



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

A INFLUÊNCIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA INOVAÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE BAIXA INTENSIDADE TECNOLÓGICA

BERNARDO DIAS MACHADO

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
berdias@hotmail.com

AURORA CARNEIRO ZEN

Universidade Federal do Rio Grando do Sul
aurorazen@gmail.com



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A INFLUÊNCIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA INOVAÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS DE BAIXA INTENSIDADE TECNOLÓGICA

Resumo

Para a conquista de espaço em um mercado competitivo, a inovação torna-se um elemento essencial no desempenho das empresas. Nesse contexto a internacionalização apresenta-se como uma alternativa estratégica, pois além de sua importância em termos competitivos, possibilita acesso a recursos que podem promover a inovação. Estudos voltados à influência da internacionalização nas inovações vem ganhando espaço na literatura internacional, porém com maior concentração em países desenvolvidos. Observa-se uma carência de pesquisas sobre economias emergentes, principalmente em decorrência de uma forte tendência à abertura da economia e do aumento da internacionalização. Assim, o objetivo deste trabalho é explorar a influência da internacionalização nas inovações em empresas de baixa intensidade tecnológica no contexto de uma economia emergente como o Brasil. Para isso foi realizado um estudo de caso com quatro empresas brasileiras, exportadoras e de baixa intensidade tecnológica, cujos dados foram coletados por entrevistas semi-estruturadas. Com base nos resultados, há evidências de que a internacionalização pode estimular o desenvolvimento de diferentes tipos de inovações em empresas de baixa intensidade tecnológica. Entretanto, o tipo de inovação resultante da internacionalização depende da natureza do negócio da firma e não da intensidade tecnológica.

Palavras-chave: inovação; internacionalização; intensidade tecnológica

Abstract

To getting a place in the competitive market, innovation becomes an essential element in the performance of companies. In this context, internationalization presents itself as a strategic alternative, as well as its importance in competitive terms, provides access to resources that can foster innovation. Studies focused on the influence of internationalization on innovation has been gaining ground in the international literature, but with a higher concentration in developed countries. We observed a research gap on emerging economies, mainly due a strong tendency to open up the economy and increase internationalization. The purpose of this paper is to explore the influence of internationalization on innovations in low technology intensity businesses in the context of an emerging economy as Brazil. We conducted a multiple case study with four Brazilian, exporters and low technology intensive companies, whose data were collected through semi-structured interviews was conducted. Based on the results, there is evidence that internationalization can stimulate the development of different types of innovations in low technology intensive companies. However, the type of innovation resulting from the internationalization depends on the nature of the firm's business, not only the technology intensity.

Keywords: innovation; internationalization; technological intensity



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

Para a conquista de espaço em um mercado competitivo, a inovação torna-se um elemento essencial no desempenho das empresas. Nesse contexto, a internacionalização apresenta-se como uma alternativa estratégica para a firma, pois a possibilita competir com firmas estrangeiras, em potencial, mais fortes (Filippetti, Frenz & Ietto-Gillies, 2013), enfrentar gostos diversificados dos consumidores e resistência à competição mais significativa que no mercado doméstico (Barrios, Görg & Strobl, 2003), conhecer um número diversificado de mercados e perspectivas culturais (Kafouros *et al.*, 2008), além de ambientes inovadores diversos (Filippetti, Frenz & Ietto-Gillies, 2013). Fatores como esses, portanto, a partir da exposição a firma a cenários de padrões internacionais de produtos, processos, tecnologias e modelos gerenciais, podem promover a inovação, elemento indispensável para a sobrevivência de qualquer empresa no ambiente competitivo (Santos, Vasconcelos & De Luca, 2013; Zawislak *et. al.*, 2013).

Estudos voltados ao impacto da internacionalização nas inovações vem ganhando espaço na literatura internacional (Filipescu, 2010), porém com maior concentração em países desenvolvidos. Assim, como afirmam Mais *et al.* (2009), há carência de pesquisas similares às realizadas nesses países para economias emergentes, principalmente pelos registros, nos últimos anos, de uma forte tendência à abertura da economia e aumento da internacionalização das atividades das empresas (Mais *et al.*, 2009).

Assim, o objetivo deste trabalho é explorar a influência da internacionalização nas inovações em empresas de baixa intensidade tecnológica no contexto de uma economia emergente como o Brasil. Este estudo é motivado pela falta de estudos que avaliem o caso de firmas localizadas em países emergente e de dimensões territoriais grandes, como o Brasil, que apresentam aumento da maturação da competitividade internacional de suas empresas (Mais *et al.*, 2009).

Essa análise será orientada ao setor de baixa intensidade tecnológica, pois, há predominância, nesse país, de exportações por tal setor (Plata & Fiuza, 2013), que mesmo sendo caracterizado pela pouca inovação (Olaverri, Kintana & Alonso, 2004) possuir capacidade inovativa (Zawislak *et al.*, 2013) e, portanto, demanda atenção em pesquisas científicas.

Para isso foi realizado um estudo de caso com quatro empresas brasileiras, exportadoras e de baixas intensidades tecnológicas, cujos dados foram coletados por entrevistas semi-estruturadas com informantes-chaves.

Nas seções que seguem são apresentados os conceitos centrais que norteiam a pesquisa, os procedimentos metodológicos abordados, a análise dos resultados, as proposições teóricas resultantes do estudo e, por fim, as considerações finais.

2 Inovação e Internacionalização

A seguir serão abordados os conceitos básicos sobre inovação, bem como apresentados trabalhos que apontam que a inovação pode ser resultado da internacionalização de uma empresa.

