

INNOVATION AND INTERNATIONALIZATION STRATEGIES: MEANS TO ACHIEVE COMPETITIVENESS IN MOMENTS OF CRISIS

ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E DE INTERNACIONALIZAÇÃO: MEIOS PARA O ALCANCE DA COMPETITIVIDADE EM MOMENTOS DE CRISE

Rafael Sales Almendra¹; Ruthelle Maria de Carvalho Sousa²; Alisson Araújo Andrade Silva³; Denise Santos Ruzene⁴; Daniel Pereira da Silva⁵

¹Programa de Pós-Graduação em Ciência da Propriedade Intelectual – PPGPI – Universidade Federal de Sergipe – UFS – São Cristóvão/SE – Brasil – rafalmendra@gmail.com

²Diretoria de Ensino – Eixo Gestão e Negócios – Instituto Federal do Piauí – IFPI – Campo Maior/PI – Brasil – ruthelle.carvalho@ifpi.edu.br

³Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA – Universidade Federal da Paraíba – UFPB – João Pessoa/PB – Brasil – alisson.andrade@ifpi.edu.br

⁴Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia – RENORBIO – Universidade Federal de Sergipe – UFS – São Cristóvão/SE – Brasil – ruzeneds@hotmail.com

⁵Programa de Pós-Graduação em Ciência da Propriedade Intelectual – PPGPI – Universidade Federal de Sergipe – UFS – São Cristóvão/SE – Brasil – silvadvp@hotmail.com

Resumo

Para desafiar as práticas gerenciais existentes, as empresas envolvem-se num ambiente com incertezas e recursos cada vez mais limitados, fato esse que levam os gestores a aprimorarem constantemente as estratégias empresariais para atingir vantagens competitivas, a qual está cada vez mais atrelada ao desenvolvimento de estratégias focadas na inovação e na internacionalização. O estudo objetiva discutir, mediante a literatura existente, a inter-relação entre inovação e internacionalização no contexto empresarial, demonstrando-as como meios para o alcance da competitividade, tendo em vista as recessões econômicas decorrentes da pandemia do Covid-19. De acordo com a literatura existente, conclui-se que as empresas precisam centrar seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento, gerar produtos inovadores e explorar novas oportunidades rentáveis fora do seu mercado interno. Logo, a combinação de estratégias de inovação com as estratégias de internacionalização pode auxiliar na superação de crises e de barreiras decorrentes dos efeitos da pandemia, e, conseqüentemente contribuir para o crescimento econômico.

Palavras-chave: Recursos; Incertezas; Crescimento econômico.

Abstract

To challenge existing management practices, companies are involved in an environment with uncertainties and increasingly limited resources, which leads managers to constantly improve business strategies to achieve competitive advantages, which is increasingly linked to developing strategies focused on innovation and internationalization. The study aims to discuss, through the existing literature, the interrelation between innovation and internationalization in the business context, demonstrating them as means to achieve competitiveness, given the economic recessions

resulting from the Covid-19 pandemic. According to the existing literature, it is concluded that companies need to focus their investments on research and development, generate innovative products and explore new profitable opportunities outside their domestic market. Therefore, combining innovation strategies with internationalization strategies can help overcome crises and barriers arising from the effects of the pandemic, and, consequently, contribute to economic growth.

Keywords: Resources; Uncertainties; Economic growth.

1. Introdução

As economias mundiais experimentam um processo de globalização que gera mercados disponíveis para empresas ofertarem seus produtos. A disponibilidade do mercado, por sua vez, gera resultados positivos quando da ampliação das expectativas de crescimento dos negócios ao apresentar mais nichos de mercado, o que resulta em maior nível de competitividade das empresas (CASTAÑO; MENDEZ; GALINDO, 2016).

Moura, Mecking e Scarpin (2013) reforçam a ideia de que empresas se destacam competitivamente ao adquirir resultados satisfatórios com a utilização de práticas valorizadas no ambiente em que estão inseridas, diferenciando-se das demais a partir da adoção de estratégias, tais como: liderança em custos, diferenciação de mercado e foco em atividades (PORTER, 2004).

Além dessas, a busca por vantagem competitiva está cada vez mais atrelada ao desenvolvimento de estratégias focadas na inovação, o qual a literatura aborda como potencial inovador (BARTOLONI, 2013; VALITOV; KHAKIMOV, 2015), bem como no fato que muitos gestores vislumbram oportunidades além de suas fronteiras nacionais, levando-os a adotar uma outra estratégia, a internacionalização (ALBAITY; CHUAN, 2013; MUZYCHENKO; LIESCH, 2015).

Apontada pela literatura como fonte de vantagem competitiva e que agrega valor ao negócio, a inovação é considerada um recurso indispensável nos mercados, além de ser incentivada pela necessidade de obtenção de eficiência econômica e financeira (BROWM; KIMBROUGH, 2011). Por sua vez, a internacionalização é estimulada pela necessidade de recursos, novos mercados e ativos estratégicos (STAL, 2010).

É importante frisar que a inovação é tida como um dos fatores essenciais no processo de internacionalização e, por sua vez, a internacionalização induz o uso da inovação, proporcionando resultados competitivos efetivos (BOEHE *et al.*, 2011; COSTA; LAGES; HORTINHA, 2015). Assim, o presente ensaio objetiva discutir, mediante a literatura existente sobre as temáticas, a inter-relação entre inovação e internacionalização no contexto empresarial, demonstrando-as como meios para o alcance da competitividade, tendo em vista as recessões econômicas decorrentes da pandemia do Covid-19, fato esse que atrai a atenção para pesquisas sobre o que as empresas devem fazer para

garantir sua sustentabilidade frente a imprevistos e desastres futuros, o que requer dos agentes a formulação e implementação de estratégias adequadas para o gerenciamento de crises.

2. Estratégia de inovação como vantagem competitiva

Para desafiar as práticas existentes, as empresas se envolvem com incertezas e recursos limitados, criando produtos com o propósito de atender e obter reconhecimento frente ao mercado consumidor (KESKIN; WEVESR; BREZET, 2020). Esse mercado, caracteriza-se por ser dinâmico, competitivo e composto de consumidores sofisticados, o que leva as empresas a aprimorarem suas estratégias empresariais.

