). Entrepreneurship education and entrepreneurial intention: Do female students benefit?. *International Small Business Journal*, 34(8), 979-1003. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2884375>
51. Wu, C. W. (2013). Global-innovation strategy modeling of biotechnology industry. *Journal of Business Research*, 66(10), 1994-1999. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.024>
52. Wu, C. W., & Huarng, K. H. (2015). Global entrepreneurship and innovation in management. *Journal of Business Research*, 68(4), 743-747. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.022>
53. Zahra, S. A., & George, G. (2017). International entrepreneurship: The current status of the field and future research agenda. *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*, 253-288. <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch12>

EDITORIAL DETAILS AND AUTHOR CONTRIBUTIONS

Detalhes Editoriais e Contribuições Autorais

Financial support:

Not informed by the authors.

Open Science:

Yákara Vasconcelos Pereira, & Freitas, M. T. de M. (2024). A EXPRESSIVIDADE DA CAPACIDADE DE INOVAR DO EMPREENDEDOR NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 11(2), 23-33.

<https://doi.org/10.18226/23190639.v11n2.03>

Interest conflicts:

The authors declare that they have no conflicts of interest.

Copyright:

RBGI owns the copyright of the published content.

Plagiarism Analysis:

RBGI performs plagiarism analysis on all its articles at the time of submission and after approval of the manuscript using the iThenticate tool.

Author 1

Yákara Vasconcelos Pereira
 Universidade Federal de Pernambuco
<https://orcid.org/0000-0003-0865-6170>
<http://lattes.cnpq.br/3420201580418099>
yakarav@gmail.com

Author 2

Monalisa Tatiane de Medeiros Freitas
 Universidade Federal da Paraíba
<https://orcid.org/0000-0001-6837-9481>
<http://lattes.cnpq.br/6654540718453110>
tatianemedeirosf@hotmail.com

Authors' statement of individual contributions (Not informed by the authors.)

Roles	Contributions		
	Author 1	Author 2	Author 3
Conceptualization			
Data curation			
Formal analysis			
Funding acquisition			
Investigation			
Methodology			
Project administration			
Resources			
Software			
Supervision			
Validation			
Visualization			
Writing - original draft			
Writing - review & editing			