

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Rennaly Alves da Silva

**Capacidades dinâmicas e oportunidades
internacionais: uma análise de empresas do Porto
Digital de Recife/PE**

Recife, 2020

Rennaly Alves da Silva

Capacidades dinâmicas e oportunidades
internacionais: uma análise de empresas do Porto
Digital de Recife/PE

Tese apresentada como requisito para
obtenção do título de doutora em
Administração, na área de concentração
Gestão Organizacional, no Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Pernambuco.

Orientador: André Luiz Maranhão de Souza Leão, PhD.
Coorientador: Marcos André Mendes Primo, PhD.

Recife, 2020

S586c Silva, Rennaly Alves da
Capacidades dinâmicas e oportunidades internacionais: uma análise de empresas do Porto Digital de Recife/PE / Rennaly Alves da Silva. - 2020.
463 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. André Luiz Maranhão de Souza Leão, PhD e
Coorientador Prof. Marcos André Mendes Primo, PhD.

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2020.

Inclui referências e apêndices.

1. Capacidades dinâmicas. 2. Oportunidades internacionais. 3. Internacionalização de empresas. I. Leão, André Luiz Maranhão de Souza (Orientador). II. Mendes Primo, Marcos André (Coorientador). III. Título.

658 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2020 – 113)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Capacidades dinâmicas utilizadas para identificar e explorar oportunidades internacionais: uma análise de empresas do Porto Digital de Recife/PE

Rennaly Alves da Silva

Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, aprovada em 26 de novembro de 2020.

Banca Examinadora:

André Luiz Maranhão de Souza Leão, Dr. UFPE (Orientador)

Marcos André Mendes Primo, PhD. UFPE (Co-orientador)

Brigitte Renata Bezerra de Oliveira, Dra. UFRPE (examinador externo)

Hermano Perrelli de Moura, PhD. UFPE (examinador externo)

Viviane Santos Salazar, Dra. UFPE (examinador externo)

Taciana de Barros Jeronimo, Dra. UFPE (examinador interno)

Dedico esse trabalho ao meu filho, Daniel,
que é meu exemplo de força e perseverança.
Com amor, mamãe!

Agradecimentos

A jornada do doutoramento é longa. É um tempo de crescimento – pessoal e profissional – que requer dedicação e renúncias. Faz quinze anos que esse se tornou meu sonho e, agora, sinto-me honrada e nostálgica em realizá-lo. Mas esse sonho não é só meu. Antes de ser meu, era o sonho da minha mãe, Elisabete, que dedicou sua vida a proporcionar educação de qualidade para os três filhos. Junto com ela, Geraldo, meu pai do coração, e Gabriel, meu irmão, pausaram suas vidas nos últimos meses e vieram viver as minhas dificuldades para chegar a esse momento. As palavras não são capazes de expressar todo o meu agradecimento por tanto amor e dedicação. Agradeço ao meu pai, Adailton, e ao meu irmão, Matteus. Agradeço também à minha vó, Felina, que, por meio de incansáveis preces, é minha intercessora no céu.

O esforço para a concretização desse sonho envolve abdicação diária. Isso significa dedicar muito do tempo que seria da minha família. Agradeço ao meu marido, Marcos, por toda paciência e apoio, sendo sempre incentivador da minha busca pelo conhecimento e empenhado em viabilizar as minhas conquistas sem medir esforços. E ao meu filho, Daniel, que, mesmo contra a vontade, abriu mão de muitos passeios e diversões de final de semana. Desde a barriga, me ensina sobre como ser forte e não desistir. Já nos primeiros dias, me ensinou a acreditar quando ninguém mais acreditava e a sorrir quando tudo parece desmoronar. A vocês, todo meu amor todos os dias!

Ao longo do caminho, pessoas muito especiais foram essenciais para a chegada desse momento. Agradeço à tia Neném, que abriu as portas da sua casa e do seu coração quando eu mais precisei. À professora Lúcia Freitas, por fazer o planejamento estratégico da minha vida profissional e investir tempo e carinho na execução, ainda na graduação. Tive a sorte de conhecer amigos muito especiais, que se estenderam da vida acadêmica para a vida pessoal:

Alexandre Siqueira, Luiz Claudio Machado, Marianny Brito e Natália de Souza. Com vocês, o doutorado foi mais leve e a vida é mais feliz!

Nem tudo ocorreu conforme planejado ao longo desses mais de quatro anos. Comecei o doutorado sob orientação do professor Walter Moraes, que é exemplo de profissional dedicado e ser humano íntegro, por quem tenho muita admiração, respeito e a quem quero deixar registrada toda a minha gratidão. Contudo, as circunstâncias fizeram com que o professor Marcos Primo se tornasse meu orientador. Sua generosidade, empatia, disponibilidade e competência foram decisivos para a conclusão desse trabalho. Muito obrigada por tanto e até o fim!

Agradeço também aos professores avaliadores: Hermano Perrelli, Renata Oliveira, Silene Leite e Taciana Jeronimo. Em especial, agradeço à professora Viviane Salazar e ao professor André Leão pela disponibilidade em viabilizar a conclusão do meu doutorado. Estendo os agradecimentos a todos os professores do PROPAD, pela contribuição dedicada com a minha formação; e aos empresários da Tempest, da Manifesto e da In Forma, por tanta generosidade e confiança ao me fornecerem as informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa.

A minha dedicação integral ao doutorado só foi possível porque a Universidade Federal da Paraíba me concedeu afastamento. Gostaria de agradecer aos colegas do Campus de Bananeiras, em especial, aos meus amigos Chateaubriand Bandeira, Cleidilene Vieira, Danilo Arruda, Gabriela Tavares, Luciene Diniz, Francivaldo Nascimento, Mancinelli Lêdo e Rostand Célio.

Por fim, agradeço àquele que opera todos os milagres da minha vida, inclusive esse. Eu só cheguei até aqui, porque Deus, com sua bondade e misericórdia, me amparou.

“Se você é capaz de sonhar,
você é capaz de realizar.”
Walt Disney

Resumo

O objetivo da pesquisa é analisar como as capacidades dinâmicas de empresas localizadas no Porto Digital estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais. A fundamentação teórica inclui o desenvolvimento de dois estudos bibliométricos: o primeiro, sobre a literatura de identificação e exploração de oportunidades internacionais, resultando no desenvolvimento de uma matriz que sintetiza as diferentes perspectivas; o segundo, acerca das capacidades dinâmicas para atuação internacional, que possibilitou a percepção de que as discussões se concentram em torno de nove temas centrais. A vasta análise das literaturas possibilitou o mapeamento dos artigos que abordavam as temáticas de forma conjunta. A pesquisa é conduzida sob uma orientação paradigmática Pós-positivista. Foram apresentadas proposições que nortearam o desenvolvimento da pesquisa. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, *ex-post facto*, com análise de múltiplos casos. As empresas analisadas foram a Tempest Security Intelligence, Manifesto Game Studio e a In Forma Software. A coleta de dados ocorreu por meio da triangulação de fontes, abrangendo entrevistas episódicas, técnica do incidente crítico, pesquisa documental e observação não-participante. A análise dos dados ocorreu com base no Método de Comparação Constante, com o auxílio do software Atlas.ti. As análises permitiram descrever o processo de internacionalização de cada empresa, enfatizando os momentos em que as oportunidades internacionais foram identificadas e/ou exploradas e quais capacidades foram necessárias em cada um desses processos. Foram verificados três padrões de comportamento na atuação internacional dessas empresas, que refletem variações entre estratégias deliberada e emergente. Os resultados da pesquisa se mostraram alinhados com as proposições do estudo, ao indicarem que as capacidades de rede, empreendedora e de inovação atuam nos processos de identificação de oportunidades internacionais. Além dessas, as capacidades de aprendizagem, adaptação e de orientação para o mercado são necessárias para explorar oportunidades internacionais. Por fim, percebe-se que mais capacidades dinâmicas foram necessárias para identificar e explorar oportunidades internacionais quando as estratégias de internacionalização das empresas foram deliberadas.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas. Oportunidades internacionais. Internacionalização de empresas. Porto Digital de Recife/Pernambuco.

Abstract

The objective of the research is to analyze how the dynamic capabilities of companies located in the Porto Digital are associated with the processes of identification and exploration of international opportunities. The theoretical foundation includes the development of two bibliometric studies: the first, on the literature about the identification and exploration of international opportunities, resulting in the development of a matrix that synthesizes the different perspectives; the second, about the dynamic capabilities for international performance, which enabled the perception that the discussions are concentrated around nine central themes. The vast analysis of the literature made it possible to map the articles that addressed the themes jointly. The research is conducted under a Post-positivist paradigmatic orientation. Propositions were presented to guide the development of the research. A qualitative, ex-post facto research was carried out, with analysis of multiple cases. The companies analyzed were Tempest Security Intelligence, Manifesto Game Studio and In Forma Software. The data collection occurred through triangulation of sources, covering episodic interviews, critical incident technique, documentary research and non-participant observation. The data analysis was based on the Constant Comparison Method, with the aid of the Atlas.ti software. The analysis made it possible to describe the internationalization process of each company, emphasizing the moments when international opportunities were identified and/or explored and what capabilities were needed in each of these processes. Three patterns of behavior were verified in the international performance of these companies, which reflect variations between deliberate and emerging strategies. The research results confirmed the propositions of the study, by indicating that the network, entrepreneurial and innovation capabilities act in the processes of identifying international opportunities. In addition, the learning, adaptation and market orientation capabilities are necessary to explore international opportunities. Finally, it is clear that more dynamic capabilities were necessary to identify and explore international opportunities when companies' internationalization strategies were deliberated.

Keywords: Dynamic capabilities. International opportunities. Internationalization of companies. Porto Digital of Recife/Pernambuco.