Define-se por estratégia empresarial um conjunto de políticas, planos, programas e ações desenvolvidas por uma empresa com intuito de ampliar ou manter, de modo sustentável, o seu negócio, criando valor aos clientes e à comunidade na qual está inserida, conquistando vantagens competitivas (ANDRADE *et al.*, 2013). Dentre as estratégias utilizadas pelas empresas, destacam-se aquelas relacionadas à inovação, a qual é compreendida como o reflexo dos esforços da empresa em utilizar oportunidades não exploradas através do desenvolvimento de novos produtos e modelos de negócio, na melhoria dos processos ou na geração de uma novidade por criação de novas combinações de componentes existentes (CASTAÑO; MENDEZ; GALINDO, 2016).

Como estratégia, a inovação relaciona-se com a capacidade da empresa em utilizar a sua base de conhecimento existente e adquirir novos conhecimentos, oriundos de fontes externas, por meio da criação, licenciamento, parcerias ou aquisições (KYLÄHEIKO *et al.*, 2011). Dessa forma, percebe-se que através da capacidade de acumulação de conhecimentos e pela influência que exerce na dinâmica econômica, a empresa pode ser caracterizada como agente central da inovação (PEREIRA; DATHEIN, 2012).

Para Godoy (2012), as inovações se mostram componentes estratégicos de primeira ordem dentro das empresas, pois além de promover mudanças, proporcionam crescimento e estimulam o valor econômico da firma. Ao inovar, as chances de ultrapassar seus concorrentes, melhorar sua produtividade e utilizar seus recursos com eficiência são maiores, tendo como consequência o acúmulo de capitais por meio de retornos crescentes.

De acordo com Laperche, Lefebvre e Langlet (2011), a inovação constrói e reforça as barreiras que impedem ou restringem a entrada de concorrentes em potencial, diversifica produtos e possibilita a segmentação dos mercados de acordo com os desejos e fontes de recursos dos consumidores. Os autores ainda destacam que as atividades de inovação resultam da formação, desenvolvimento e proteção de um capital de conhecimento, que compreende um conjunto de informações e

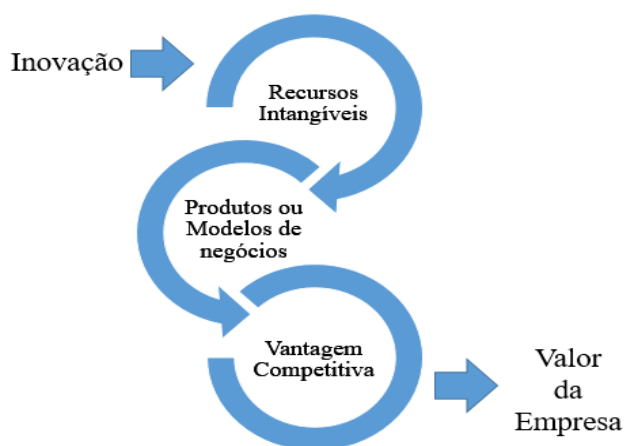
conhecimentos produzidos, adquiridos, combinados e sistematizados pelas empresas com o objetivo de criar valor.

Nesse contexto, o conhecimento se torna um diferencial às firmas onde a dinamicidade dos mercados leva as empresas a centrarem esforços na avaliação do capital intelectual e dos ativos intangíveis. Além disso, é importante observar que o uso de recursos tais como ativos intangíveis podem gerar lucros e são responsáveis na criação de valor da empresa (LEV, 2001; REZENDE; CORREIA; GOMES, 2017), bem como para a criação de vantagem competitiva (ALMENDRA *et al.*, 2017; TORRES; PAGNUSSATT; SEVERO, 2017), conforme Figura 1.

Do exposto na Figura 1, nota-se que a inovação é fonte geradora de vantagens competitivas, capaz de potencializar a criação de valor das empresas e erguer barreiras contra ameaças de mercado, e para tanto, deve considerar alguns recursos, dentre os quais estão os intangíveis (TEH; KAYO; KIMURA, 2008). Empresas de alto potencial inovador apresentam investimentos em ativos intangíveis elevados, pois mudanças externas têm as forçado a substituírem ativos como máquinas, capital financeiro ou recursos naturais por intangíveis, uma vez que essa mudança busca estrategicamente contribuir para a sustentabilidade da firma no mercado (RODRIGUES *et al.*, 2012).

Os intangíveis se destacam por suas características, como raridade, valor, inimitáveis e insubstituíveis, bem como pela capacidade de gerar desempenho superior e diferencial competitivo (BARNEY, 1991; HELFAT; PETERAF, 2003). Desde que o acesso ao capital financeiro foi substancialmente ampliado, os ativos tangíveis passaram a ser menos escassos e os fatores intangíveis relacionados a inovação cada vez mais vistos como a chave para o sucesso competitivo (ZINGALES, 2000).

Figura 1 – Inovação e vantagem competitiva



Fonte: Autoria própria (2022)

Destarte, a inovação é vista como o resultado intencional da capacidade dos agentes das empresas em gerar novos conhecimentos e aplicá-los no desenvolvimento de novos produtos, processos e combinações de entradas em novos mercados (TAVASSOLI; KARLSSON, 2015). Contudo, diante de mercados dinâmicos, além das estratégias de inovação, as empresas se utilizam de outras estratégias, tais como a internacionalização visando competitividade e sustentabilidade (PACAGNELLA JÚNIOR *et al.*, 2010).

3. Internacionalização como fator estratégico para a competitividade

Alguns agentes empresariais vislumbram oportunidades além de suas fronteiras nacionais, levando-os a adotar outra estratégia, a internacionalização, que corresponde ao processo de penetração das firmas em mercados internacionais (ALBAITY; CHUAN, 2013; MUZYCHENKO; LIESCH, 2015).

A internacionalização de empresas vem ganhando importância na economia global, onde a expansão de uma nova geração de empresas ao exterior, por vezes, contesta teorias e práticas estabelecidas na área de negócios internacionais, tais como proposto por Johanson e Vahlne (1977; 1990), os quais mencionam que as empresas se internacionalizam primeiramente em países mais próximos geograficamente e, após prosperarem nesses, buscam novos mercados em países mais distantes. Já Knight e Liesch (2016) mencionam que há uma tendência das empresas em se internacionalizarem mais rápido do que descrito pelas perspectivas tradicionais. Porém, para a efetividade do processo, Parente *et al.* (2013) alertam que as empresas precisam operar em mercados domésticos inicialmente, antes de se aventurarem no exterior.