2.1 Inovação

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), existem muitos equívocos e confusões quanto ao entendimento do termo inovação quando trazido para o contexto organizacional. Nesse sentido, Zaltman, Duncan e Holbek (1973) definem inovação como uma ideia ou



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

prática percebida como novidade. Já para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), pode ser compreendida como o processo de transformação de uma oportunidade em uma ideia e a colocação da mesma em uso da forma mais ampla possível. Por fim, segundo a OCDE (2005), inovação é a implementação na firma de um produto, ou processo, ou método de marketing, ou método organizacional novos ou melhorados, definição utilizada neste trabalho. Segundo a OCDE (2005), existem quatro tipos de inovação:

- a) de Produto: produto novo ou melhorado, quanto a suas características ou usos. Incluem melhorias em especificações técnicas, materiais, softwares incorporados, facilidade na utilização ou em outras funcionalidades;
- b) de Processo: método de produção diferenciado, novo, ou melhorado. Incluem alterações em técnicas, equipamentos e/ou softwares;
- c) de Marketing: método de marketing novo com alterações na concepção do produto, embalagem, posicionamento no mercado, promoção ou fixação de preços;
- d) Organizacional: novo método organizacional nas práticas gerenciais da empresa, na organização do local de trabalho ou mesmo nas relações externas e internas da firma. Podem ser tangíveis e intangíveis.

O conceito atual de inovação tem forte influência de Schumpeter (1988) que trouxe uma diferenciação entre “invenção” e “inovação”. Enquanto o primeiro refere-se a criar algo novo, o segundo está relacionado ao processo de criação de algo que seja aceito no mercado. O que diferencia a invenção da inovação é, portanto, a aceitabilidade. Assim, o conceito de inovação pode ser compreendido como:

$$\text{Inovação} = \text{Concepção} + \text{Invenção} + \text{Exploração Comercial}$$

Nesse sentido, segundo Filipescu (2007), vários fatores podem colaborar para o incremento da inovação das empresas, entre eles está a internacionalização. Para Kafouros *et al.* (2008), a diversificação internacional possibilita o acesso a um vasto conhecimento científico que pode ser integrado à firma, elevando, com isso, sua capacidade de inovação.

2.2 A Inovação como Resultado da Internacionalização

Segundo Filipescu (2010) existem fortes argumentos na literatura internacional sugerindo que a internacionalização das empresas é capaz de proporcionar inovação. Nesse sentido, percebe-se que empresas internacionalizadas apresentam, quando comparadas às que dedicam esforços somente ao mercado doméstico, por exemplo, produtos mais diversificados que o concorrentes (Hiit *et al.*, 1997), maior diversificação em P&D (Kobrin, 1991), acesso a uma gama de recursos não disponíveis no mercado local (Kotabe, 1990), contatos e parcerias diferenciadas com universidades, centros de pesquisa, fornecedores e concorrentes (Santos, Doz & Williamson, 2004) e informações de um número maior de fontes (Kafouros *et al.*, 2008) entre outros. Tais fatores permitem que as empresas tenham suas capacidades de inovação aumentadas pelo acesso e utilização de uma gama maior de ideias e conhecimentos dos mais diversos países (Kafouros, 2006; Kafouros *et al.*, 2008).

Para Barrios, Görg e Strobl (2003) as firmas exportadoras normalmente possuem desempenho maior que as empresas que atuam somente no mercado doméstico por fatores como enfrentarem barreiras comerciais maiores ao competirem no mercado internacional, exporem-se a gostos diversificados dos consumidores e resistência à competição mais significativa que no mercado doméstico. Em acréscimo Kafouros *et al.* (2008) afirmam que,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

com a internacionalização, além do enriquecimento das fontes de conhecimento, a empresa pode captar novas ideias a partir de um número diversificado de mercados e perspectivas culturais, fatores esses que oportunizam a elevação do aprendizado organizacional. Os mesmos autores defendem que a diversificação internacional possibilita o acesso a um vasto conhecimento científico que pode ser integrado à firma que se internacionaliza, elevando, portanto, sua capacidade de inovação.

Já López e Garcia (2004) apontam que o mercado internacional tem por característica maior pressão competitiva se comparados aos mercados nacionais, ambiente que, segundo Filipescu (2010), reflete na demanda e na oferta, pois há exigências maiores por qualidade e preço baixo e acirrada competição com a concorrência local e rivais internacionais. Assim, as firmas que dedicam esforços no mercado exterior devem intensificar as buscas pela vantagem competitiva, visando enfrentar a concorrência, corresponder às expectativas dos clientes dos países que deseja comercializar e, com isso, firmar-se e sobreviver a esses mercados (Filipescu, 2010), portanto, é fundamental o investimento na inovação, visto que é fator-chave para a obtenção da vantagem competitiva necessária para o sucesso internacional (Hoffman *et al.*, 1998).

Nesse contexto, Filipescu (2010) acrescenta que, além desse fatores, as empresas que se submetem ao mercado estrangeiro conscientizam-se do potencial de inovação decorrente desse mercado e podem assimilar esse potencial para si, visando a melhoria do posicionamento interno e externo. Também nesse sentido é relevante o ponto de vista de Salomon e Shaver (2005) quando consideram que as exportações são atividades capazes de gerar informação significativa para firmas que objetivam inovar. Os autores argumentam que isso pode dar-se pela possibilidade de acesso, por parte das empresas exportadoras, a bases de conhecimento externo que podem ser convertidas em inovações. Fatores como os mencionados acima contribuem para que a diversificação internacional pode gerar efeito positivo sobre o processo inovativo, fato que torna-se particularmente verdadeiro no cenário competitivo atual, em que o crescimento da concorrência internacional nos diversos mercados tem dado atenção especial a importância da inovação como fonte para se manter ou desenvolver vantagem competitiva (Filipescu, 2010). De forma mais específica, conforme Hitt, Hoskisson e Kim (1997), a diversificação internacional pode vir a auxiliar as firmas na utilização de vantagens seletivas dos diversos países e a inovação, por sua vez, na superação das desvantagens potenciais locais (Filipescu, 2010).

Outro ponto significativo do impacto da internacionalização na inovação está na possibilidade de redução de custos relativos à própria inovação (Kotabe, Srinivasan & Aulakh, 2002). Isso está associado ao fato de as empresas, quanto maior for o grau de internacionalização, ter acesso a uma diversidade de mercados pelo mundo e, a partir dessa possibilidade, poderem adquirir materiais e insumos para a pesquisa e desenvolvimento pelos menores valores disponíveis (Kafouros *et al.*, 2008). Além disso, a redução de custos com a inovação pode também estar associada a possibilidade, quando as empresas são internacionalizadas, de localizarem seus departamentos de P&D e outros em regiões, por exemplo, de maior produtividade, terrenos mais baratos, capital e talento científico de menor custos (Kafouros *et al.*, 2008).