Lista de Figuras

Figura 1 – Composição do Porto Digital.....	34
Figura 2 – Matriz identificação e origem da oportunidade internacional	65
Figura 3 – Literatura internacional: plataformas de pesquisa, palavras-chave e resultados	68
Figura 4 – Literatura internacional: Gráfico quantidade de publicações por ano	69
Figura 5 – Gráfico quantidade média de citações dos autores por ano	70
Figura 6 – Nuvem de palavras oportunidade internacional	71
Figura 7 – Rede de palavras contidas nos títulos e resumos	71
Figura 8 – Rede de autores e coautores	72
Figura 9 – Literatura nacional: Gráfico da quantidade de publicações por ano	73
Figura 10 – Literatura internacional: Classificação na Matriz	76
Figura 11 – Literatura internacional: Integração entre os quadrantes	86
Figura 12 – Um framework integrativo de identificação, desenvolvimento e exploração das oportunidades (IDEO)	94
Figura 13 – Literatura internacional: Classificação na Matriz	95
Figura 14 – Literatura nacional: Classificação na matriz	97
Figura 15 – Definindo capacidades dinâmicas	110
Figura 16 – Literatura internacional: plataformas de pesquisa, critérios e resultados ...	116
Figura 17 – Literatura internacional: Gráfico quantidade de publicações por ano	120
Figura 18 – Gráfico quantidade média de citações dos autores por ano	121
Figura 19 – Nuvem de palavras capacidades dinâmicas	122
Figura 20 – Rede de palavras contidas nos títulos e resumos	122
Figura 21 – Rede de autores e coautores	118
Figura 22 – Literatura nacional: Gráfico da quantidade de publicações por ano	127
Figura 23 – Framework conceitual que liga capacidades dinâmicas para a sobrevivência pós-entrada de novos empreendimentos internacionais	148
Figura 24 – Capacidade dinâmica, internacionalização e performance	153
Figura 25 – Delimitação temporal de velocidade no processo de internacionalização ...	162
Figura 26 – Estrutura lógica do paradigma de capacidades dinâmicas	166
Figura 26 – Estrutura lógica do paradigma de capacidades dinâmicas	178
Figura 27 – Modelo integrado de capacidades dinâmicas	174
Figura 28 – Representação do argumento de tese	185
Figura 29 – Quatro tipos de processo identificados por diferentes abordagens longitudinais	192
Figura 30 – Capacidades dinâmicas de internacionalização em cada nexo oportunidade/empresa	193
Figura 31 – Desenho metodológico da pesquisa	195
Figura 32 – Procedimentos do Método de Comparação Constante	207
Figura 33 – Escritórios da Tempest em Recife	214
Figura 34 – Escritório da Tempest em São Paulo	214
Figura 35 – Escritórios da Manifesto em Recife/PE	216
Figura 36 – Escritórios da In Forma, em Recife/PE	217
Figura 37 – Marcos temporais de cada fase da Tempest	226
Figura 38 – Eventos críticos na história da Tempest – Primeira fase	217
Figura 39 – Eventos críticos na história da Tempest - Segunda fase	223
Figura 40 – Eventos críticos na história da Tempest -Terceira fase (1)	229
Figura 41 – Eventos críticos na história da Tempest - Terceira fase (2)	235

Figura 42 – Eventos críticos na história da Tempest - Terceira fase (3)	239
Figura 43 – Oportunidades internacionais da Tempest	242
Figura 44 – Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da Tempest	262
Figura 45 – Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da Tempest	263
Figura 46 – Matriz identificação e origem da oportunidade internacional e capacidade dinâmicas da Tempest	266
Figura 47 – Representação do argumento de tese no caso da Tempest	269
Figura 48 – Escritórios da Manifesto em Recife/PE	272
Figura 49 – Marcos temporais de cada fase da Manifesto	274
Figura 50 – Eventos críticos na história da Manifesto Game Studio - Primeira fase	275
Figura 51 – Participação da Manifesto em feiras nacionais.	281
Figura 52 – Participação da Manifesto em feiras internacionais	281
Figura 53 – Eventos críticos na história da Manifesto Game Studio - Segunda fase	284
Figura 54 – Eventos críticos na história da Manifesto Game Studio -Terceira fase.....	288
Figura 55 – Oportunidades internacionais da Manifesto Game Studio.....	293
Figura 56 – Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da Manifesto	307
Figura 57 – Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da Manifesto.....	308
Figura 58 – Matriz identificação e origem da oportunidade internacional e capacidades dinâmicas da Manifesto Game Studio.....	310
Figura 59 – Representação do argumento de tese no caso da Manifesto	313
Figura 60 – Escritórios da In Forma, em Recife/PE.....	315
Figura 61 – Marcos temporais de cada fase da In Forma	317
Figura 62 – Eventos críticos na história da In Forma - Primeira fase	318
Figura 63 – Eventos críticos na história da In Forma - Segunda fase	329
Figura 64 – Oportunidades internacionais da In Forma	335
Figura 65 – Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da In Forma	347
Figura 66 – Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da In Forma	348
Figura 67 – Matriz identificação e origem da oportunidade internacional e capacidades dinâmicas da In Forma	350
Figura 68 – Representação do argumento de tese no caso da In Forma	352
Figura 69 – Matriz identificação e origem da oportunidade internacional na análise cruzada dos casos em comparação com a revisão da literatura	355
Figura 70 – Representação da tese	372
Figura 71 – Rede de códigos e categorias da primeira fase da Tempest	448
Figura 72 – Rede de códigos e categorias da segunda fase da Tempest.....	449
Figura 73 – Rede de códigos e categorias da terceira fase da Tempest	451
Figura 74 – Rede de códigos e categorias da primeira fase da Manifesto	455
Figura 75 – Rede de códigos e categorias da segunda fase da Manifesto	456
Figura 75 – Rede de códigos e categorias da terceira fase da Manifesto	458
Figura 76 – Rede de códigos e categorias da primeira fase da In Forma	460
Figura 77 – Rede de códigos e categorias da segunda fase da In Forma	462

Lista de quadros

Quadro 1 – Prêmios e reconhecimentos do Porto Digital	36
Quadro 2 – Comparando as três visões de oportunidade empresarial	59
Quadro 3 – Conceitos de oportunidade internacional	65
Quadro 4 – Etapas da pesquisa bibliométrica	67
Quadro 5 – Assuntos dos artigos	73
Quadro 6 – Literatura nacional: plataformas de pesquisa, Palavras-chave e resultados	74
Quadro 7 – Literatura nacional: Informações sobre as publicações identificadas ..	108
Quadro 8 – Definições recursos, processos, competências e capacidades	103
Quadro 9 – Definições seminais de capacidades dinâmicas e pressupostos que as Fundamentam	112
Quadro 10 – Autores mais citados – total por autor e média por ano	121
Quadro 11 – Capacidades dinâmicas discutidas nos artigos	124
Quadro 12 – Literatura nacional: plataformas de pesquisa, Palavras-chave e resultados	125
Quadro 13 – Literatura nacional: Informações sobre as publicações identificadas	126
Quadro 14 – Literatura internacional: Capacidades dinâmicas internacionais	128
Quadro 15 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas	168
Quadro 16 – Artigos sobre capacidades dinâmicas de identificar a explorar oportunidades	179
Quadro 17 – Artigos sobre capacidades dinâmicas para atuação internacional e processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais	180
Quadro 18 – Informações sobre a primeira rodada de entrevistas para seleção das Empresas	197
Quadro 19 – Informações sobre a segunda rodada de entrevistas	200
Quadro 20 – Informações sobre análise de documentos	204
Quadro 21 – Informações sobre observações	206
Quadro 22 – Categorias da análise de dados da Tempest.....	215
Quadro 23 – Capacidades dinâmicas da Tempest	247
Quadro 24 – Capacidades dinâmicas e oportunidades internacionais da Tempest	261
Quadro 25 – Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da Tempest	265
Quadro 26 – Exploração de oportunidades e capacidades dinâmicas da Tempest	268
Quadro 27 – Categorias da análise de dados da Tempest	273
Quadro 28 – Capacidades dinâmicas da Manifesto.....	297
Quadro 29 – Diferentes usos da capacidade de rede pela Manifesto.....	298
Quadro 30 – Capacidades dinâmicas e oportunidades internacionais da Manifesto	305
Quadro 31 – Oportunidades identificadas e capacidades dinâmicas da Manifesto.....	309
Quadro 32 – Oportunidades exploradas e capacidades dinâmicas da Manifesto	311
Quadro 33 – Categorias da análise de dados da In Forma Software.....	316
Quadro 34 – Capacidades dinâmicas da In Forma	340
Quadro 35 – Capacidades dinâmicas da In Forma	345
Quadro 36 – Oportunidades identificadas e capacidades dinâmicas da In Forma	349
Quadro 37 – Oportunidades exploradas e capacidades dinâmicas da In Forma	350
Quadro 38 – Oportunidades identificadas e capacidades dinâmicas das empresas	356
Quadro 39 – Oportunidades exploradas e capacidades dinâmicas das empresas	362

Quadro 40 – Capacidades dinâmicas para identificar e explorar oportunidades internacionais	365
Quadro 40 – Objetivos, autores, questões norteadoras e resultados	383
Quadro 41 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas	431
Quadro 42 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas	434
Quadro 43 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas	435

Sumário

1	Introdução	18
1.1	Contextualização e problema de pesquisa	18
1.2	Objetivos.....	23
1.2.1	Objetivo Geral	23
1.2.2	Objetivos Específicos	24
1.3	Justificativa	24
1.3.1	Por que identificar e explorar?.....	24
1.3.2	Por que oportunidades internacionais?	26
1.3.3	Por que capacidades dinâmicas?.....	27
1.3.4	Quem estudou as temáticas?	29
1.3.5	Qual é o argumento de tese e quais são as contribuições?	30
1.4	Porto Digital.....	32
2	Fundamentação Teórica	38
2.1	Negócios Internacionais: Teorias Seminais.....	38
2.2	Empreendedorismo Internacional: fundamentos	47
2.3	Identificação da Oportunidade Internacional.....	54
2.3.1	Origem: Oportunidades Empreendedoras.....	55
2.3.2	Oportunidades Internacionais	60
2.3.3	Estudo bibliométrico – Literatura Internacional.....	66
2.3.4	Estudo bibliométrico – Literatura Nacional	73
2.3.5	Classificação dos artigos na matriz proposta	76
2.4	Definindo Capacidades Dinâmicas.....	106
2.5	Capacidades Dinâmicas de Internacionalização	118
2.5.1	Estudo bibliométrico – Literatura internacional	118
2.5.2	Estudo bibliométrico – Literatura Nacional	125
2.5.3	Capacidades dinâmicas de internacionalização identificadas na literatura internacional	127
2.5.4	Capacidades dinâmicas de internacionalização identificadas na literatura nacional.....	168
2.5.5	Definindo capacidades dinâmicas de internacionalização.....	175
2.6	Capacidades Dinâmicas e Oportunidades Internacionais	179
3	Procedimentos Metodológicos	188
3.1	Questões norteadoras da pesquisa	188
3.2	Definição dos conceitos operacionais.....	189
3.3	Concepção paradigmática e escolhas metodológicas	191
3.4	Desenho metodológico da pesquisa.....	194
3.5	Seleção dos casos	196
3.6	Coleta de dados.....	199
3.7	Análise de dados	206
4	Análise dos resultados	212
4.1	Análise do caso da Tempest Security Intelligence	212
4.1.1	Caracterização da empresa	212
4.1.2	Descrição do caso	215
4.1.3	Análise do caso à luz das teorias	241
4.2	Análise do caso da Manifesto Game Studio	271
4.2.1	Caracterização da empresa	271
4.2.2	Descrição do caso	273
4.2.3	Análise do caso à luz das teorias	291