Segundo Andersen (1997), a internacionalização como estratégia capaz de gerar vantagem competitiva é vista como um processo dinâmico de adaptação de modalidades de transação a mercados internacionais. Essa definição aponta, claramente, o caráter dinâmico do processo de internacionalização, cujo termo ‘processo’, indica que a internacionalização deve, obrigatoriamente, ser composta por características evolutivas, por meio de etapas sequenciais rígidas e impositivas (SMANIOTTO; PAIVA; VIEIRA, 2012).

Fudalinski (2015) destaca que a internacionalização não acontece somente com a expansão da empresa à mercados estrangeiros, mas, também, os processos gerenciais dentro de uma empresa podem ser internacionalizados tendo em vista a crescente mobilidade dos fatores de produção, dos produtos e dos serviços, destacando também que a internacionalização constitui-se em uma estratégia na qual a empresa busca fórmulas de pensar e agir, sobretudo no que diz respeito à inovação.

Ao adentrar na alçada internacional, a empresa submete seus processos e sua estrutura a um novo mercado, afetando sua dinâmica organizacional (MORGAN; QUACK, 2006). Dessa maneira, empresas com orientações estratégicas direcionadas para a internacionalização sofrem impactos significativos em sua estrutura organizacional devido às exigências do mercado à que ela se internacionalizou, as quais são mais rígidas do que aquelas impostas pelo mercado de origem. Na verdade, a internacionalização é uma conquista significativa que reflete a capacidade da empresa para operar em ambientes que muitas vezes diferem entre si em termos de recursos, instituições, níveis de concorrência e ambiente legal (FERNANDES; BANDEIRA-DE-MELLO; ZANNI, 2012; IRELAND; HITT, 1999; KURATKO; AUDRETSCH, 2009).

Brock e Yaffe (2008) mencionam que o processo de internacionalização constitui-se numa estratégia de crescimento e de diversificação de investimentos, no qual a empresa procura oportunidades em novos mercados, com sistemas jurídicos e culturas diferentes daquelas do seu país de origem, o que culmina com o ganho de expertise para se adequar às possíveis mudanças ocorridas no contexto onde a firma está inserida. Para Dai *et al.* (2014) é através da internacionalização que as empresas buscam novos mercados, desenvolvem a diversificação geográfica global e a flexibilidade organizacional, encontrando novas oportunidades no exterior, com o propósito de criar produtos e serviços que satisfaçam os consumidores e, por conseguinte, geram vantagem competitiva, conforme Figura 2.

Figura 2 – Internacionalização e vantagem competitiva



Fonte: Autoria própria (2022)

É válido ressaltar que para a efetiva implementação de tal estratégia é necessário considerar o processo de internacionalização em seu amplo escopo, dividindo-o em quatro vertentes teóricas: econômica, comportamental, recursos e a estratégia competitiva (FLEURY; FLEURY, 2007).

A vertente econômica explica o processo de internacionalização das firmas como um movimento econômico racional e aplica o conceito de custo de transação para explicar as características das empresas e de seus mercados, as quais funcionam como estímulos à internacionalização, proporcionando à empresa três tipos de vantagem: localização, propriedade e internalização (DUNNING, 1988).

A vertente comportamental considera a internacionalização um processo dependente da aprendizagem e, de modo consequente, dos relacionamentos. Nessa perspectiva, a internacionalização das empresas é percebida como um processo gradual, evolutivo e com foco principal nas razões e características desse gradualismo, ou seja, inicialmente as firmas relacionam-se com países próximos geograficamente e culturalmente (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Assim, as atividades no exterior geralmente se iniciam por meio de exportações com intermediários por representar um menor comprometimento com recursos.

Por sua vez, a vertente dos recursos compreende a internacionalização a partir dos recursos e competências da empresa (BARNEY, 1991). Uma das estratégias mais relacionadas com essa vertente se refere às joint-ventures, nas quais uma empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e demais recursos com outros sócios, sendo estabelecida uma nova entidade no país-alvo (SOARES *et al.*, 2011).

A estratégia competitiva centra-se na competitividade e no posicionamento estratégico no contexto internacional, considerando a movimentação dos competidores (YIP; GOMEZ; MONTI, 2000). Essa perspectiva considera a exportação um meio bastante comum, principalmente no início da expansão internacional da empresa, cujo modo de entrada pode ser classificado em três grupos: a exportação indireta, a exportação cooperativa e a exportação direta. Estratégias de licenciamento, franchising e contratos de produção também são formas de internacionalização que possibilitam o ingresso no mercado de destino com menor volume de investimentos (AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000). Logo, a internacionalização é uma estratégia que garante e explora o mercado e tem como propulsor as inovações tecnológicas.

Para tanto, é necessário que a empresa faça uso de recursos na geração de um novo produto, serviço ou processo, buscando a diferenciação no mercado, ou seja, inovando. Quanto à internacionalização, esses recursos e capacidades serão utilizados para superar as barreiras da exportação ou para localizar e aproveitar as oportunidades encontradas no mercado internacional.

Dito isso, Barney (1991), por meio da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), menciona que a empresa obtém vantagem competitiva através da implementação de estratégias que exploram as suas forças internas e aproveitam oportunidades ou neutralizam ameaças externas. Assim, para gerar tanto a inovação quanto a internacionalização, as empresas alocam seus recursos (inputs) de forma eficiente, obtendo outputs com o objetivo de criar vantagens competitivas (Pino *et al.*, 2016).

4. Evidências empíricas entre inovação e internacionalização

A integração entre inovação e internacionalização é dada pelo estabelecimento de redes de negócios, que culminam com o desenvolvimento de relacionamentos (CHETTY; STANGL, 2010; SOTO 2018), motivando uma análise da relação entre as temáticas. Como a inovação visa a geração de novos produtos e/ou processos pode ser considerada como incentivo às empresas que se utilizam da internacionalização para desenvolverem conhecimentos sobre as condições institucionais e posterior consolidação nos mercados internacionais através de bens e serviços inovadores (SOTO, 2018).