Já para Filippetti, Frenz e Ietto-Gillies (2013) a inovação depende de inúmeros elementos que abrangem desde o tipo de entrada em ambientes macro até o grau de internacionalização da empresa. Para os autores, o alto grau de internacionalização, principalmente calculado pelo número de países que a firma opera, é fator responsável por expor as empresas a ambientes de inovação diversos e ajuda essas firmas a aprenderem com esses contextos tão diversificados. Também afirmam que as atividades de inovação são incentivadas pela competição internacional por motivos como a exposição das firmas à



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

concorrência estrangeira e, em potencial, mais forte. Nesse sentido, as exportações incentivam as empresas à inovação, não só pela concorrência mais agressiva, mas pela aprendizagem (Keller, 2004) ressaltando que nesse cenário de comercialização em países diferentes do originário da empresa há transmissão de conhecimento, tanto em termos nacionais quanto internacionais, principalmente a partir de produtos, processos e da interação entre pessoas e instituições universidade (Filippetti, Frenz & Ietto-Gillies, 2013).

No que diz respeito a essas interações, responsáveis por promover a inovação na empresa em virtude da internacionalização, Filippetti, Frenz & Ietto-Gillies (2013) comentam que pode ocorrer entre os clientes e os fornecedores (Crone & Ropper, 2001; Saliola & Zanfei, 2009) ou empreiteiros e gerentes ou parceiros em joint ventures (Lyles & Salk, 1996) ou mesmo entre indústria e universidade (Filippetti, Frenz & Ietto-Gillies, 2013).

Em adição ao pensamento Filippetti, Frenz e Ietto-Gillies (2013), Kafouros *et al.* (2008) afirmam que a capacidade de inovação de uma empresa pode ter avanços pela melhoria do processo de acumulação de conhecimento proporcionado pela internacionalização, que acaba resultando no crescimento da aprendizagem organizacional. Ainda nesse âmbito, Hitt, Hoskisson e Kim (1997) já mencionava que a internacionalização possibilita, além de enriquecer as fontes de conhecimento, a captura de ideias de uma gama maior de mercados e perspectivas culturais (Kafouros *et al.*, 2008). Dessa forma, as empresas que operam além das fronteiras de seu país de origem podem ter suas capacidades de inovação aumentadas pelo maior acesso a oportunidades de aprendizado (Kafouros *et al.*, 2008).

Entre os estudos sobre a influência da internacionalização na inovação da firma estão pesquisas como a de Kotabe (1990), precursor do estudo de tal direção de relacionamento entre internacionalização e inovação de forma empírica, apresentando resultados que indicam melhoras na capacidade de inovação de empresas em virtude da internacionalização; Kumar e Saqib (1996) mostrando empiricamente que as atividades de exportação das empresas impacta positivamente os gastos da mesma em P&D; Hitt, Hoskisson e Kim (1997) evidenciando a reação positiva entre a expansão internacional e a inovação tecnologia; Buesa e Moletto (1993) afirmando que a atividade internacional das firmas é, entre outros, um dos determinantes principais da inovação regular em uma empresa; Zahra, Ireland e Hitt (2000) apresentando os efeitos e a forte relação da internacionalização sobre o aprendizado tecnológico; Frenz, Girardone e Ietto-Gillies (2005) apontando para uma relação positiva entre a multinacionalidade e as atividades de inovação que justifica-se pelo fato de as multinacionais operarem em diferentes países; Sadowski e Sadowski-Rasters (2006) mostrando que as filiais estrangeiras que fazem parte de um rede que transfere conhecimento entre as empresas associadas são mais inovadoras; Kafouros *et al.* (2008) afirmando que a internacionalização é fator que gera inovação pelo acesso a diversidade internacional e a novos conhecimentos; Filippetti, Frenz e Ietto-Gillies (2013) sugerindo que as exportações aumentam o âmbito da aprendizagem e da necessidade de inovar.

Em suma, embora haja fortes argumentos de que a internacionalização pode influenciar as inovações nas empresas, essa direção de relacionamento entre internacionalização e inovação não tem sido explorada de forma significativa, havendo, portanto, poucos estudos orientados para essa perspectiva (Filipescu, 2010), fato que se agrava quando para busca compreender essa relação em países emergentes, como o Brasil.

3 Método de Pesquisa

Para explorar a influência da internacionalização nas inovações em empresas brasileiras de baixa intensidade tecnológica foi realizado um estudo de caso com quatro



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

empresas (Yin, 2001). A escolha das firmas, cujos perfis estão no Quadro 1, se deu pela tipicidade (empresa brasileira, exportadora, pequeno porte e de baixa intensidade tecnológica) e acessibilidade.

Dados	Empresas	CA	WH	MV	XB
Nº de Funcionários		30	18	55	39
Setor		Madeira	Bebidas	Metal	Calçados
Localização		RS	RS	MG	PE
Ano de Internacionalização		2000	2001	1997	2007
% do Faturamento com Exportações		5%	20%	5%	0%

Quadro 1 - Perfis das firmas
Fonte: Elaboração própria

Os dados primários foram coletados por entrevistas semi-estruturadas com informantes-chaves sobre inovação e internacionalização, no segundo semestre de 2013. Também foram realizadas visitas internas para se conhecer processos e departamentos. Informações adicionais foram obtidas nos sites. Os dados coletados foram analisados conforme o esquema da Figura 1. Assim, puderam ser determinadas as variáveis da pesquisa (internacionalização, inovação de produto, processo, marketing e organizacional) que foram confrontadas com as respostas dos entrevistados.