4.3	Análise do caso da In Forma Software	314
4.3.1	Caracterização da empresa	314
4.3.2	Descrição do caso	316
4.3.3	Análise do caso à luz das teorias	334
4.4	Análise cruzada.....	354
4.5	Tese defendida a partir dos resultados empíricos.....	372
5	Considerações Finais	374
6.2	Limitações	385
6.3	Sugestões para pesquisas futuras	386
	Referências	387
APÊNCIDE A	– Estudo bibliométrico oportunidades internacionais – primeira etapa - literatura internacional	431
APÊNCIDE B	– Estudo bibliométrico oportunidades internacionais – segunda etapa - literatura internacional	434
APÊNCIDE C	– Estudo bibliométrico capacidades dinâmicas – literatura internacional	435
APÊNCIDE D	– Roteiro de entrevistas	444
APÊNCIDE E	– Roteiro de entrevistas	445
APÊNCIDE F	– Roteiro de observação	447
APÊNCIDE G	– Redes de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da Tempest Security Intelligence	448
APÊNCIDE H	– Redes de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da Manifesto Game Studio	455
APÊNCIDE I	– Redes de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da In Forma Software	460

1 Introdução

Neste capítulo, será apresentado o problema de pesquisa, com uma contextualização das temáticas abordadas, seguido pelos objetivos geral e específicos, e, finalmente, pelas justificativas de escolha de cada uma das temáticas, bem como as inovações teóricas que serão resultado da pesquisa.

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

O mercado brasileiro de Tecnologia da Informação (TI) destaca-se mundialmente. De acordo com dados da Associação Brasileira das Empresas de Software, em 2018, o Brasil esteve na 9ª posição em produção mundial, mesmo com os cenários político e econômico desfavoráveis. Enquanto, no mundo, o setor cresceu 6,7%, no país, houve crescimento de 9,8%. São cerca de 19 mil empresas ativas, desenvolvendo atividades que envolvem *software*, *hardware* e serviços. Em termos de exportação, no entanto, o crescimento foi menor: 3% em comparação com o ano anterior. As exportações representaram apenas 2,3% do total de negócios destas empresas, com destaque para o segmento de prestação de serviços (ABES, 2019), como pode ser visualizado na Tabela 1 (1).

Tabela 1 (1) – Mercado de tecnologia da informação no Brasil (US\$ milhões)

Segmentação de mercado	Mercado doméstico	Mercado de exportação	Mercado Total	% exportação
<i>Software</i>	10.479	200	10.679	0,4%
<i>Serviços</i>	12.262	566	12.828	1,2%
<i>Hardware</i>	23.896	344	24.240	0,7%
TOTAL	46.637	1.110	47.747	2,3%

Fonte: ABES (2019)

Um dos principais parques de tecnologia da informação e ambientes de inovação do Brasil é o Porto Digital, localizado em Recife, no estado de Pernambuco. Em ritmo de crescimento acelerado, o Porto Digital fechou 2019 com um aumento de 24% no faturamento das empresas ‘embarcadas’ – instaladas no parque tecnológico (PORTO DIGITAL, 2020).

Embora as atividades de TI encontrem-se concentradas na região Sudeste do país, que domina mais de 60% do mercado brasileiro, a região Nordeste comporta um pouco mais que 10% do mercado brasileiro. Em Pernambuco, a prestação de serviços de TI representou, em 2018, 2% do mercado brasileiro, o equivalente a cerca de 250 milhões de dólares. No segmento de *software*, representou 1,4% do mercado, com volume de negócios em torno de 150 milhões de dólares (ABES, 2019).

Contudo, em termos de exportação, o setor de TI de Pernambuco não se destaca. Goiana e Ipojuca somam quase 70% das exportações do estado, decorrentes das atividades de fabricação de máquinas e equipamentos, automóveis, derivados do petróleo, vidro, resinas e açúcar. A cidade de Recife representa apenas 4% das exportações, majoritariamente por meio das atividades siderúrgicas, de serviços alimentícios e da fabricação de máquinas (APEX BRASIL, 2019).

Com o surgimento impulsionado por ações coordenadas entre universidade, iniciativa privada e Governo, o Porto Digital foi inaugurado em 2000, com um investimento na ordem de R\$33 milhões. O parque tecnológico está localizado principalmente no Centro Histórico do Recife. Em 2008, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) reconheceu o Porto Digital como o Arranjo Produtivo Local (APL) de Tecnologia da Informação e Comunicação de Pernambuco. Como parte de sua estratégia de crescimento, desenvolve uma série de ações em prol da internacionalização das empresas ‘embarcadas’. Alguns exemplos são as parcerias com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e a Agência

Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) para promover, por exemplo, a imersão no Vale do Silício, na Califórnia (PORTO DIGITAL, 2020). No entanto, de forma geral, as empresas do setor não conseguiram se inserir no mercado internacional de forma incisiva, apesar da sua representatividade para o estado e para o país.

A internacionalização das empresas pode ser considerada um aspecto crítico na obtenção de sucesso dentro de uma estratégia de crescimento, que proporciona às empresas vantagens em termos de aprendizagem, competitividade e sobrevivência (MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2018). Assim, diante dos benefícios que seriam proporcionados pela atuação internacional, dos investimentos realizados em busca dessa inserção e da inexpressividade internacional do setor de TI de Recife/PE, compreender o comportamento de empresas do Porto Digital que buscam ou que conseguiram inserir-se no mercado internacional pode proporcionar conhecimentos relevantes.

Sabe-se que a expansão para mercados internacionais começa com a identificação de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais têm emergido como área de pesquisa de interesse nos últimos anos (HAAJA, 2019). Havendo sido superada a compreensão de que as oportunidades internacionais estão amplamente disponíveis para serem exploradas (CHANDRA, 2017), tem-se discutido as razões pelas quais algumas empresas conseguem identificar e explorar oportunidades enquanto outras não conseguem (MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020).

Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) haviam argumentado que a empresa pode não conseguir atuar internacionalmente por não possuir capacidades dinâmicas e sugerem que essa abordagem seja capaz de adicionar uma nova perspectiva para literatura de internacionalização. Alguns pesquisadores, então, dedicaram-se a compreender como as capacidades dinâmicas são capazes de proporcionar o acesso às oportunidades internacionais (WEERAWARDENA;

MORT; LIESCH, 2017; MIOCEVIC; MORGAN, 2018; BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020). O que se percebe, no entanto, é que esses autores concentram-se em uma única capacidade, buscando a sua relação com as oportunidades internacionais.

Oportunidade no mercado internacional pode ser definida como uma combinação de circunstâncias, localização e *timing* que permita à empresa exportar, investir ou fornecer para mercados externos (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2016). Essa definição, como geralmente ocorre, concentra-se nos aspectos externos da identificação das oportunidades internacionais, tomando como exemplo as mudanças nas condições de mercado e intensificação da competição. No entanto, argumenta-se que as oportunidades também podem ser resultado das ações da empresa ou do empreendedor, e não apenas impostas pelo ambiente. Opta-se, portanto, por adotar a compreensão mais abrangente de que oportunidade internacional é a percepção da possibilidade de obter vantagens por meio da atuação em mercados externos.

As opções para internacionalização das empresas são expandidas quando estas são capazes de, além de identificar as lacunas nos mercados externos, moldá-los para criar novas oportunidades (AUGIER; TEECE, 2007; TEECE, 2014), o que depende fortemente da percepção dos gestores (SCHWEIZER; VALHNE; JOHANSON, 2010). Outras razões que podem impulsionar as empresas a iniciarem sua atuação internacional seriam: buscar mercados internacionais como parte de uma estratégia de crescimento (SILVA; MORAES, 2017) para obter credibilidade no mercado doméstico (MAGNANI; ZUCHELLA; FLORIANI, 2018), como forma de aprendizagem para não serem surpreendidas (SAPIENZA *et al.*, 2006) ou para tornarem-se mais competitivas.

Além disso, é necessário considerar que a atuação internacional envolve maior complexidade do que atuar exclusivamente em mercados domésticos, exigindo das empresas a capacidade de operar em ambientes de negócios distintos em termos sociais, políticos, institucionais (LESSARD; TEECE, LEIH, 2016a; 2016b). A atuação bem-sucedida nesses

ambientes pode demandar a atualização contínua da sua base de recursos e competências, envolvendo não apenas a capacidade de adaptação, mas também de interferência no contexto. Essas características são relacionadas ao conceito de capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Estudos recentes têm sugerido que a internacionalização das empresas contemporâneas não se fundamenta nos fatores tradicionalmente analisados, como os ativos financeiros, físicos ou a infraestrutura. Em vez disso, a internacionalização bem-sucedida estaria associada às habilidades do proprietário e da empresa, enraizadas nas capacidades dinâmicas (MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2019).