Investigando como as firmas se utilizam da inovação e da internacionalização para direcionar o seu processo de crescimento, Arantes e Furquim (2011) concluíram que o crescimento pode ser alcançado por meio de ambas as estratégias, ressaltando que a efetivação da internacionalização só ocorreu após o desenvolvimento e estabilização da empresa no mercado de origem.

Ao analisar indústrias brasileiras com características inovadoras, Gomes, Kruglianskas e Scherer (2011) concluíram que a oferta de soluções tecnológicas inovadoras está relacionada de forma positiva com o sucesso internacional, fato esse que gera alto grau de competitividade.

A existência da relação entre inovação e internacionalização também foi realizada por Halilem, Amara e Landry (2014). Após avaliarem 1.156 empresas canadenses observaram que o investimento em inovação relaciona-se com a internacionalização quando essa ocorre em um país mais próximo daquele de origem, enquanto que a inovação de produtos relaciona-se com a internacionalização à países mais distantes. Por sua vez, Shearmur, Doloreux e Laperrière (2015), ao estudarem a mesma relação em 804 do Canadá, concluíram que há relação entre inovação e internacionalização, onde as firmas exportadoras são as que mais inovam.

Boermans e Roelfsema (2014) analisaram como os vários modos de internacionalização afetam a inovação em dez economias em transição. Os resultados mostram que a internacionalização gera uma tendência a inovar, onde a terceirização está conectada à inovação de produtos e a exportação está associada a gastos com pesquisa e desenvolvimento e com patentes depositadas.

Castaño *et al.* (2015) verificaram que as firmas do setor de serviços, as quais decidiram por inovar e se internacionalizar, têm expectativas de um crescimento do negócio e constataram que a inovação é um estímulo para procurar mercados além das fronteiras nacionais.

Pino *et al.* (2016) constataram que na América do Sul as empresas que se utilizam da internacionalização através de exportação têm incentivos para o desenvolvimento de inovações de produtos, serviços ou processos. Além disso, afirmam que as inovações organizacionais geram um efeito significativo no desempenho da empresa em termos de vendas, satisfação do cliente e competitividade.

Soto (2018) construiu um modelo teórico a partir da interação entre inovação e internacionalização. O autor afirma que a inovação contribui para o desempenho e para competitividade empresarial e afirma que as empresas ganham em know-how ao explorar oportunidades em mercados estrangeiros.

De Paula, Ferreira e Quinte (2019) identificaram os fatores planejamento, inovação e qualificação profissional como base para uma estrutura apta a enfrentar o mercado internacional, o qual contribui para o aumento da competitividade empresarial.

Essa pesquisa propondo-se a analisar a inter-relação entre inovação e internacionalização no contexto das firmas, fundamenta-se na revisão de literatura apresentada e demonstra que ambas as estratégias são meios para o alcance da competitividade, principalmente após as recessões econômicas decorrentes da pandemia do Covid-19. Nesse contexto, também é importante frisar o desenvolvimento de estudos que visam uma possível cura ou tratamento por meio de vacinas e/ou medicamentos. Dessa forma, o produto em questão classifica-se como inovação e para que seu espectro de atuação seja amplo, onde a população possa usufruir do mesmo, faz-se necessária sua internacionalização, por meio de exportações, a priori, visto que há países com escassez de recursos financeiros, matéria-prima, tecnologia e *know-how*.

5. Metodologia

O estudo tem cunho exploratório, com base em bibliografias que norteiam as temáticas, baseando-se no tempo e no espaço com o problema em questão. A pesquisa bibliográfica permite aos autores aprofundar as discussões sobre estratégias de inovação e de internacionalização, consistindo na forma de ensaio teórico devido seu aparato em documentos empíricos e trabalhos anteriores, como também em relações de causa e efeito. O ensaio teórico constrói-se dentro do contexto tempo e espaço, não estando necessariamente dentro do aspecto mecânico, como acontece tradicionalmente.

É válido ressaltar que em determinado contexto procura-se dar movimento entre a razão e a reflexão, para compreender o objeto estudado. Na revisão de literatura, com documentos distintos, permite-se analisar as informações de modo sistemático, ampliando a discussão sobre as temáticas e embasando os autores a emitirem uma conclusão sobre o momento atual e perspectivas.

6. Estratégias competitivas de inovação e internacionalização

A literatura destaca que a definição de estratégias é favorável para sustentação e elevação da competitividade, permanência no mercado e incremento dos resultados (ALBAITY; CHUAN, 2013;

ALBUQUERQUE FILHO *et al.*, 2020; TEH; KAYO; KIMURA, 2008). Dentre as diversas estratégias competitivas, destacam-se a inovação e a internacionalização.

A gestão estratégica centrada na inovação inclui elementos como o marketing e a produção, compreendendo-se que a empresa tem interesse em obter êxito na implementação de processo de inovação, de modo a integrar as atividades com a prioridade da estratégia organizacional (CHRISTENSEN, 2002). Assim, pode-se dizer que a inovação constitui uma estratégia corporativa capaz de promover a melhoria do desempenho empresarial, contribuindo com a inserção de novos produtos/serviços no mercado e da adoção de novos processos/ideias organizacionais (KHOSRAVI; NEWTON; REZVANI, 2019).

À medida que a competição se intensifica e o ritmo da mudança acelera, as empresas se renovam continuamente e buscam novas fontes de crescimento investindo em inovação. A literatura identifica dois tipos genéricos de inovação: a *exploitation*, inovação de caráter incremental, restrita, com retornos mais propensos à realização e menores riscos; e a *exploration*, inovação que apresenta caráter de ruptura, flexível, porém com maiores riscos e retornos incertos (JIA, 2018; LAMPERT; KIM, 2019; LEVINTHAL; MARCH, 1993; SOLÍS-MOLINA; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA, 2018). Uma estratégia de inovação deve ser consistente com a missão e visão de uma corporação, assim as empresas devem se utilizar da inovação *exploitation* para garantir a viabilidade atual da organização (missão) e da *exploration* para garantir sua viabilidade futura (visão) (LEVINTHAL; MARCH, 1993; KORYAK *et al.*, 2018).

A inovação *exploitation* é conduzida para atender às necessidades dos clientes e dos mercados atuais, expandindo produtos e serviços existentes, além de refinar e melhorar a eficiência dos processos por meio do conhecimento já existente, enquanto a inovação *exploration* é desenvolvida a partir de pesquisas e aquisição de tecnologias e recursos desconhecidos, visando a busca de novas aprendizagens para geração de novos conhecimentos (GONZALEZ; MELO, 2018; MARCH, 1991).