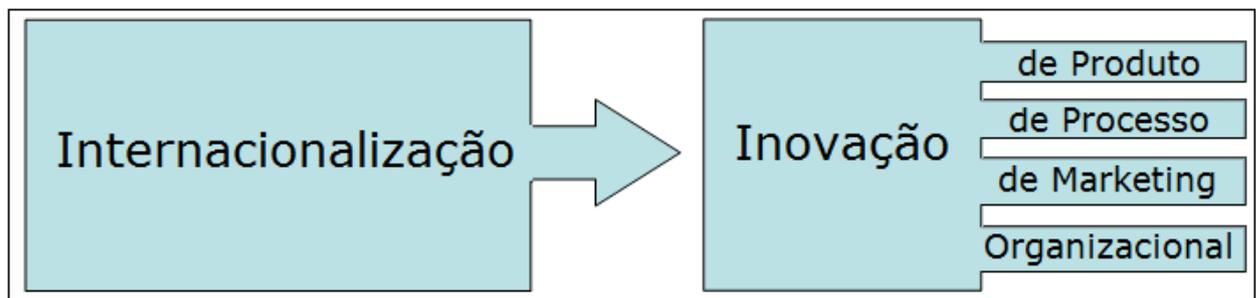


Figura 1 - Modelo do estudo
Fonte: Elaboração própria

4 Análise dos Resultados

A partir das entrevistas os resultados serão discutidos a seguir. Primeiramente serão apresentadas as empresas que contribuíram para essa pesquisa. Em seguida, a análise será dada para cada tipo de inovação conforme a classificação da OCDE (2005): em produto, processo, marketing e organizacional. Ao final, será apresentado um resumo dos resultados do impacto da internacionalização nos tipos de inovação para cada firma.

4.1 Apresentação dos casos estudados

Para a realização desse estudo foram entrevistadas quatro empresas brasileiras, exportadoras e de baixa intensidade tecnológica, pois, há predominância, nesse país, de exportações por tal setor (Plata & Fiuza, 2013), que mesmo sendo caracterizado pela pouca inovação (Olaverri, Kintana & Alonso, 2004), como qualquer outro setor, também possui



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

capacidade inovativa (Zawislak *et al.*, 2013) e, portanto, demanda atenção em pesquisas científicas. São elas:

Firma 1: CA Madeira

Fundada em 1993, no Rio Grande do Sul, a “CA Madeira” produz componentes para calçados. Seu foco é o mercado internacional e fazer algo inovador. Suas criações têm obtido aceitação em 25 países, fator que culminou na obtenção do prêmio "Destaque exportador" FIMEC 2002, “Design” FIMEC 2005 e "Componentes-Design" FIMEC 2006.

Firma 2: WH Bebidas

A “WH Bebidas” iniciou a fabricação de cachaça em 1848 no Rio Grande do Sul. Em 2001/2002 realizou a primeira exportação para a Inglaterra. Em 2003/2004 desenvolveu nova marca para o mercado canadense. Entre 2005/2007, as exportações cresceram na Inglaterra e EUA e, em 2013, na França. A agroindústria hoje obteve 35 premiações nacionais e internacionais, como a cachaça mais premiada do Brasil. Além disso, possui duas certificações, produção orgânica e rastreabilidade.

Firma 3: MV Metal

Situada em Belo Horizonte, a “MV Metal” está no mercado desde 1997. É referência nacional e internacional no desenvolvimento e produção de artefatos metálicos. Comercializa produtos exclusivos e personalizados, de peças artísticas únicas, até grandes tiragens para grifes, eventos e premiações esportivas. Atende o mercado nacional e internacional desde 1997. No exterior, seus principais clientes residem nos Estados Unidos, Japão, Portugal, Inglaterra, Alemanha, Suíça, Holanda, Emirados Árabes e Austrália.

Firma 4: XB Calçados

Fundada em 1999, em Pernambuco, a “XB Calçados” trouxe para o mercado uma linha de produtos para o público de zero a 16 anos. Seus principais produtos são calçados de couro e acessórios. Iniciou suas atividades internacionais em 2007 exportando para a Suíça. A partir daí conquistou mercado em Angola, Irlanda, México, Argentina e Austrália.

4.2 Análise por Tipo de Inovação

As empresas foram questionadas sobre as inovações geradas como consequências do processo de internacionalização. A OCDE classifica a inovação de quatro formas: em produto, em processo, em marketing e organizacional. Os resultados obtidos nas entrevistas serão apresentados por tipo de inovação.

4.2.1 Inovação de Produto

Uma inovação de produto está relacionada a mudanças nas potencialidades dos mesmos. Aqui estão inclusos, conforme a OCDE (2005), produtos novos e aperfeiçoados, melhoramentos em especificações técnicas, em materiais ou componentes do produto, facilidades em seu uso e softwares incorporados. Para que a empresa seja inovadora em produto deve, no período de análise, ter implementado um produto novo ou melhorado. Dessa



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

forma, as quatro empresas pesquisadas tiveram inovações em seus produtos em função da internacionalização.

Para todas as firmas entrevistadas o mercado internacional representa fator fundamental para a determinação das mudanças e melhorias nos produtos que desenvolvem. Conforme a empresa WH Bebidas, “o mercado externo tem interferência 100% no nosso produto. Quando criamos um novo produto, a primeira coisa: amostra para o pessoal lá de fora. Eles são o termômetro, eles que vão nos dizer como está o produto e o que falta”.

As inovações em produtos podem estar fundamentadas em novos conhecimentos e novas tecnologias, ou na combinação desses novos conhecimentos e tecnologias (OCDE, 2005). Nas firmas pesquisadas, em função da internacionalização, algumas inovações em produtos estão relacionadas com esse tipo de fundamentação. As empresas MV Metais e XB Calçados, por exemplo, com o início das exportações passaram a perceber características dos produtos de seus concorrentes no exterior, como o material e demais acessórios que agregam valor ao produto e, com isso, passaram a adquirir novos conhecimentos e realizar a fusão com os já existentes. Nesse sentido, a firma MV Metais comenta: “Têm empresas lá de fora que utilizam materiais diferentes, como fitas, que são muito boas e nós realizamos pesquisas para melhorar a qualidade dos nossos materiais e estar inovando cada vez mais para mercado”.