Entende-se que as capacidades dinâmicas para atuação internacional “giram em torno de inovação rápida, flexibilidade em múltiplos mercados e dentro de diferentes culturas de consumo” (FRASQUET; DAWSON; MOLLÁ, 2013, p. 1512). Podem ser desagregadas em três grupos de processos e atividades gerenciais realizados no âmbito da empresa: “(1) identificação e avaliação de oportunidades no mercado doméstico e no exterior (sensoriamento), (2) mobilização de recursos globalmente para abordar oportunidades e capturar valor ao fazê-lo (aproveitando), e (3) continuação da renovação (transformando)” (AL-AALI; TECCE, 2014, p. 107). São capacidades adicionais àquelas necessárias para atuar nos mercados internos.

Assume-se que a ênfase na identificação de oportunidades e na resposta para ambientes no contexto da internacionalização é um ajuste natural da perspectiva das capacidades dinâmicas, uma vez que a principal contribuição desta abordagem reside, exatamente, na atuação em ambientes complexos¹(AL-AALI; TEECE, 2014). Não obstante, conforme mencionado, capacidades dinâmicas utilizadas para identificar e explorar oportunidades

¹ Ambientes de difícil mapeamento. As principais características dos sistemas complexos são: a interação e interdependência entre os componentes heterogêneos, o comportamento instável e incerto, a capacidade de evoluir e a emergência de propriedades de sua totalidade que não existem nas partes isoladas (GELL-MAN, 1996; GINO, 2002; MORIN, 2010; 2011a).

internacionais representam uma temática que tem sido abordada de forma limitada. Ao invés de buscar explicar os processos de identificação e/ou exploração de oportunidades baseados em apenas uma capacidade (WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020), uma abordagem mais completa envolveria a avaliação acerca de como as empresas beneficiam-se de um conjunto de capacidades dinâmicas que permitem realizar esses processos.

Outro aspecto é que os estudos sobre os processos de identificação das oportunidades internacionais tendem a se concentrar na primeira entrada no mercado internacional, com a compreensão de que a identificação da oportunidade ocorre antes da internacionalização (CARVALHO, 2015; MUZYCHENKO; LIESCH, 2015; CHETTY; KARAMI; MARTÍN, 2018). Uma compreensão mais abrangente envolveria não apenas as entradas em diferentes mercados internacionais, mas também as diferentes oportunidades em um mesmo mercado externo. Diante do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: Como as capacidades dinâmicas de empresas localizadas no Porto Digital estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as capacidades dinâmicas de empresas localizadas no Porto Digital estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer o processo de internacionalização de empresas localizadas no Porto Digital por meio de eventos críticos;
- Analisar como as empresas identificam e exploram oportunidades internacionais;
- Analisar quais capacidades dinâmicas as empresas utilizaram para identificar e explorar oportunidades internacionais.

1.3 Justificativa

A análise conjunta das temáticas abordadas no problema de pesquisa representa avanços teóricos e práticos. Nas seções a seguir, a adoção dessas temáticas será justificada. Inicia-se justificando a escolha dos verbos ‘identificar’ e ‘explorar’; para, em seguida, abordar a escolha das temáticas ‘oportunidades internacionais’ e ‘capacidades dinâmicas’. Além disso, o estudo bibliométrico que foi realizado (ver detalhes nas seções 2.3 e 2.5) é introduzido com a intenção de reforçar as justificativas. Por fim, o argumento central desta tese e as formas como busca-se contribuir com a literatura e com a prática são explicados. Para facilitar a compreensão, as justificativas são orientadas por perguntas do tipo ‘Por que ‘cada item’?’, conforme pode ser observado a seguir.

1.3.1 Por que identificar e explorar?

É necessário ponderar que, na literatura sobre oportunidades, existe uma discussão em torno da sua própria concepção. Essa discussão foi iniciada na literatura voltada para o mercado doméstico (KIRZNER, 1997; SCHUMPETER, 1934), e persiste na literatura sobre

internacionalização (CHANDRA, 2017; TABARES *et al.*, 2020). A primeira vertente define oportunidade como algo existente no ambiente, cabendo aos atores descobri-la; enquanto a segunda acredita que as oportunidades são criadas a partir da interação social (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014).

Carvalho (2017) argumenta que a falta de consenso sobre como as oportunidades são formadas tem empobrecido a discussão. Por outro lado, há autores que consideram as abordagens não como contraditórias, mas complementares (TEECE, 2007; JOHANSON; VAHLNE, 2009). Para padronizar o discurso e como forma de minimizar os efeitos da confusão em torno da definição, opta-se por compreender os conceitos de descoberta e criação no conceito de identificação de oportunidades.

Ressalta-se que o termo ‘identificação de oportunidade’ será adotado quando houver a referência a ambos os processos – criação e descoberta. Não obstante, uma das contribuições deste trabalho reside na verificação, tanto no campo teórico quanto prático, sobre como ocorre a distinção entre os processos de descoberta e criação das oportunidades internacionais.

Além disso, quando se trata da exploração de oportunidades internacionais, há autores que consideram os processos de identificação e exploração como simultâneos, especialmente na vertente da criação das oportunidades (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014). Entretanto, vários outros autores consideram a identificação e exploração de oportunidades como processos distintos, havendo estudos empíricos que corroboram esta abordagem (MORT; WEERAWARDENA, 2006; SÖDERQVIST, 2011; VASILCHENKO; MORRISH, 2011; ANDERSSON; EVERS, 2015; HOLM; JOHANSON; KAO, 2015; OYSON; WHITTAKER, 2015; CARVALHO, 2017; ALONSO; KOK; O'BRIEN, 2019). Compartilha-se desta compreensão para o desenvolvimento da pesquisa, de modo que uma segunda contribuição reside em verificar se as capacidades necessárias para identificar oportunidades internacionais são distintas daquelas necessárias para explorá-las.

1.3.2 Por que oportunidades internacionais?

As oportunidades internacionais já haviam sido discutidas na literatura de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990; DUNNING, 1988), mas sem explicações mais detalhadas, especialmente sobre como ocorre a sua identificação. Algumas abordagens consideram que a identificação de oportunidades seja um processo mais racional e intencional, como o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), assumindo que a escolha pelos mercados de atuação ocorre em função do acesso ao conhecimento por meio da experiência. Posteriormente, as redes foram consideradas como uma forma de alcançar esse acesso (JOHANSON; VAHLNE, 2006; 2009). Nesta abordagem, assume-se que há um processo mais emergente e não planejado, ao considerar que as oportunidades podem ser apresentadas às empresas por seus relacionamentos.

No entanto, nenhuma dessas abordagens atém-se, especificamente, ao processo de identificação de oportunidades internacionais, embora o mencionem. Alguns autores já haviam alertado para a necessidade da realização de mais estudos sobre como as oportunidades internacionais são identificadas e exploradas (DIMITRATOS; JONES, 2005). No entanto, ainda que o volume e a qualidade de estudos sobre internacionalização tivessem crescido (JONES; COVIELLO; TANG, 2011), a maior parte da literatura ainda estava voltada para o que acontecia após a identificação das oportunidades (ELLIS, 2011).

Isso pode ter ocorrido porque essas teorias consideram o reconhecimento da oportunidade nos mercados internacionais como “um direito adquirido” por parte das empresas, ou seja, as oportunidades estariam disponíveis para que qualquer empresa as explorasse (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009, p. 31). Al-Ali e Teece (2014) argumentam que a

maioria das teorias parte do pressuposto de que todas as oportunidades são conhecidas e, quando não são, podem ser descobertas, desde que sejam assumidos os custos da informação.

Mais recentemente, houve um aumento no interesse em analisar os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2012; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014; GALDINO; REZENDE, 2015; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019a). A maior parte desses trabalhos tem se concentrado nos processos por meio dos quais as oportunidades são descobertas, partindo da compreensão de que estão disponíveis no ambiente (LORENZ; RAMSEY; RICHEY JR., 2018; REZVANI; LASHGARI; FARSI, 2019; KISS *et al.*, 2020).

No entanto, sabe-se que as oportunidades internacionais também podem ser criadas pelas empresas (KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014) ou pelos atores do ambiente de atuação (HANNIBAL; EVERS; SERVAIS, 2016). Essas perspectivas de análise têm sido negligenciadas pela literatura, de modo que uma terceira contribuição desta pesquisa reside, portanto, em mapear o desenvolvimento desse emergente campo teórico, elaborando uma matriz que permite, de forma simples e objetiva, compreender as convergências e as divergências entre as diversas correntes de pesquisa.

1.3.3 Por que capacidades dinâmicas?

Os estudos mais recentes sobre os processos de identificação e/ou exploração de oportunidades internacionais têm indicado que os aspectos internos da empresa desempenham papel central, viabilizando a sua atuação no contexto internacional (LORENZ; RAMSEY; RICHEY JR., 2018; PINHO; MARTINS; SOARES, 2018; REZVANI; LASHGARI; FARSI, 2019; KISS *et al.*, 2020). Parte-se do argumento de que o crescimento e a sobrevivência das

empresas no mercado internacional podem ser mais bem explicados a partir da análise dos aspectos internos, por meio da lente dos recursos e capacidades (PRANGE; VERDIER, 2011).

Contudo, as abordagens sobre oportunidades internacionais, inicialmente, estiveram voltadas para os aspectos externos. O foco dos estudos sobre internacionalização que primeiro ressaltaram a importância das oportunidades varia desde a obtenção de informações sobre o mercado que possibilitem percebê-las (JOHANSON; VAHLNE, 1977), até o papel das redes na obtenção destas informações (JOHANSON; VAHLNE, 2006; 2009). E, mesmo quando estes estudos incluíam os aspectos internos, o foco esteve sobre a habilidade do empreendedor para perceber as oportunidades disponíveis no ambiente (OVIATT; MCDUGALL, 1994).

Entretanto, o que uma empresa pode fazer não está condicionado apenas às oportunidades com as quais se depara, mas também depende dos recursos e capacidades que pode reunir. Estes fornecem o potencial para realizar aquilo a que se propõe, mesmo contrariando as circunstâncias (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As capacidades comuns, no entanto, podem não ser suficientes quando se trata da complexidade que envolve a atuação em mercados internacionais. Para que seja bem-sucedida, são necessárias capacidades dinâmicas que possibilitem orquestrar os recursos para perceber e moldar oportunidades, adaptando-se e/ou modificando o ambiente (TEECE, 2007; MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2019).