Dentre as estratégias da inovação *exploitation* estão os investimentos em ativos intangíveis. Segundo Kayo *et al.* (2006), os intangíveis podem ser classificados em quatro tipos: humanos, relacionais, estruturais e de inovação, conforme o Quadro 1.

Cabe destacar que o quadro mencionado acima foi adaptado, uma vez que os investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), componente dos ativos de inovação no estudo de Kayo *et al.* (2006), é considerado pela literatura como sendo uma inovação radical de longo prazo, por possuir maior risco e retorno incerto (D'ESTE; MARZUCCHI; RENTOCCHINI, 2018; JIA, 2018; LAMPERT; KIM, 2019; SOLÍS-MOLINA; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA, 2018). Além de visar a busca de novas aprendizagens para geração de novos

conhecimentos (GONZALEZ; MELO, 2018; MARCH, 1991), considera-se que os investimentos em P&D estão relacionados com a estratégia de inovação do tipo *exploration*.

Por sua vez, a internacionalização é considerada uma estratégia que permite à empresa explorar novas oportunidades rentáveis fora do seu mercado interno (CASTAÑO; MÉNDEZ; GALINDO, 2016). Para Dai *et al.* (2014), é através da internacionalização que as firmas buscam mercados a serem explorados, refletindo a capacidade da empresa em desenvolver a diversificação geográfica global e a flexibilidade organizacional, encontrando novas oportunidades no exterior, com o propósito de criar produtos e serviços que satisfaçam os novos consumidores.

Fleury e Fleury (2007) mencionam que o processo de internacionalização das empresas baseia-se nas vertentes econômica, comportamental, recursos e a estratégia competitiva. Os autores alertam que as abordagens econômica e comportamental da internacionalização são consideradas as mais proeminentes no contexto acadêmico e deixam claro que outras abordagens teóricas podem vir a subsidiar a compreensão do processo de internacionalização, principalmente em economias emergentes.

Na abordagem econômica, Dunning (1988) propõe o paradigma OLI - *Ownership, Location and Internalization* para explicar os processos de internacionalização ao sugerir que após as empresas construírem uma forte posição de propriedade em seu mercado doméstico, elas podem focar no mercado estrangeiro e construir seus negócios através da internacionalização. Depois que as empresas descobrem locais adequados no exterior, eles podem internalizar o conhecimento para usá-lo no novo país.

Na abordagem comportamental, originária na Universidade de Uppsala, é conhecida como UIP - *Uppsala Internationalization Process*. Johanson e Vahlne (1977), explicam a internacionalização como um processo sequencial, onde as companhias desenvolvem conhecimento experimental para minimizar o custo de lidar com incertezas decorrentes de distâncias psíquicas entre mercados, uma vez que essas distâncias aumentam os custos de operação no exterior, decorrentes da falta de conhecimento do mercado e da própria instituição (JOHANSON; VAHLNE, 2009; ZAHEER, 1995), logo, as empresas devem pensar em um processo de internacionalização gradativo, que se inicia com mercados estrangeiros mais próximos geograficamente e culturalmente.

Quadro 1 – Classificação dos intangíveis

Intangível	Componentes
Ativos Humanos	Conhecimento, capacidades, talento, habilidade, experiência, administração superior, empregados-chave, treinamento e desenvolvimento.
Ativos Relacionais	Marcas, logos, <i>trademarks</i> , direitos autorais, contratos com clientes, fornecedores, franquias, licenciamento e direitos de exploração.
Ativos Estruturais	Processos, softwares, banco de dados, sistemas de informação, sistemas, administrativos e inteligência de mercado.
Ativos de Inovação	Patentes, fórmulas secretas, <i>know-how</i> tecnológico.

Fonte: Adaptado de Kayo *et al.* (2006)

Diante do exposto, apresenta-se o Quadro 2, o qual relaciona as abordagens OLI e UIP e suas possíveis estratégias de entradas em mercados internacionais.

Nesse contexto, nota-se que as estratégias de inovação e de internacionalização podem atuar em conjunto, pois uma vez bem-sucedida, a inovação auxilia as empresas a estimularem a demanda por seus produtos ou serviços além de suas fronteiras nacionais (SOUZA *et al.*, 2014).

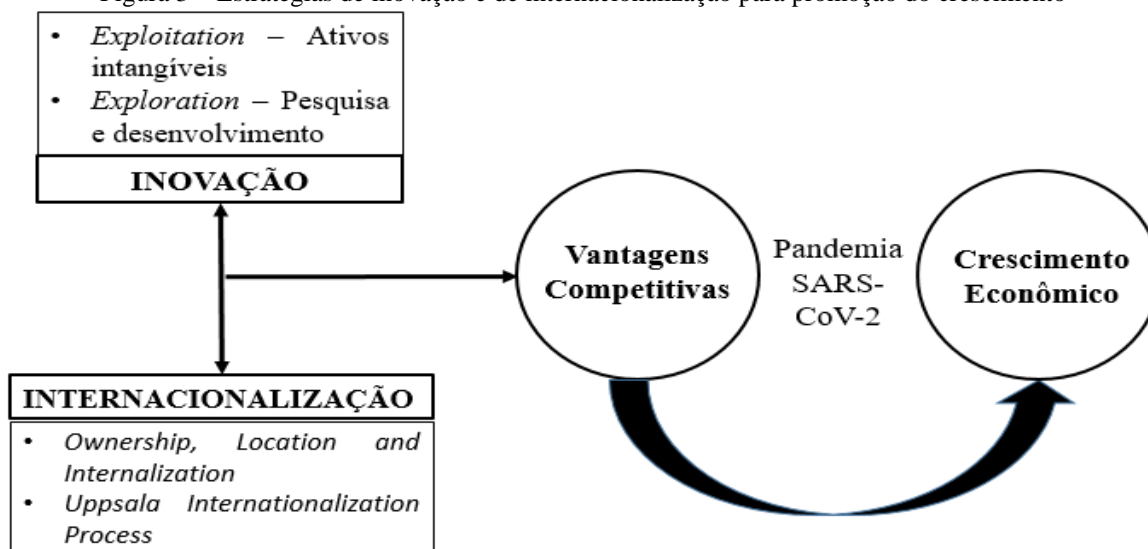
Quadro 2 – Estratégias de internacionalização conforme abordagens

Abordagem	Estratégias de Entrada
OLI - <i>Ownership, Location and Internalization</i>	Exportações, investimentos em empresas estrangeiras, instalações de subsidiárias no exterior.
UIP - <i>Uppsala Internationalization Process</i>	Exportações, <i>joint ventures</i> , subcontratações, instalações de subsidiárias no exterior, fusões.