Já as empresas WH Bebidas e CA Madeira, a partir da avaliação das propostas ofertadas e comercializadas no exterior, passaram a adotar novas tecnologias que resultaram em melhorias significativas nos produtos já existentes e que também possibilitaram o desenvolvimento de novos produtos para o mercado internacional. A CA Madeira investiu em um corte digital para as peças produzidas e o desenvolvimento de produtos articulados, já a WH Bebidas investiu no desenvolvimento de uma linha de produtos orgânicos, em uma linha de ‘combate’ para se manter no mercado americano e na busca de produtos novos e diferenciados dos já existentes.

A OCDE (2005) acrescenta que, um melhoramento significativo em um produto podem ser geradas a partir de alterações de materiais, componentes e demais características que acabam por aprimorar o desempenho do mesmo. Isso também foi observado nas quatro empresas pesquisadas em função da internacionalização das mesmas. A WH Bebidas, por exemplo, afirma que “sempre estão trabalhando em fusão de produtos, sempre misturando com alguma coisa, ou seja, aromas, ou ervas, ou frutas e também uma variação nas madeiras [de armazenamento], se procurando um produto mais top do que se já tem e evoluindo mais, sempre procurando chegar perto de bebidas famosas”.

Diante do exposto, é evidente a influência, nas empresas pesquisadas, da internacionalização em inovação de produtos. Portanto, é coerente afirmar que existe impacto nesse tipo de inovação. Vale um destaque para o posicionamento de alguns entrevistados a esse respeito em que afirmam: “Temos hoje do básico ao *high quality*. Isso sempre vindo do mercado externo que é um grande estimulador de inovação de produto. Em feiras de bebidas se vê o que teu concorrente faz e o que o mercado quer” (WB Bebidas).

Já a XB Calçados acrescenta com o seguinte depoimento: “temos uma relação muito boa com os nossos clientes no exterior, muita coisa, em termos de mudanças em produtos, vem dos próprios clientes”. Assim, a importância das inovações em produtos, em função da internacionalização, é tão significativa e presente nas empresas entrevistadas que existe em algumas delas produtos exclusivos para atender o mercado externo: “existem linhas desenvolvidas totalmente para o mercado externo e que agora estão sendo adequadas ao mercado e a legislação interna”.



4.2.2 Inovação de Processo

Uma inovação de processo, conforme a OCDE (2005), consiste em significativas mudanças nos métodos produtivos e de distribuição. Aqui estão inclusas mudanças em técnicas, softwares ou equipamentos. Das empresas pesquisadas apenas duas delas possuem inovações nos processos produtivos em função da internacionalização: CA Madeiras e WH Bebidas.

Essas mudanças, como afirma a OCDE (2005), podem estar relacionadas com a melhoria da qualidade do produto. Para isso, a firma pode investir em novas técnicas, equipamentos, softwares e equipamentos para a produção de seus produtos. A empresa CA Madeiras, com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos e aumentar a capacidade produtiva, após a internacionalização, adotou a tecnologia CNC (usinagem com controle computadorizado). Esse investimento no processo de produção teve por consequência um aumento da capacidade diária de produção de 200%, bem como o corte a laser, em cerca de 80% do processo de corte, que acarretou uma maior garantia de qualidade nessa etapa do processo e a redução do retrabalho e dos custos de produção.

Inovações em processo englobam também métodos de distribuição, relacionados à logística da firma, equipamentos, técnicas e softwares utilizados no fornecimento de insumos, alocação de suprimentos e entrega do produto ao consumidor. A empresa WB Bebidas investiu em um novo processo produtivo, com a criação da linha de produtos orgânicos e a implantação de um sistema de rastreabilidade dos produtos, que garante maior segurança ao consumidor e a própria empresa. Segundo argumentos da empresa, o sistema de rastreabilidade proporciona maior credibilidade a empresa e a linha de produtos, bem como a garantia de agilidade no processo de distribuição caso haja problemas com os produtos. Tal sistema foi adotado por necessidade do mercado externo.

Vale ressaltar que a empresa WB Bebidas, com a internacionalização, adotou importadores e representantes nos países que comercializa seus produtos. Essa inovação adotada possibilitou vantagens no processo de distribuição e logística, pois, como comentou a própria firma “há diminuição do custo do produto se o mesmo é comprado de um importador já existente de um país em relação ao envio direto de um pequeno lote direto do Brasil”.

As demais empresas (XB Calçados e MV Metais) justificam não terem tido alterações em seus processos produtivos ou de distribuição em virtude da natureza dos produtos que produzem e por não ter havido exigências de seus clientes no exterior. Mesmo quando perguntados sobre a possibilidade de realizarem um gerenciamento dos processos para a redução de custos, por exemplo, afirmam não haver necessidade no momento. Como resposta a esses questionamentos, a empresa MV Metais afirma que “não só a qualidade, mas o cliente externo valoriza a credibilidade da nossa empresa e prefere pagar mais caro por isso, mesmo tendo o mesmo produto no país dele”.

4.2.3 Inovação de Marketing

Uma inovação de marketing está relacionada à implementação de métodos de marketing novos. Aqui estão enquadradas alterações significativas no design, ou layout do produto e embalagem, na promoção e colocação do produto e também métodos responsáveis pelo estabelecimento de preços (OCDE, 2005). Essas mudanças estão relacionadas com a melhoria do atendimento das necessidades dos consumidores, abertura de novos mercados, ou reposicionando de produtos no mercado, com o objetivo de aumentar vendas. As quatro empresas pesquisadas tiveram inovações em marketing em função da internacionalização.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Segundo a OCDE (2005), essas inovações enquadram mudanças no design do produto, isto é, em um novo conceito de marketing. Tais mudanças englobam a forma do produto e sua aparência, mudanças na forma de embalar os produtos, cuja embalagem é o determinante principal da aparência. Nesse sentido, a empresa WH Bebidas, quando começou a participar de feiras e a apresentar o produto para compradores estrangeiros “iniciou uma atualização e melhoramento do processo da visualização do produto: de rótulo, de garrafa, de folder, de como a empresa iria se comunicar com o mercado”. Também teve alterações ligadas embalagem do produto: “essa questão de posicionamento da marca, a questão das embalagens, isso caminhou tudo junto com essa entrada no mercado exterior” Da mesma forma a empresa XB Calçados também teve mudanças ligadas as embalagens, mas por motivos de adequação aos países que comercializava.