Conforme discutido, é reconhecido que os processos de descoberta e criação de oportunidades internacionais podem ser distintos (CHETTY; KARAMI; MARTÍN, 2018; BAI; JOHANSON, 2019; TUOMISALO, 2019), assim como os processos de identificação e exploração (VAHLNE; JONSSON, 2017; ALONSO; KOK; O'BRIEN, 2019; TABARES *et al.*, 2020). Esses estudos demonstram que capacidades dinâmicas são utilizadas para apoiar os processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais.

Contudo, são observadas algumas limitações: 1) cada pesquisa tem se concentrado em uma ou duas capacidades dinâmicas, sem analisá-las exaustivamente, em conjunto; 2) não é

claramente discutida a relação entre as capacidades dinâmicas e os processos de descoberta, criação e exploração; 3) há uma confusão em torno da definição prática sobre o que são recursos, competências e capacidades dinâmicas. Nesse sentido, essa tese busca avançar preenchendo as lacunas teóricas ocasionadas por estas limitações verificadas na literatura.

1.3.4 Quem estudou as temáticas?

O estudo bibliométrico revelou a ausência de pesquisas que abordem um conjunto de capacidades dinâmicas necessárias para identificar e/ou explorar oportunidades internacionais. Foram identificados onze artigos que discutem a temática. Dentre os quais, nove concentram-se em apenas uma capacidade (MORT; WEERAWARDENA, 2006; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; VAHLNE; JOHANSON, 2013; ANDERSSON; EVERS, 2015; CHAVAN; AGARWAL, 2016; WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019a; VAHLNE; BHATTI, 2019; BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020).

Apenas dois artigos abordam duas capacidades dinâmicas que são utilizadas para descobrir e explorar oportunidades internacionais: de marketing e relacional (WEERAWARDENA *et al.*, 2007); e de inovação e de adaptação (MIOCEVIC; MORGAN, 2018), simultaneamente. Além disso, somente um artigo aborda os processos de criação de oportunidades internacionais, discutindo a influência exercida pela capacidade dinâmica de processamento de informação (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

1.3.5 Qual é o argumento de tese e quais são as contribuições?

O argumento central para o desenvolvimento desta tese é que as empresas desenvolvem e transformam capacidades para viabilizar os seus processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais. Busca-se, a partir dessa perspectiva, que a pesquisa resulte em contribuições que beneficiem a atuação internacional de empresas do Porto Digital – do ponto de vista prático –, assim como possibilite o avanço das literaturas das áreas de estudo – do ponto de vista teórico. As formas como isso deve ocorrer são elencadas a seguir.

A principal forma de contribuir com a literatura reside em analisar o conjunto de capacidades dinâmicas utilizadas na atuação internacional e a sua relação com os processos de identificação e exploração de oportunidades nos mercados externos. Percebe-se que a literatura tem se limitado a analisar essa relação considerando apenas uma capacidade. Assim, a pesquisa realizada avança ao verificar, em uma perspectiva histórica, todas as capacidades desenvolvidas pelas empresas que contribuíram para a descoberta, criação e/ou exploração de oportunidades internacionais. Dessa forma, analisa-se como cada capacidade dinâmica contribui para os diferentes processos relacionados às oportunidades internacionais. Além disso, analisa-se como ocorre o processo de transformação das capacidades, conforme Al-Aali e Teece (2014).

Busca-se, ainda, avançar teoricamente ao contribuir para a literatura que discute, sob a lente das oportunidades, o processo de internacionalização de pequenas e médias empresas de um país em desenvolvimento. Khan e Lew (2018) explicam que a compreensão da trajetória de internacionalização pós-entrada dessas empresas, principalmente de países em desenvolvimento, ainda não foi suficientemente explorada na literatura. Entende-se que, embora o início bem-sucedido seja crucial para a atuação internacional, a permanência dessas empresas no mercado externo desempenha um papel importante para a economia.

Além disso, percebe-se que muitos dos estudos sobre os processos de identificação de oportunidades internacionais concentraram-se na identificação da primeira oportunidade, ou

seja, no primeiro mercado de atuação internacional (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2012; CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2015; CARVALHO, 2017; CHETTY; KARAMI; MARTÍN, 2018), com a compreensão de que a identificação da oportunidade ocorre antes da internacionalização (CARVALHO, 2017; MUZYCHENKO; LIESCH, 2015).

Esta pesquisa busca avançar, portanto, analisando os processos de identificação e exploração de todas as oportunidades consideradas relevantes dentro do processo de internacionalização, não apenas a primeira oportunidade internacional da empresa (MEJRI; UMEMOTO, 2010) – incluindo diferentes oportunidades em um mesmo mercado externo.

Busca-se também avançar teoricamente ao adotar uma visão baseada no nexo ‘oportunidade-empresa/empreendedor’. Chandra, Styles e Wilkinson (2012) sugerem que esse nexo seja assumido como unidade de análise nas pesquisas sobre o processo de identificação de oportunidades internacionais – ao invés de concentrar-se apenas na empresa. Em estudos anteriores, esses autores perceberam que a trajetória do desenvolvimento da oportunidade pode transcender a história da empresa. Os recursos nem sempre estão restritos à entidade legal, mas podem envolver outros atores, empresas e redes.

Assim, entende-se que, além da empresa e da oportunidade, assumir ambas e, ainda, o papel do empreendedor na análise amplia a compreensão do fenômeno. A discussão sobre o papel do empreendedor ocorre tanto na literatura de internacionalização quanto na de capacidades dinâmicas, o que reforça a importância de incluí-la na análise.

Outra contribuição, do ponto de vista teórico, ocorre ao considerar como as capacidades dinâmicas são desenvolvidas ou modificadas ao longo do tempo em relação aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais. Ao analisar os momentos em que as capacidades dinâmicas são demandadas, é possível perceber, por exemplo, se alguma oportunidade foi identificada, mas não pôde ser explorada pela ausência de determinada

capacidade e se, posteriormente, a empresa desenvolveu essa capacidade para explorar a mesma ou outra oportunidade internacional.

Do ponto de vista prático, busca-se contribuir por meio da compreensão sobre quais habilidades as empresas que atuam no Porto Digital precisaram desenvolver para conseguir identificar e explorar oportunidades de expansão internacional. A baixa inserção das empresas do polo no mercado internacional, de forma geral, indica a necessidade de realização de pesquisas locais que visem a compreensão e o compartilhamento de experiências sobre as tentativas, de sucesso ou não, de atuar internacionalmente.

Espera-se que o compartilhamento dessas experiências proporcione um conhecimento relevante para os atores que desejem iniciar ou expandir a atuação internacional e para os seus parceiros locais, incluindo as empresas, os órgãos governamentais e, até mesmo, organizações sem fins lucrativos, como o CESAR – Centro de Estudos de Sistemas Avançados do Recife – que é um ator fundamental no fomento das empresas locais.

Os resultados da pesquisa podem indicar quais atividades precisam ser reconfiguradas ou quais habilidades precisam ser desenvolvidas para que as empresas se tornem mais preparadas para essa expansão. Desse modo, tanto as agências governamentais podem desenvolver programas de apoio à internacionalização direcionados ao desenvolvimento dessas habilidades, como as próprias empresas podem aprender a partir das experiências relatadas nos casos analisados. Um aspecto relevante é que os casos selecionados divergem entre si em muitos aspectos, o que gera um conhecimento mais abrangente sobre as diferentes formas de atuação.

1.4 Porto Digital

O Porto Digital é um parque tecnológico que teve o seu surgimento impulsionado por ações coordenadas entre universidade, iniciativa privada e governo – modelo de inovação

denominado de *Triple Helix*. De acordo uma matéria publicada na Revista Exame (2013), a sua idealização ocorreu em conjunto com o Centro de Estudos de Sistemas Avançados do Recife – CESAR, que foi criado em 1996, por professores e colaboradores do Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco: Silvio Meira, Fábio Silva e Ismar Kaufman. Eles perceberam que um capital humano valioso – graduados, mestres e doutores – formado pelo CIn estava ocupando o mercado de trabalho fora de Recife, por falta de oportunidade de trabalho na região. Resolveram, então, encontrar uma forma de promover o desenvolvimento econômico local na área de Tecnologia da Informação (TI). Foi quando fundaram CESAR, um centro de pesquisa e inovação sem fins lucrativos.

Assim, desde o início, o papel do CESAR foi o de promover um ambiente favorável para a inovação, integrando academia e mercado. Conforme divulgado no site da instituição, no ano de 2000, o Porto Digital foi inaugurado com um investimento na ordem de R\$33 milhões por parte do Governo do Estado “para implementação de infraestrutura e condições necessárias” voltadas à criação de “um ambiente propício à inovação e melhoria da competitividade das empresas, além de atrair grandes empresas e investidores”. O parque tecnológico está localizado no Centro Histórico do Recife e nos bairros de Santo Amaro, Santo Antônio e São José, ocupando uma área de 1.700.000m², que tem se expandindo por meio de um processo de recuperação das áreas antes com pouca relevância para a economia local. Além disso, atua em Caruaru, apoiando a cadeia da moda e áreas de design, games e os setores de tecnologia da informação (PORTO DIGITAL, 2020).

Em 2008, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC) reconheceu o Porto Digital como o Arranjo Produtivo Local (APL) de Tecnologia da Informação e Comunicação de Pernambuco. O parque tecnológico é gerenciado de forma privada por uma Organização Social sem fins lucrativos, o Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD). A

concentração de empresas de serviços, organizações de fomento e representações governamentais no Porto Digital facilita a atuação das empresas

Na Figura 33 (4) é possível observar onde estão posicionadas organizações que oferecem suporte ao parque: 1) Prefeitura Municipal do Recife; 2) prédio que abriga empresas como Microsoft, Accenture e IBM; 3) Núcleo de Gestão do Porto Digital – NGPD; 4) Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife; 5) Information Technology Business Center, primeiro prédio doado pelo poder público ao Porto Digital; 6) Secretaria de Ciência e Tecnologia; 7) Recife Antigo, ponto de encontro em que bares e cafés assumiram o papel de “hub de ideias” (PEGN, 2020).