Fonte: Autoria própria (2022)

Diante do exposto, na Figura 3 desenvolve-se um *framework* com o intuito de destacar a relação existente entre inovação e internacionalização no contexto das empresas como estratégias de criação de vantagens competitivas e promoção do crescimento, podendo ser aplicadas num cenário de recessão econômica como o da pandemia do Covid-19.

Figura 3 – Estratégias de inovação e de internacionalização para promoção do crescimento



Fonte: Autoria própria (2022)

7. Momento atual e perspectivas

Com a pandemia de Covid-19, as demandas dos consumidores e os comportamentos de compra mudaram, o que torna muito mais significativo para a empresa confiar na inovação para sua sobrevivência, para tanto, as empresas precisam se dedicar em investir em pesquisa e desenvolvimento, gerar produtos inovadores e alcançar um desempenho substancial para serem competitivas. A internacionalização também é considerada uma estratégia indispensável para as empresas que estão em constante busca pelos padrões consideráveis elevados de competitividade.

É evidente que a pandemia do Covid-19 vem causando um colapso econômico nos países, desde então as pessoas estão mostrando uma preocupação com a saúde e a segurança, resultando em mudanças em suas preferências e padrões de compra. As empresas enfrentam uma redução acentuada nos pedidos, pressões de custo como aluguel, salários e impostos, aumento geral dos preços das matérias-primas, demanda insuficiente e dificuldade na busca de fornecedores alternativos. Além disso, devido à quarentena doméstica, as atividades de compras dos consumidores diminuíram, uma vez que a doença fez com que as empresas mudassem sua maneira de atuação.

Como todas as decisões econômicas são escolhas estratégicas, as restrições ambientais desempenham um papel na determinação de preferências e, portanto, moldam a importância do processo de escolha. No entanto, nesse ambiente, alguns indivíduos fazem escolhas estratégicas erradas, enquanto outros, remodelam-se e ainda conseguem tirar proveito frente uma situação. Uma escolha depende da estratégia a ser seguida e também de como o indivíduo interage com o ambiente no qual está inserido, tomando decisões para atender suas necessidades.

Por sua vez, a intensidade da concorrência nos negócios aumenta significativamente e o conhecimento é o principal recurso organizacional capaz de gerar uma vantagem competitiva. É através do conhecimento que pesquisas objetivando o encontro de uma fonte ou forma de tratamento, cura ou imunidade à doença devem ser realizadas, pois tal inovação pode contribuir para a redução do número de casos da doença.

É válido destacar que por conta do nível de desenvolvimento tecnológico de alguns países, o recurso conhecimento é empregado de forma mais efetiva para o desenvolvimento de medicamentos e/ou imunizantes inovadores. Nesse contexto, posteriormente, entra o papel da internacionalização, onde por meio de exportações e licenciamento via transferência de patentes pode atender às demandas dos países que não possuem o *know-how* e recursos suficientes para pesquisa e produção de um fármaco ou vacina. Porém, devido a exigências de cunho legal e sanitária impostas em alguns países, esses podem ser empecilhos para uma possível importação e até mesmo para manipulação de insumos patenteados.

Não obstante, devido a necessidade de distanciamento social como tentativa de impedir o avanço da pandemia, as estratégias de inovação e de internacionalização devem ser analisadas antes de sua implementação, haja vista a mudança de padrões operacionais, tais como utilização recursos para evitar contaminação, substituição das atividades *in locu* para *home office*, a digitalização dos negócios, o *delivery*. Para superar a crise o ideal é trabalhar com foco no curto prazo, pois como é provável que haja uma abertura gradual das atividades, a retomada será no mesmo nível, porém com muitas oportunidades. Cabe aos gestores revisarem seus modelos de negócios, focando no cliente e na proposição de valor.

8. Considerações finais

O estudo descreveu as estratégias de inovação que podem servir de base para que as empresas superem o momento de crise. As estratégias de inovação *exploitation* e *exploration* são duas estratégias que facilitam a adaptação das empresas a seus ambientes. A *exploration* permite que a empresa crie oportunidades, conhecimentos e competências completamente novas, enquanto a *exploitation* se concentra na utilização de oportunidades, conhecimentos e competências existentes. Diante de mudanças em seus ambientes, as empresas podem empregar as duas estratégias tanto para tentar alavancar os ativos, conhecimentos e competências existentes no curto ou médio prazo (*exploitation*) quanto tentar desenvolver os novos pensando no longo prazo (*exploration*). Vale ressaltar que por envolver ativos intangíveis, esses devem ser devidamente apropriados à firma e os gestores devem proteger a propriedade intelectual ali gerada.

De forma conjunta com a inovação, a internacionalização surge como outro imperativo na busca pela vantagem competitiva. Considerada uma estratégia que permite à empresa explorar novas oportunidades rentáveis fora do seu mercado interno, a internacionalização é cada vez mais reconhecida como uma estratégia necessária e extremamente valiosa, pois está relacionada aos agentes envolvidos na globalização, permitindo que as empresas utilizem novos canais de distribuição, tenham acesso a uma gama maior de matérias-primas diferentes e compartilhem o risco de operações com outros mercados. Outro objetivo da internacionalização é ter acesso a novos conhecimentos e ativos específicos de outros países para satisfazer as diferentes necessidades de seus clientes. Para tanto, pode se utilizar das estratégias ligadas às abordagens OLI e UIP.

A combinação de estratégias de inovação com as estratégias de internacionalização auxilia na superação da crise e das barreiras criadas pela pandemia, e, conseqüentemente contribuem para o crescimento econômico.