No que se refere a métodos novos de marketing em promoção de produtos, a conceituação engloba novas formas de promover o produto desenvolvido pela empresa. A empresa MV Medalhas, a partir da internacionalização, teve mudanças significativas como o desenvolvimento do site e o uso de redes sociais para promover seus produtos e comenta: “o site e o facebook transmitem uma imagem para os clientes boa porque lá diz que é exportadora e isso ajuda nas vendas e por isso melhorou a relação com os clientes, [...], pela internet aumentaram as divulgações e as vendas para o exterior aumentaram cerca de 70% esse ano. Já a empresa CA Madeiras precisou inovar em outros aspectos relacionados a promoção do produto como as visitas aos clientes, isso é percebido no seguinte comentário da empresa: “eu vou visitar, vou reforçar, ver como está andando, ver se estão satisfeitos, o que estão pensando, o que vocês querem, o que vamos modificar”, essa diferença para a empresa anterior em relação ao relacionamento com o cliente justifica-se pela natureza do produto que a empresa vende e da forma de relacionamento com os mesmos, pois, conforme a empresa, “quando se exporta conceito e difícil se impor frente as dificuldades para vender”, haja vista os produtos estarem relacionados a moda.

É relevante destacar que, com a internacionalização, os negócios da empresa CA Madeiras cresceram e outras inovações na forma de relacionamento com o cliente foram necessárias: as vendas passaram a ser realizadas pela internet com um profissional responsável por essa atividade, que fala inglês, antes as vendas eram realizadas com o proprietário da firma.

A empresa WH Bebidas ainda sofreu alterações significativas em termos de marca, que sofreu influência direta do local onde se desejava vender os produtos. Pela dificuldade de pronúncia da marca existente, como afirma a empresa, “se pensou em uma segunda marca, que fosse fácil de falar e que envolvesse a questão cultural do folclore brasileiro, apelo cultural brasileiro”. A empresa comenta ainda que em termos de marketing “o mercado externo foi fundamental, em se tratando de retorno financeiro, principalmente, para se posicionar a marca, para se adaptar o produto, para se ter uma linha padrão e dentro do mercado interno para o produto se tornar mais conhecido”.

No que tange novos métodos de marketing em posicionamento de produtos, o conceito da OCDE (2005) inclui novos canais de vendas. A WB Bebidas inovou, como a participação em eventos e premiações internacionais, afirmando que o principal impacto da internacionalização está relacionado com novos canais: “A premiação nos EUA abriu novos canais: fui para o Canadá e Europa”. Ainda acrescentam: “Eu já estando no mercado me adaptei a um mercado estrangeiro. Um novo mercado que se abre é porque já tive um primeiro passo”.

Por fim, as inovações em marketing advindas da internacionalização estão presentes de forma expressiva nas quatro empresas pesquisadas e, por existirem, segundo as próprias empresas, impactam significativamente os negócios das firmas. O relacionamento com o



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

cliente e as consequências das inovações nesse sentido fazem com que as empresas conheçam melhor as necessidades do mercado externo, como explicitado na entrevista da empresa WB Bebidas e MV Metais, principalmente.

4.2.4 Inovação Organizacional

Uma inovação organizacional refere-se a implementação de novos métodos organizacionais. Aqui estão inclusas mudanças nas práticas de negócios, na organização do trabalho e nas relações externas da firma (OCDE, 2005). Essas inovações organizacionais podem estar orientadas a melhorias de desempenho a partir da redução de custos administrativos ou de transação, o que estimula a satisfação no trabalho e acesso a ativos não transacionais. As quatro empresas inovaram nesse âmbito em virtude da internacionalização.

No que tange as inovações organizacionais em práticas de negócios, segundo a OCDE (2005), enquadra-se a implementação de novos métodos nas rotinas organizacionais e nos procedimentos que conduzem o trabalho. Já métodos organizacionais novos referentes às relações externas incluem a implementação de novas formas de relacionamento da firma com outras firmas ou instituições públicas. A MV Metais passou a organizar suas vendas com o auxílio de planilhas de preços para cada país, o que possibilitou maior agilidade nos processos de vendas. A CA Madeira realizou a contratação de funcionário fluente na língua inglesa para realizar as vendas no exterior e organizou a forma de contato com os clientes no exterior, que passou a ser exclusivamente pela internet. Também, criou uma conta na Europa para que sua credibilidade com os clientes aumentasse, tal fator permitiu maior segurança por parte dos clientes quanto à empresa, resultando em um aumento de desempenho na comercialização dos produtos.

A empresa XB Calçados sofreu influência no processo decisório em virtude da internacionalização. O gerenciamento das atividades passou a ser dividido de forma que cada membro da diretoria ficasse responsável e por uma parte do processo de negócio da firma. Já a empresa WH Bebidas realizou alterações e melhoramentos significativos no que se refere a organização e planejamento da empresa, principalmente em aspectos ligados a própria produção e o setor financeiro. Houve também, por parte dessa última firma, uma padronização da empresa com um maior alinhamento dos investimentos com a linha produtiva e o cumprimento de prazos.

Portanto, todas as firmas pesquisadas sofreram impactos relevantes da internacionalização em termos organizacionais, resultando, assim, em inovações nos seus planejamentos estratégicos. Esse fato possibilitou um maior direcionamento das atividades ao contexto exportador que as empresas objetivam. Desse modo, houve a possibilidade e estruturação de novos objetivos, seleção e estruturação de planos de ação que possibilitassem o melhor relacionamento da empresa com o mercado externo.