Figura 1 (1): Composição do Porto Digital

Fonte: PEGN (2020)

Entre os anos de 2018 e 2019, o Porto Digital teve um aumento de 24% no seu faturamento, passando de 1,8 para 2,3 milhões de reais, e fechou o ano de 2019 com 11.659 colaboradores (JATOBÁ, 2020). Atualmente, possui cerca de 330 empresas ‘embarcadas’, ou seja, empresas que, por estarem localizadas no Porto Digital, beneficiam-se de incentivo fiscal. São empresas de software e serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC),

Economia Criativa (EC) e Tecnologias para Cidades, além de organizações de fomento e órgãos de Governo (PORTO DIGITAL, 2020).

Além disso, comporta 6 institutos de pesquisa, 3 incubadoras de empresas, 2 aceleradoras de negócios e 1 instituição de ensino superior, tendo atraído empresas nacionais e multinacionais para se instalarem na região (PORTO DIGITAL, 2020). O próprio CESAR possui incubadora própria, o CESAR Labs, que incubou todas as empresas analisadas nesta pesquisa. Também dispõe de uma escola de inovação, a CESAR School, que oferece cursos desde a graduação em Ciência da Computação e Design, até o primeiro Doutorado Profissional em Engenharia de Software do país (CESAR, 2020).

Alguns dos benefícios para as empresas que ‘embarcam’ no ambiente do Porto Digital envolvem: os custos reduzidos de instalação e operação, redução de impostos, proximidade com outras empresas e instituições de base tecnológica, infraestrutura e suporte na interação com o poder público, academia e o sistema produtivo local (PORTO DIGITAL, 2020). A missão do Porto Digital envolve a inserção de Pernambuco no cenário tecnológico e inovador mundial.

Assim, no que diz respeito à internacionalização, o NGPD desenvolve ações que promovem a atuação internacional das empresas, como rodadas de negócios, participação em eventos internacionais, atuação junto à mídia internacional, engajamento com redes de negócios mundiais, envio de gestores de empresas para imersão em ambientes de inovação no mundo e realização de parcerias institucionais (PORTO DIGITAL, 2020). Ao longo dos anos, recebeu mais de uma centena de prêmios e reconhecimentos nacionais e internacionais, alguns destacados no Quadro 1 (1), a seguir:

Ano	Prêmio/reconhecimento	Instituto
2017	Prêmio Rodrigo Melo Franco de Andrade na categoria "Excelência em Gestão Compartilhada do Patrimônio Cultural	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan)
2017	Homenagem por ter marcado a Finep ao longo de seus 50 anos de atuação	Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP)
2016	Reconhecido entre os 10 melhores projetos inovadores de parques científicos e tecnológicos no prêmio Inspiring Solutions	Associação Internacional de Parques Tecnológicos e Áreas de Inovação (IASP)
2015 2011 2007	Eleito 'O melhor parque tecnológico/habitat de inovação do Brasil'	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec)
2014	Considerado 'Destino da Economia Criativa do Brasil'	Revista Exame
2014	Reconhecido como 'uma das dez iniciativas que estão mudando a cultura no mundo'	The Guardian
2011	Um dos dois ambientes de inovação com maior potencial de geração de negócios de base tecnológica do País	Mc Kinsey
2009	Um dos parques mais inovadores do mundo	Revista americana Business Week

Quadro 1 (1): Prêmios e reconhecimentos do Porto Digital

Fonte: Porto Digital (2020)

Em 2012, o Porto Digital recebeu a indicação internacional de procedência referente à prestação de serviços de tecnologia de informação e de comunicação através de desenvolvimento, manutenção e suporte (G1, 2012). Foi a primeira indicação do Brasil e, possivelmente, a primeira no mundo, o que é resultado da sua notoriedade na qualidade da prestação de serviços digitais de referência internacional (ANDRADE; CANAVEZ, 2019). Em 2013, sediou a conferência mundial da International Association of Science Parks and Areas of Innovation (IASP) e o encontro da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec). Ao todo, compareceram ao evento 1,2 mil pessoas de 42 países (PORTO DIGITAL, 2020).

No início de 2020, o diretor presidente do Porto Digital, Pierre Lucena, estimava que o parque fecharia o ano com a contratação de 3.200 novos funcionários, chegando a dobrar a quantidade de postos de trabalho nos próximos 5 anos, quando atingiria um faturamento anual

de R\$ 3,5 bilhões (FOLHA DE PERNAMBUCO, 2020). Contudo, não se pode desprezar que, pouco tempo depois, o mundo entrou em um momento delicado com a pandemia da COVID-19. Pierre Lucena, então, em maio, explicou que a dificuldade em fechar novos negócios também havia atingido as empresas do Porto Digital, basicamente por duas razões: ou porque há um receio de realizar investimentos dada a incerteza do cenário atual, ou pela falta de contato pessoal, uma vez que a presença física ainda caracteriza o fechamento de negócios, mesmo os de natureza tecnológica. A realização de negócios de forma remota seria mais comum na renovação de contratos (DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2020).

Em pesquisa realizada pela gestão do parque em março, cerca de 83% das empresas localizadas no Porto Digital disseram ter dificuldade no estabelecimento de novos negócios, enquanto 52% reportaram cancelamento de contratos existentes. Mesmo assim, 48% das empresas esperam ter um faturamento melhor que no ano anterior; enquanto 37% esperam que seja pior. De forma geral, acredita-se que as oportunidades sejam maiores para as empresas de TI após a pandemia. A natureza dos negócios possibilitou que 93% das empresas adotassem o sistema de *home office*, mesmo que apenas 31% tenham afirmado não ter encontrado dificuldades para isso (DIÁRIO DE PERNAMBUCO, 2020).

2 Fundamentação Teórica

Este capítulo está estruturado da seguinte forma: a seção 2.1, a seguir, faz uma breve introdução sobre as principais teorias da área de Negócios Internacionais e como elas contribuem para as correntes teóricas que abordam as Oportunidades Internacionais e as Capacidades Dinâmicas; A seção 2.2 introduz a discussão sobre Empreendedorismo Internacional, área em que surgiram os primeiros estudos sobre os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais; Em seguida, na seção 2.3, discute-se como a literatura tem abordado especificamente as questões de identificação de oportunidades internacionais; Na seção 2.4, as capacidades dinâmicas são definidas, introduzindo a discussão da seção 2.5, que apresenta como as capacidades dinâmicas para atuação internacional têm sido abordadas na literatura; Por fim, na seção 2.6, são formuladas proposições e é desenvolvido um *framework*, indicando como as temáticas podem ser integradas.

2.1 Negócios Internacionais: Teorias Seminais

Esta seção fornece uma visão geral sobre as principais teorias seminais de internacionalização de empresas, servindo para contextualizar as discussões apresentadas nas seções seguintes. Como são numerosas as teorias que buscam explicar a atuação internacional, alguns critérios foram adotados na escolha daquelas mais relacionadas às temáticas em estudo. Primeiro, a unidade de análise precisa ser a empresa ou o empreendedor, o que exclui algumas teorias amplamente conhecidas dentro desta literatura, como a Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966) e o Modelo do Diamante (PORTER, 1989). Segundo, entende-se

que uma lógica puramente econômica se afasta do objeto de estudo pretendido, excluindo, por exemplo, a Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1970; 1976) e a Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON; 1976, 1998).

Considera-se, portanto, que revisar as seguintes teorias de internacionalização de empresas é relevante para este estudo: o Paradigma Eclético (DUNNING, 1980; 2000); o Modelo de Inovação (ANDERSEN; 1993; CAVUSGIL, 1984); a Visão Baseada nos Recursos (DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI; 2004); e o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), incluindo a sua evolução com a discussão sobre o reconhecimento de oportunidades, as redes de relacionamentos (JOHANSON; VAHLNE, 2009) e as capacidades empreendedoras (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

O Paradigma Eclético avalia os fatores que influenciam o ato inicial de produção em mercados estrangeiros e o crescimento dessa produção. O termo “eclético” foi utilizado em razão da tentativa de transmitir a ideia de que há uma explicação completa, apoiada pela combinação entre teorias econômicas, RBV e dos Custos de Transação. Assim, combina as abordagens de propriedade – indicando ‘o que’ a empresa vai fornecer no mercado externo –; localização – se a empresa vai fornecer por exportação ou pela produção local –; e internalização – os motivos pelos quais opta por internalizar os recursos que tem propriedade em vez de vendê-los ou alugá-los. Apesar de parecer redundante a distinção entre propriedade e internalização, a sua importância resulta na compreensão de que a vantagem de propriedade explica a escolha pelos mercados e a vantagem de internalização explica a forma de exploração do mercado (DUNNING, 1980).

Chandra (2017) argumenta que esse modelo parte da compreensão de que as oportunidades internacionais estão disponíveis no ambiente externo e que o papel do gestor é escolher, com base em critérios objetivos, aquela que proporcione melhores resultados econômicos. No entanto, esse tipo de avaliação seria insuficiente para explicar, por exemplo, a

rápida internacionalização, em que não há tempo para longas análises ambientais. De interesse para a discussão dessa tese é a compreensão de que os recursos que a empresa dispõe podem proporcionar-lhe a vantagem de propriedade, especialmente se esses recursos forem móveis entre os países, mas não entre as empresas; bem como o argumento de que a escolha da localização está relacionada à capacidade de transferência de ativos (DUNNING, 1980).

Posteriormente, Dunning (2000) discute as contribuições e limitações do Paradigma Eclético considerando o contexto contemporâneo e propõe algumas atualizações. Com relação à propriedade, explica que, ao invés da capacidade de produzir e organizar ativos, a ênfase tem recaído sobre a capacidade de acessar e organizar o conhecimento, não só internamente, mas por meio da integração com empresas ao redor do mundo, de modo a adicionar valor. Além disso, tem crescido a relevância da posse de recursos dinâmicos, mudando o foco do conteúdo para o processo. Com relação à localização, reconhece que as redes estrangeiras são vistas como uma forma de ligação estratégica para aproveitar oportunidades internacionais. Sobre a internalização, explica que as críticas não diminuem a sua relevância, mas complementam a discussão.