O estudo traz uma abordagem teórica a respeito das temáticas, assim sugere-se para pesquisas futuras, estudos comparativos para a mensuração do grau de inovação e do grau de internacionalização das empresas pré e pós Covid-19 com a finalidade de verificar a eficácia da aplicação das atuais estratégias, bem como encontrar novas maneiras de inovar e internacionalizar frente a um novo ambiente.

Referências

- ALBAITY, M.; CHUAN, A. H. S. Internationalization and capital structure: evidence from Malaysian manufacturing firms. **Asian Journal of Finance & Accounting**, v. 5, n. 2, p. 329, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.5296/ajfa.v5i2.4533>
- ALBUQUERQUE FILHO, A. R.; FREIRE, M. M. A.; LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Influência da Internacionalização e da Inovação na Competitividade Empresarial. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.18568/internext.v15i1.521>
- ALMENDRA, R. S.; VASCONCELOS, A. C.; ARAGÃO, R. N.; CYSNE, I. A. Influência da estrutura de capital nos investimentos em inovação das indústrias listadas na BM&FBOVESPA. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 16, n. 1, p. 40-61, 2017. DOI: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2017002>
- ANDERSEN, O. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. **MIR: Management International Review**, v. 37, n. 1, p. 27-42, 1997.
- ANDRADE, L. C. M.; TEIXEIRA, A. J. C.; FORTUNATO, G.; NOSSA, V. Determinantes para a utilização de práticas de contabilidade gerencial estratégica: um estudo empírico. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, p. 98-125, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000100005>
- ARANTES, E. C.; FURQUIM, N. R. Estratégias de internacionalização e de inovação como diferenciais para a expansão de uma empresa multinacional. **InternexT - Revista Eletrônica de**

Negócios Internacionais da ESPM, v. 6, n. 2, p. 116-137, 2011. DOI:

<https://doi.org/10.18568/1980-4865.62116-137>

AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. **Academy of management Journal**, v. 43, n. 3, p.342-361, 2000. DOI: <https://doi.org/10.5465/1556399>

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

BARTOLONI, E. Capital structure and innovation: causality and determinants. **Empirica**, v. 40, n. 1, p. 111-151, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10663-011-9179-y>

BOEHE, D. M.; LARENTIS, F.; DE TONI, D.; MATTIA, A. Á. Papel das relações interorganizacionais e da capacidade de inovação na propensão para exportar. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 86-116, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000100004>

BOERMANS, M. A.; ROELFSEMA, H. The effects of internationalization on innovation: Firm-level evidence for transition economies. **Open Economies Review**, v. 26, n. 2, p. 333-350, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11079-014-9334-8>

BROCK, D. M.; YAFFE, T. International diversification and performance: The mediating role of implementation. **International Business Review**, v. 17, n. 5, p. 600-615, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.07.003>

BROWN, N. C.; KIMBROUGH, M. D. Intangible investment and the importance of firm-specific factors in the determination of earnings. **Review of Accounting Studies**, v. 16, n. 3, p. 539-573, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11142-011-9151-x>

CASTAÑO, M. S.; MÉNDEZ, M. T.; GALINDO, M. Á. Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1690-1695, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.039>

CHETTY, S. K.; STANGL, L. M. Internationalization and innovation in a network relationship context. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 11, p. 1724-1743, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090561011079855>

COSTA, C.; LAGES, L. F.; HORTINHA, P. The bright and dark side of CSR in export markets: Its impact on innovation and performance. **International Business Review**, v. 24, n. 5, p. 749-757, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.008>

CHRISTENSEN, J. F. Corporate strategy and the management of innovation and technology. **Industrial and corporate change**, v. 11, n. 2, p. 263-288, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/11.2.263>

DAI, L.; MAKSIMOV, V.; GILBERT, B. A.; FERNHABER, S. A. Entrepreneurial orientation and international scope: the differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 4, p. 511-524, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004>

D'ESTE, P.; MARZUCCHI, A.; RENTOCCHINI, F. Exploring and yet failing less: learning from past and current exploration in R&D. **Industrial and Corporate Change**, v. 27, n. 3, p. 525-553, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dtx044>

DE PAULA, R. M.; FERREIRA, M. P.; QUINTE, P. S. Aplicação das teorias de internacionalização em pequenas empresas. **Revista Pretexto**, v. 20, n. 2, p. 32-47, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.4965>

- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- FERNANDES, C. M. A.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; ZANNI, P. P. O papel dos fatores políticos na internacionalização de empresas: o caso da Energias de Portugal (EDP) no Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 2, p. 435-455, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000200011>
- FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2003000200002>
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: FLEURY A.; FLEURY M. T. L. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 3-14.
- FUDALINSKI, J. Risk taking propensity and firm internationalisation process. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 3, n. 2, p. 85-104, 2015. DOI: <https://doi.org/10.15678/EBER.2015.030207>
- GODOY, J. A. R. La incidencia de la innovación sobre la creación de valor: propuesta de um modelo desde la perspectiva financiera. **Revista de la Facultad de Ciências Econômicas**, v. 20, n. 2, p. 175-187, 2012. DOI: <https://doi.org/10.18359/rfce.2171>
- GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I.; SCHERER, F. L. Innovation management for sustainable development practices in the internalization context. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 6, n. 2, p. 111-127, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242011000200008>
- GONZALEZ, R. V. D.; MELO, T. M. The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. **Journal of Business Research**, v. 90, n. 1, p. 215-225, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.025>
- HALILEM, N.; AMARA, N.; LANDRY, R. Exploring the relationships between innovation and internationalization of small and medium-sized enterprises: a nonrecursive structural equation model. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 31, n. 1, p. 18-34, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1002/cjas.1272>
- HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Perspectives**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999. DOI: <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311>
- JIA, N. Corporate innovation strategy and stock price crash risk. **Journal of Corporate Finance**, v. 53, n. 1, p. 155-173, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.10.006>
- 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**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 23-32, 1990. DOI: <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>