4.2.5 Associação entre a Internacionalização e Sua Influência Sobre a Inovação em Empresas de Baixa Intensidade Tecnológica

O Quadro 2 sumariza os principais resultados encontrados nesse estudo exploratório, mostrando as quatro empresas exportadoras e as respectivas inovações. Pode-se afirmar que mesmo as empresas sendo de baixa intensidade tecnológica, caracterizadas pela pouca inovação (Olaverri, Kintana & Alonso, 2004), podem ser consideradas inovadoras. Também, é perceptível que a internacionalização pode ser considerada causa de inovações, mostrando-se, portanto, como elemento impactante da inovação. Em suma, esse estudo mostra que há



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

relação entre a internacionalização e a inovação em empresas brasileiras de baixa intensidade tecnológica.

Empresa	CA Madeira	WH Bebidas	MV Metais	XB Calçados
Inovação				
De Produto	Novos Materiais; Design;	Linha de Produtos; Combinações de Produtos; Design; Embalagens;	Novos Materiais; Novos Componentes.	Linha de Produtos; Embalagem;
De Processo	Aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas técnicas de produção	Rastreamento; Gradação alcoólica; Forma de armazenamento; Organização da Produção; Linha de Produção;	-	-
De Marketing	Visitas aos clientes; Novos Canais de vendas; Negociação via internet; Forma de venda; Como empreender; Interpretar o mercado; Feiras;	Novos canais de contato; Imagem da empresa; Posicionamento da empresa e da marca; Design; Atualização e melhoramento da visualização do produto; Forma de entender o mercado;	Novos canais de vendas; Site; Página no facebook; Contato e relacionamento com o cliente.	Visibilidade; Novos contatos; Alteração das embalagens;
Organizacionais	Alocação de investimentos; Avaliações de custo benefício; Negociações; Planejamento Estratégico;	Planejamento Estratégico; Organização; Padronização da empresa;	Pessoa específica para exportações e documentações; Planejamento Estratégico; Tabelas de gerenciamento de custos e preços;	Planejamento Estratégico; Contato com as empresas; Processo Decisório;

Quadro 2 - Inovações após a internacionalização

Fonte: Elaboração própria

4.3 Proposições Teóricas

As evidências dos trabalhos de Kotabe (1990), Kobrin (1991), Kotabe, Srinivasan e Aulakh, (2002), Filipescu, (2007, 2010), Frenz e Ietto-Gillies (2007, 2009) Kafouros *et al.* (2008), Filippeti, Frenz e Ietto-Gillies (2013) de que a internacionalização é fator determinante de inovação se confirmou neste estudo também para o caso de uma economia emergente como o Brasil. Todas as quatro empresas pesquisadas sofreram impactos significativos em suas atividades de inovação como consequência da internacionalização. Dessa forma a seguinte proposição pode ser obtida:

Proposição 1: A internacionalização das firmas impacta significativamente as inovações nas mesmas no contexto brasileiro.

A maioria dos estudos sobre inovação e sua relação com a internacionalização com os já citados anteriormente, enfatizam empresas de alta intensidade tecnológica que tendem a ser mais inovadoras. Por essa razão, há pressupostos de que as firmas de baixa intensidade tecnológica não são inovadoras. O presente trabalho orientou-se para essas empresas de baixa intensidade tecnológica que, segundo Zawislak *et al.* (2013), possuem, como qualquer outra



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

firma, capacidade de inovação. Tal fator também foi constatado para as quatro empresas pesquisadas e, por isso, as seguintes proposições teóricas puderam ser desenvolvida:

Proposição 2: Empresas brasileiras de baixa intensidade tecnológica podem ser mais inovadoras em virtude da internacionalização.

Proposição 3: Empresas brasileiras de baixa intensidade tecnológica realizam inovações, resultante da internacionalização, de todos os tipos.

Outro aspecto considerável está no tipo de inovação ocorrida nas empresas de baixa intensidade tecnológica. Constatou-se nesse estudo que os quatro tipos estão presentes como consequência da internacionalização. Esse resultado corrobora com os achados de outros autores (Kotabe, Srinivasan e Aulakh, 2002; Kafouros *et al.*, 2008; Filippetti, Frenz e Ietto-Gillies, 2013), os quais apontam que a internacionalização é um dos determinantes para a inovação nas empresas.

As evidências indicam também, como pode ser observado no Quadro 2, que todas as empresas realizaram inovações em produto, tais como: design, novos materiais, embalagens e novos componentes. Entretanto, as empresas MV Metais e XB Calçados não realizaram inovações de processo, em virtude do próprio produto fabricado, da qualidade já presente no processo ou mesmo eficiência e eficácias em cada etapa que compõem o processo produtivo. Esse resultado pode estar associado à natureza do negócio, ou seja, o tipo de produto fabricado. Tal fato pode ser justificado pela natureza do negócio e, portanto, poderia ser verificado em qualquer intensidade tecnológica. Nesse sentido:

Proposição 4: O tipo de inovação resultante da internacionalização depende da natureza do negócio da firma.

5 Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi explorar, a influência da internacionalização nas atividades de inovação de empresas de baixa intensidade tecnológica no contexto brasileiro. Para isso foi realizado um estudo com quatro empresas exportadoras de pequeno porte de baixa intensidade tecnológica.

O principal resultado desta pesquisa indica que há impacto da internacionalização nas atividades de inovação das firmas pesquisadas, pois foram observadas inovações de diversos tipos nas quatro firmas em virtude das exportações. Com base nesses resultados, há evidências de que a internacionalização pode estimular o desenvolvimento de diferentes tipos de inovações em empresas de baixa intensidade tecnológica.