Anderssen (1993) propõe-se a fazer uma análise crítica dos modelos de inovação e do modelo de Uppsala². Os quatro modelos de inovação analisados são os de Bilkey e Tesar (1977), Czinkota (1982), Cavusgil (1980) e de Reid (1981), em que a atuação internacional é considerada uma inovação para a empresa. Em todos estes modelos, o processo de internacionalização segue estágios, em que há crescente envolvimento com os mercados externos. O que difere entre eles é, principalmente, a quantidade de estágios e a descrição de cada um. Nos dois primeiros modelos, a decisão por iniciar a exportação é proveniente de mecanismos externos, como pedidos de clientes internacionais, o que o autor denomina de

² Optou-se por discutir o modelo de Uppsala por último, uma vez que este demanda maiores explicações em função das suas revisitas ao longo de quatro décadas e por ser a teoria que mais se aproxima da temática de interesse desta tese.

iniciativa ‘puxada’. Nos dois últimos modelos, a empresa assume um papel mais ativo desde o início da internacionalização, impulsionada por agentes internos, havendo, portanto, iniciativa ‘empurrada’. Nos quatro modelos de inovação, a ação incremental em direção aos mercados externos é explicada em função da falta de conhecimento experiencial e da incerteza inerente ao processo de internacionalização (CAVUSGIL, 1993).

Outro trabalho considerado seminal em relação aos modelos de inovação é o de Cavusgil (1984). O autor identificou três aspectos internos e subjetivos da empresa que impactam a atividade de exportação: a intensidade da tecnologia, as aspirações dos gerentes e as suas expectativas sobre a atratividade da exportação. Os resultados também indicaram que a exploração sistêmica das oportunidades e as políticas de exportação aumentavam a possibilidade de exportação. Assim, concluiu que as variações nas atividades de internacionalização poderiam ser explicadas pelas características organizacionais e de gestão, de modo que as aspirações dos gestores e suas expectativas seriam decisivas (CAVUSGIL, 1984).

Embora os modelos de inovação ressaltem o papel dos gestores na identificação e exploração de oportunidades internacionais, essas oportunidades são apresentadas como estando presentes e disponíveis no ambiente externo. O papel mais ativo que caberia aos gestores seria a realização de pesquisas de mercado, não havendo explicação sobre os processos por meio dos quais ocorrem os processos de identificação e exploração.

Outra discussão de interesse é a que envolve a Visão Baseada nos Recursos – RBV (*Resource Based View*) – aplicada aos negócios internacionais. Dhanaraj e Beamish (2003) afirmam que as explicações sobre o comportamento de internacionalização e a sua relação com o desempenho partem de percepções distintas, podendo ser divididas em três grupos: 1) fase exploratória, explicando a internacionalização em função do conhecimento experiencial e incremental, seguindo estágios – com destaque para o modelo de Uppsala; 2) fase empírica,

relacionando estratégias de exportação e desempenho; 3) fase de estudos comparativos com grandes amostras. Contudo, os autores argumentam que estes estudos são limitados e voltados para a decisão de exportação, em vez da estratégia de exportação em curso.

Assim, desenvolvem um modelo que toma como ponto de partida a Visão Baseada nos Recursos, assumindo que a vantagem competitiva é gerada pelo conjunto de recursos exclusivos da empresa (PENROSE, 1959), que são acumulados e modificados ao longo do tempo, para que se mantenham raros, valiosos, difíceis de imitar e de substituir, em razão de assimetrias de informação por dependência da história, ambiguidade causal e/ou complexidade social (BARNEY, 1991). Os recursos da empresa podem ser classificados em: recursos organizacionais – físicos e financeiros; recursos de empreendedorismo – risco e condução dos gestores; e recursos tecnológicos – ativos técnicos tangíveis e intangíveis (PENROSE, 1959). Esses recursos podem restringir ou fortalecer a estratégia de exportação da empresa.

Para testar o modelo, foram realizados estudos em empresas de dois países: Canadá e Estados Unidos. Nesses estudos, são propostos seis construtos que relacionam positivamente: o tamanho da empresa e o grau de internacionalização; empreendedorismo e a intensidade tecnológica; empreendedorismo e o grau de internacionalização; intensidade tecnológica e o grau de internacionalização; e o grau de internacionalização e o desempenho da empresa. Assim, valoriza-se, por exemplo, a capacidade dos gestores como aspecto determinante para o desempenho de exportação e o grau de internacionalização. O fato de que o tamanho da empresa tenha aparecido como influente no desempenho de exportação contraria resultados de outros estudos (por exemplo, CAVUSGIL, 1984) que não encontram relação entre o tamanho da empresa e o seu desempenho (DHANARAJ; BEAMISH, 2003).

Dessa forma, apesar do modelo tomar a RBV como ponto de partida, não utiliza alguns dos principais conceitos da abordagem, como a imobilidade dos recursos, a ambiguidade causal e a complexidade social. Contudo, uma das maiores contribuições é a possibilidade de

comparação entre os resultados da sua aplicação em diversos países, resultando no desenvolvimento de uma teoria amplamente aceita.

Sharma e Erramilli (2004), por sua vez, analisam as publicações referentes aos modos de entrada. Os autores percebem que as teorias são fundamentadas em basicamente três paradigmas: de Imperfeição de Mercado, comportando as Teorias de Hymer (1976) e do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966); Comportamental, fundamentado nos trabalhos de Johnson e Vahlne (1977; 1990); e de Falha de Mercado, abrangendo as Teorias de Internacionalização (BUCKLEY; CASSON, 1976), dos Custos de Transação (ANDERSON; GATIGNON, 1986) e a Eclética (DUNNING, 1980). Todos esses representam a Visão Baseada no Mercado, com uma perspectiva externa da firma. Assim, propõem-se a apresentar uma explicação para o modo de entrada a partir da Visão Baseada nos Recursos.

Entende-se que os modos de entrada são condutores que servem para transferir recursos da empresa para empreendimentos no país de destino e que a escolha do modo ocorre em função da troca entre custos e benefícios. O benefício buscado pelas empresas é, portanto, a transferência efetiva e/ou eficiente de recursos para o mercado externo com a mínima erosão de seu valor, que é definido em termos de sua contribuição para a vantagem competitiva da empresa. Assim, a empresa escolheria mercados e modos de entrada que proporcionassem a melhor aplicação dos seus recursos em termos de obtenção ou manutenção da vantagem competitiva. Além disso, a decisão de propriedade seria baseada na capacidade da empresa de transferir recursos chave para outras empresas no país de destino, variando em função de características dos recursos que os tornam ‘imperfeitamente imitáveis’ ou da incapacidade dos parceiros em absorver seus recursos. A plataforma teórica proposta pelos autores busca explicar sete opções de modo de entrada (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

Por fim, o Modelo de Uppsala foi desenvolvido a partir da percepção de que o comportamento das empresas em relação aos mercados externos é gradual, com crescente

comprometimento que é inversamente proporcional ao nível de incerteza sobre esses mercados (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Desde a primeira publicação, os autores argumentam que a fase inicial da atividade de exportação refere-se à identificação de oportunidades de mercado. Entende-se que a internacionalização envolve “qualquer atitude da empresa para as atividades internacionais ou a realização efetiva das atividades no exterior” e que as principais dificuldades para internacionalização envolvem a falta de recursos e de conhecimento (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 306).

Em função da falta de conhecimento e consequente incerteza, as empresas optariam, então, a começar o processo de internacionalização exportando para países que tivessem menor distância psíquica em relação ao país de origem. A distância psíquica é entendida como os fatores que podem limitar ou impedir o fluxo de informações entre empresa e mercado, por exemplo, as diferenças linguísticas e culturais, o sistema político, o nível de educação, de desenvolvimento industrial etc. (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Assim, o comprometimento dos recursos da empresa com esses mercados seria crescente, seguindo uma cadeia de estabelecimento com as seguintes etapas: 1) as atividades seriam iniciadas com exportações não regulares; em seguida, 2) as exportações ocorreriam por meio de representantes independentes (agentes); 3) evoluindo para o estabelecimento de filial de vendas; e, finalmente, 4) haveria a implementação da produção / fabricação no mercado de destino. Essa gradualidade é explicada pelo entendimento de que o conhecimento sobre os mercados externos é obtido por meio da aprendizagem experiencial, ou seja, a partir da experiência adquirida com a própria atuação nesses mercados. Se o desempenho e as perspectivas não se mostrarem promissores, o compromisso pode diminuir ou cessar (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Com base nesses pressupostos, o modelo de Uppsala é desenvolvido a partir da distinção entre dois aspectos de internacionalização: estado e mudança. O ‘estado’ é composto pelas variáveis: ‘conhecimento do mercado’ e ‘comprometimento com o mercado’. A ‘mudança’ é composta pelas variáveis: ‘decisões de comprometimento’ e ‘atividades correntes’. Entende-se que quanto mais a empresa adquire conhecimentos sobre as operações e mercados internacionais, maiores são os compromissos que assume com esses mercados em termos de aplicação de recursos, afetando as decisões que toma e a forma como as atividades são desenvolvidas (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O modelo assume que a internacionalização afeta as oportunidades percebidas, uma vez que o “conhecimento experiencial fornece a estrutura para perceber e formular oportunidades, [...] um ‘*feeling*’ sobre como elas se encaixam nas atividades atuais e futuras” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 28). Uma ressalva feita pelos autores é que essas oportunidades poderiam ser apresentadas por pessoas ou organizações com as quais a empresa estivesse interagindo como ofertas ou demandas, mas que essa possibilidade depende da atuação internacional da empresa, ou seja, do quanto ela está comprometida com os mercados externos.