- 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, n. 9, p. 1411-1431, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. (2006). Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de administração contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 73-90, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000300005>
- KESKIN, D.; WEVESR, R.; BREZET, H. Product innovation processes in sustainability-oriented ventures: A study of effectuation and causation. **Journal of Cleaner Production**, v. 263, n. 1, p. 1-14, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121210>
- KHOSRAVI, P.; NEWTON, C.; REZVANI, A. Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. **European Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 694-707, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.003>
- KNIGHT, G. A.; LIESCH, P. W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>
- KORYAK, O.; LOCKETT, A.; HAYTON, J.; NICOLAOU, N.; MOLE, K. Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. **Research Policy**, v. 47, n. 2, p. 413-427, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>
- KURATKO, D. F.; AUDRETSCH, D. B. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 33, n. 1, p. 1-17, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00278.x>
- KYLÄHEIKO, K.; JANTUNEN, A.; PUUMALAINEN, K.; SAARENKETO, S.; TUPPURA, A. Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. **International Business Review**, v. 20, n. 5, p. 508-520, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.09.004>
- LAMPERT, C. M.; KIM, M. Going far to go further: Offshoring, exploration, and R&D performance. **Journal of Business Research**, v. 103, n. 1, p. 376-386, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.007>
- LAPERCHE, B.; LEFEBVRE, G.; LANGLET, D. Innovation strategies of industrial groups in the global crisis: Rationalization and new paths. **Technological forecasting and social change**, v. 78, n. 8, p. 1319-1331, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2011.03.005>
- LEV, B. **Intangibles: Management and reporting**. Washington: Brookings, 2001.
- LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic management journal**, v. 14 n. s2, p. 95-112, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- LI, X.; GAMMELGAARD, J. An integrative model of internationalization strategies. **Critical perspectives on international business**, v. 10, n. 3, p. 152-171, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/cpoib-01-2012-0004>
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- MORGAN, G.; QUACK, S. Institutional legacies and firm dynamics: the growth and internationalization of UK and German law firms. **Organization Studies**, v. 26, n. 12, p. 1765-1785, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840605059156>
- MOURA, G. D.; MECKING, D. V.; SCARPIN, J. E. Market competitiveness, intangible assets and efficiency in combination of fixed assets in companies listed on the BM&FBovespa. **Enfoque**, v. 32, n. 3, p. 19-35, 2013. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v32i3.18406>

- MUZYCHENKO, O.; LIESCH, P. W. International opportunity identification in the internationalisation of the firm. **Journal of World Business**, v. 50, n. 4, p. 704-717, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.001>
- PACAGNELLA JÚNIOR, A.; PORTO, G. S.; KANNEBLEY JÚNIOR, S.; SILVA, S. L, SALGADO JUNIOR, A. P. Influências no desempenho inovador do setor de bens de capital: uma análise na indústria paulista. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 297-321, 2010. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/read/article/view/38850>>. Acesso em: 20 nov. 2020.
- PARENTE, R. C.; CYRINO, Á. B.; SPOHR, N.; VASCONCELOS, F. C. Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies. **Business Horizons**, v. 56, n. 4, p. 453-463, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.04.003>
- PEREIRA, A. J.; DATHEIN, R. Processo de aprendizado, acumulação de conhecimento e sistemas de inovação: a “co-evolução das tecnologias físicas e sociais” como fonte de desenvolvimento econômico. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 11, n. 1, p. 137-166, 2012. DOI: <https://doi.org/10.20396/rbi.v11i1.8649029>
- PINO, C.; FELZENSZTEIN, C.; ZWERG-VILLEGAS, A. M.; ARIAS-BOLZMANN, L. Non-technological innovations: Market performance of exporting firms in South America. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4385-4393, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.061>
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REZENDE, J. F.; CORREIA, A. A.; GOMES, B. A. The intellectual capital and the creation of value in research units linked to the Brazilian Ministry of Science Technology and Innovation. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 14, n. 3, p. 199-215, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.03.010>
- RODRIGUES, L. C.; RECHZIEGEL, W.; BASTOS, N. G.; FIORILLO, A.; SANTOS, J. N. Inovação aberta e internacionalização de negócio. **Revista Pretexto**, v. 13, n. 3, p. 92-107, 2012. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v13i3.1261>
- SHEARMUR, R.; DOLOREUX, D.; LAPERRIÈRE, A. Is the degree of internationalization associated with the use of knowledge intensive services or with innovation? **International Business Review**, v. 24, n. 3, p. 457-465, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.004>
- SMANIOTTO, E.; PAIVA, E L.; VIEIRA, L. M. Estratégia de internacionalização através de upgrading funcional. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 10, n. 1, p. 15-29, 2012. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.v10i1.298>
- SOARES, M. C.; RAMOS, H. R.; ETCHEBARNE, M. S.; GELDRES, V. Estrutura organizacional e internacionalização de empresas: um estudo de caso no Setor Sucroenergético do Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 10, n. 3, p. 49-65, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v10i3.1780>
- SOLÍS-MOLINA, M.; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; RODRÍGUEZ-OREJUELA, A. Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. **Journal of Business Research**, v. 91, n. 1, p. 181-194, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.001>
- SOTO, C. G. P. Innovation and internationalization on the competitiveness of exporting firms. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 31, n. 4, p. 651-662, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2016-0336>

- SOUZA, C. C. L.; TAVARES, E.; LUCAS, E. C.; PHILIPPE, J.; LEO, P. Y. A relação entre inovação e desempenho internacional de atividades de serviços em firmas francesas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 227-254, 2014. DOI: <https://doi.org/10.11606/rai.v11i3.100222>
- STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 3, p. 120-149, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79184>. Acesso em: 21 nov. 2020.
- TAVASSOLI, S.; KARLSSON, C. Persistence of various types of innovation analyzed and explained. **Research Policy**, v. 44, n. 10, p. 1887-1901, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.06.001>
- TEH, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. (2008). Marcas, patentes e criação de valor. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, p. 86-106, 2008. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000100005>
- TORRES, L. B.; PAGNUSSATT, T. B.; SEVERO, E. A. A inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações: uma revisão sistemática da literatura. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 7, n. 4, p. 4028-4043, 2017. <https://doi.org/10.47059/geintecmagazine.v7i4.1022>
- VALITOV, S. M.; KHAKIMOV, A. K. Innovative potential as a framework of innovative strategy for enterprise development. **Procedia Economics and Finance**, v. 24, n. 1, p. 716-721, 2015. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00682-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00682-6)
- YIP, G. S.; BISCARRI, J. G.; MONTI, J. A. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. **Journal of international marketing**, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1509/jimk.8.3.10.19635>
- ZAHEER, S. Overcoming the liability of foreignness. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 341-363, 1995. DOI: <https://doi.org/10.5465/256683>