Estudar a internacionalização e as inovações em empresas de baixa intensidade tecnológica no contexto de países emergentes como o Brasil representam um campo novo de pesquisa. Por isso, o presente estudo possui contribuições teóricas e algumas implicações práticas. Como contribuição teórica está a discussão sobre essa temática em empresas de uma economia emergente, cenário em que a realidade não se assemelha aos países desenvolvidos e carece de estudos organizacionais orientados a internacionalização e inovação. Também, contribuiu para uma maior percepção das singularidades encontradas no processo de internacionalização por firmas de baixa intensidade tecnológica, bem como seu reflexo no contexto organizacional em termos inovativos. Esse fato permitiu verificar e compreender as necessidades de mudanças internas em função da expansão para o mercado externo.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Já como implicações práticas foi possível perceber, novas necessidades a serem desenvolvidas em políticas públicas e programas de fomento orientados ao setor de baixa intensidade tecnológica brasileiro que exporta, ou que deseja exportar, principalmente no que tange a obtenção de conhecimento por parte do empresário e de auxílio financeiro. Nesse contexto, algumas iniciativas são sugeridas: o desenvolvimento de acordos internacionais que venham a proteger exportador; incentivos fiscais; cursos que possibilitem maior acesso a informação e assistência tanto no processo de internacionalização quanto em inovação; e a criação de políticas mais incisivas e contundentes tanto em temas de internacionalização quanto em temas de inovação que venham a favorecer e estimular o pequeno e médio produtor a exportar, inovar e, com isso, criar oportunidades de empregos e o desenvolvimento econômico de nosso país.

Por fim, como trata-se de um estudo de múltiplos casos, existem algumas limitações que impossibilitam a generalizações empíricas. Assim, apresentam-se como oportunidades potenciais para estudos futuros. Sugere-se a realização de uma survey com uma amostra significativa e representativa de firmas de baixa intensidade tecnológica exportadoras; o uso de um instrumento de pesquisa que possibilite a mensuração da internacionalização e do desempenho inovativo dessas empresas; e a comparação com firmas de outras intensidades tecnológicas brasileiras.

Referências

Barrios, S., Görg, H., & Strobl, E. (2003), Explaining Firms' Export Behaviour: R&D, Spillovers and the Destination Market, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 65(4), 475-496.

Buesa, M., & Molero, J. (1993) *Patrones de Innovación y Estrategias Tecnológicas en las Empresas Españolas*. España, economía. Madrid: Espasa Calpe.

Crone, M., & Roper, S. (2001) Local Learning from Multinational Plants: Knowledge transfers in the Supply Chain, *Regional Studies*, 35(6), 535-48.

Filipescu, D. (2007) *Innovation and internationalization: a focus on Spanish exporting firms*. 65p. Treball de recerca - Universitat Autònoma de Barcelona, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Departament d'Economia de l'Empresa.

Filipescu, D. (2010) *Internationalisation and technological innovation: empirical evidence on their relation*. Tese de Doutorado, 2010. (Doutorado em Filosofia). Univerditat Autònoma de Barcelona. Disponível em: <<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/42016/daf1de1.pdf;jsessionid=F2FA186C0756DBBA7173F6103EF2CABC.tdx2?sequence=1>>. Acesso em: 28 out. 2013.

Filippetti, A., Frenz, M., & Ietto-Gillies, G. (2013) The role of internationalization as a determinant of innovation performance. An analysis of 42 countries. *Centre for Innovation Management Research - CIMR, Research Working Paper Series*, N. 10, presented at the 32nd EIBA conference 2013 at the University of Sussex, Brighton, UK.

Hitt, M., Hoskisson, R., & Kim, H. (1997) International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*. 40(4), 767-798.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Hoffman, K., Parejo, M., Bessant, J., & Perren, L. (1998) Small Firms, R&D Technology and Innovation in the UK: A Literature Review, *Technovation*, 18(1), 39-55.
- Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., & Wang, C. (2008) The role of internacionalization in explaining innovation performance. *Technovation*, 28(1), 63-74.
- Keller, W. (2004) International Technology Diffusion, *Journal of Economic Literature*, 42(3), 752-782.
- Kobrin, S. (1991) An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal* 12(1), 17-31.
- Kotabe, M. (1990) The relationship between offshore sourcing and innovativeness of US multinational firms: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 21(4), p. 623-638.
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, P. S. (2002) Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*. 33(1), 79-97.
- Kumar, N., & Saqib, M. (1996) Firm size, opportunities for adaptation and in-house R&D activity in developing countries: the case of Indian manufacturing. *Research Policy*, 25(5), 713-722.
- López, J., & García, R. M. (2004) Capacidad tecnológica y comportamiento exportador: una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades. In: *XIV Congreso ACEDE – Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa*, Murcia.
- Mais, I., Carvalho, L. C., Amal, M., & Hoffmann, M. G. (2009) Importância das redes nos procesos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. In: *5º Colloque de l'IFBAE*, Grenoble.
- OCDE (OECD - Organisation For Economic Co-Operation And Developmet). (2005) *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Brasília.
- Olaverri, M. C. G., Kintana, M. L., & Alonso, A. U. (2004) Intensidade tecnológica e sistemas de trabalho de alto desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 38-50.
- Plata, L. E. A., & Fiuza, A. L. (2013) Intensidade tecnológica e a inserção paulista no comércio internacional. *VIII Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza*.
- Sadowski, B. M., & Sadowski-Rasters, G. (2006). On the innovativeness of foreign affiliates: evidence from companies in the Netherlands. *Research Policy*. 35(3), 447-462.
- Saliola, F., & Zanfei, A. (2009) Multinational firms, global value chains and the organization of knowledge transfer, *Research Policy*, 38(1), 369-81.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Salomon, R. M., & Shaver, J. M. (2005) Learning from Exporting: New Insights from Examining Firm Innovation, *Journal of Economics & Management Strategy*, 14(2), 431-460.

Santos, J. G. C., Vasconcelos, A. C., De Luca, M. M. M. (2013) Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 10(1), 189 – 211.

Santos, J., Doz, Y., & Williamson, P. (2004) Is your innovation process global? *Sloan Management Review*, 45 (4), 31–37.

Schumpeter, J. A. (1988) *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo, Nova Cultural.

Tidd, J., Bessant, J. J., & Pavitt, K. (2008) *Gestão da Inovação*. Porto Alegre, Bookman.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: John Wiley and Sons.

Zahra, S., Ireland, R., & Hitt, M. (2000) International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance, *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.

Zawislak, P. A., Zen, A. C., Fracasso, E. M., Reichert, F. M., & Pufal, N. A. (2013) Types of innovation in low-technology firms of emerging markets: an empirical study in Brazilian industry. *Revista de Administração e Inovação*, 10(1), 212-231.