Ao longo de quatro décadas, Johanson e seus associados publicaram uma série de artigos como forma de atualizar o modelo diante das mudanças ocorridas, bem como em resposta às muitas críticas recebidas (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; ANDERSON; JOHANSON; VAHLNE 1997; HAVILA; JOHANSON; THILENIS, 2004; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999; ERIKSSON *et al.*, 1997; JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990; 2003; 2006; 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Abrangendo grande parte dessas discussões e de especial interesse para essa pesquisa é a revisita realizada em 2009, em que os autores incluem o papel da rede de relacionamentos no processo de internacionalização. As alterações no modelo são baseadas em duas compreensões

principais: 1) os mercados são redes de relacionamentos que ligam as empresas; 2) os relacionamentos fornecem as possibilidades de aprendizado e de construção de confiança necessários para internacionalização. Assim, assume-se que os relacionamentos de rede influenciam a seleção do mercado estrangeiro, bem como o modo de entrada (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Entende-se que os relacionamentos com interdependência bilateral resultam em aumento da produtividade conjunta, decorrente de um processo de aprendizagem experiencial sobre recursos e capacidades dos pares e que envolve crescimento gradual do compromisso. Desse modo, a internacionalização bem-sucedida requer compromissos recíprocos, de natureza informal e sutil, capazes de gerar novos conhecimentos. O alcance desses conhecimentos ultrapassa a relação dual e estende-se aos parceiros dos parceiros, de modo que a empresa é “indiretamente envolvida em um processo de criação de conhecimento que se estende muito além do seu próprio horizonte” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1414).

Os autores partem da compreensão de Penrose (1966) de que os recursos são capazes de criar de valor, independentemente das condições do mercado, e acrescentam que a troca dentro de uma rede permite adquirir conhecimento privilegiado sobre recursos, necessidades, capacidades, estratégias e outros relacionamentos. Assim, o sucesso do processo de internacionalização requer que a empresa tenha uma posição relevante em redes de relacionamento, sendo um *insidership*. Caso contrário, se não fizer parte dessas redes de interesse, é um *outsidership* (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Além disso, os autores dedicam mais atenção ao desenvolvimento de oportunidades. Desde o modelo de 1977, já havia a compreensão de que o compromisso e o conhecimento aumentam a capacidade de perceber oportunidades. Na perspectiva das redes, além do conhecimento e recursos da própria empresa, outros conhecimentos e recursos tornam-se disponíveis por meio dos relacionamentos. Assim, assume-se que “o processo de

desenvolvimento de oportunidade é semelhante ao processo de internacionalização e ao processo de desenvolvimento de relacionamentos”, envolvendo tanto elementos de descoberta quanto de criação (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1419).

Desse modo, o modelo de Uppsala passa a abranger, no aspecto ‘estado’, as variáveis: ‘conhecimento e oportunidades’ e ‘posição de redes’; enquanto o aspecto ‘mudança’ passa a compreender as variáveis: ‘relacionamentos e decisões de compromisso’ e ‘aprendizagem, criação e construção de confiança’ (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Logo em seguida, mais uma alteração relevante é feita no modelo, com a inclusão da variável ‘capacidade empreendedora’ no aspecto ‘estado’ e da variável ‘exploração de contingências’ no aspecto ‘mudança’. Essa alteração parte da compreensão de que a internacionalização resulta dos esforços não apenas da empresa, mas também do empreendedor, para melhorar a sua posição em redes de relacionamento, identificando e desenvolvendo novas oportunidades de negócios e orquestrando os recursos (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). A discussão sobre essa última revisita ao modelo será apresentada na seção a seguir.

2.2 Empreendedorismo Internacional: fundamentos

Alguns dos estudos mais influentes sobre o processo de internacionalização partem da compreensão de que este ocorre de forma gradual e incremental (por exemplo, JOHANSON; VAHLNE, 1977; CAVUSGIL, 1993). Contudo, com o passar dos anos, profundas transformações vêm modificando rápida e drasticamente o ambiente global de atuação. O papel dos empreendedores tem sido modificado e novas abordagens surgem para explicar outras formas de internacionalização. Uma dessas abordagens é o Empreendedorismo Internacional (EI), que surgiu, enquanto área de pesquisa, a partir da ênfase em questões que não foram

abordadas ou aprofundadas pelas literaturas de Negócios Internacionais e de Empreendedorismo.

Os principais modelos teóricos que embasam a discussão da área são os de Oviatt e McDougall (1994), Andersson (2000), Zahra e George (2002), Dimitratos e Plakoyannaki (2003), Oviatt e McDougall (2005) e Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), todos eles fundamentados nas literaturas de Negócios Internacionais e de Empreendedorismo, simultaneamente (LEITE, 2012). Oviatt e McDougall (2005) esclarecem que o Empreendedorismo Internacional tem natureza multidisciplinar, integrando estas literaturas. Contudo, as combina sob uma perspectiva diferente (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014). O foco desses estudos está na internacionalização de empresas por meio de ações empreendedoras (LEITE, 2012).

Embora o primeiro a abordar a temática ‘Empreendedorismo Internacional’ tenha sido Morrow (1988), reconhece-se que foram os trabalhos de McDougall (1989) – primeira pesquisa teórico-empírica – e de Oviatt e McDougall (1994) que impulsionaram os estudos na área (OVIATT; MCDUGALL, 2005). McDougall (1989) defende que o que faz com que o Empreendedorismo Internacional seja uma área de conhecimento diferente das demais é o fato de se concentrar nas atitudes do empreendedor para fazer com que a empresa atue no mercado internacional, o que é corroborado posteriormente por Zahra e George (2002).

Nesse sentido, o estudo de McDougall (1989) concentra-se em empresas que começaram suas atividades internacionais desde muito cedo, ainda nas fases iniciais de operação. O argumento central é de que não é uma regra que as empresas precisem primeiro se estabelecer em mercados domésticos para depois passarem a atuar em mercados internacionais gradativamente, contrariando a lógica de que o processo de internacionalização é gradual.

Posteriormente, Oviatt e McDougall (1994) corroboram a ideia de que a internacionalização não é privilégio de grandes corporações maduras, mas que novos

empreendimentos também podem competir com sucesso nos mercados internacionais. Os autores argumentam que as empresas já podem começar suas atividades internacionais desde cedo em função da experiência internacional dos empreendedores e do seu estado de alerta, o que os torna capazes de utilizar os recursos disponíveis para atender as demandas existentes em outros países. Assim, as oportunidades já surgem internacionais e são dependentes de uma visão também internacional desde o início do negócio.

Nesse sentido, desenvolvem um quadro teórico com a intenção de explicar como os novos empreendimentos internacionais – empresas que, desde o início, buscam atuar no mercado internacional – encaixam-se dentro da literatura de Negócios Internacionais. Esse quadro está apoiado nas principais explicações na área de internacionalização, como a abordagem dos custos de transação, internalização e imperfeições do mercado, mas também incorpora explicações advindas das literaturas de empreendedorismo, dos recursos da empresa e das redes de relacionamentos (OVIATT; MCDUGALL, 1994).

Nessa mesma abordagem, Rennie (1993) desenvolve o conceito de *born global*. O autor argumenta que algumas empresas não passam a atuar no mercado internacional depois que se estabelecem no mercado doméstico, mas que, ao contrário, já nascem globais, começando a exportar com apenas dois anos, em média, após a sua fundação. Isso ocorreria em função das mudanças que ocasionaram a redução nos custos de obtenção da informação e de logística na entrega dos produtos.

Zahra e George (2002) fizeram uma revisão sobre como a área de Empreendedorismo Internacional havia se desenvolvido, analisando os conceitos e os seus fundamentos teóricos. Assim, propuseram uma estrutura com o objetivo de integrar as diferentes perspectivas. Alcança-se a compreensão de que os estudos da área se ocupam não apenas de novos empreendimentos, mas que estudar empresas já estabelecidas também é relevante para a área. Os autores, então, desenvolvem o seu próprio conceito, afirmando que o Empreendedorismo

Internacional é o “processo de descoberta criativa e exploração de oportunidades que se encontram fora dos mercados domésticos de uma empresa na busca de vantagem competitiva.” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 261).

A ênfase nos processos de reconhecimento, descoberta e exploração de oportunidades é um aspecto relevante no seu trabalho, de modo que a criatividade é utilizada na definição para reforçar a necessidade de inovação na maneira como a empresa lida com as oportunidades. Outro aspecto relevante é a compreensão de que algumas empresas podem ser capazes de reconhecer oportunidades, mas não serem capazes de explorá-las. Assim, agir de forma criativa no mercado internacional pode permitir alcançar ganhos adicionais, independentemente do tamanho da empresa. Os autores explicam que uma questão central para a área é “Como, por que e quando as empresas empreendedoras descobrem e exploram oportunidades fora do seu país de origem?” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 25).

Dimitratos e Plakoyiannaki (2003, p. 189), por sua vez, definem Empreendedorismo Internacional como “um processo de toda a organização que está incorporado na cultura organizacional da empresa e que procura, por meio da exploração de oportunidades no mercado internacional, gerar valor.” Desse modo, entende-se que o processo abrange todos os níveis hierárquicos (empreendedores em todos os níveis) e que, por ter natureza evolutiva e dinâmica, envolve decisões relacionadas. Por ser incorporada na cultura organizacional, a motivação empreendedora torna-se um aspecto central, uma vez que os empreendedores internacionais possuem uma mentalidade que permite reconhecer e explorar oportunidades em mercados internacionais. Por fim, espera-se que essas atividades empreendedoras internacionais sejam capazes de criar valor.

Nessa perspectiva, os autores propuseram um *framework* conceitual para análise do empreendedorismo internacional em seu contexto geral, considerando que as atividades empreendedoras estão intimamente conectadas com a cultura organizacional. Eles definem a

cultura do empreendedorismo internacional como aquela que facilita e acomoda as atividades empreendedoras da firma no mercado internacional, abrangendo seis dimensões: orientação de mercado, orientação de aprendizagem, propensão para inovação, atitude frente ao risco, rede e motivação (DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003).

Posteriormente, Oviatt e McDougall (2005) argumentam que a definição de Empreendedorismo Internacional precisa ser atualizada, de modo a tornar a compreensão consistente com a ênfase que a área tem empregado no reconhecimento de oportunidades. Os autores verificaram que a literatura tem adotado duas abordagens: (1) as oportunidades; e (2) os indivíduos que se esforçam para tirar proveito delas. Nessa perspectiva, definem Empreendedorismo Internacional como “a descoberta, a criação, avaliação e exploração de oportunidades através da fronteira nacional para criar produtos e serviços futuros” (OVIATT; MCDOUGALL, 2005, p. 240).

A partir da análise da literatura, os autores perceberam a necessidade de explicar por que alguns empreendedores conseguem ultrapassar as fronteiras nacionais mais rapidamente do que outros. Desse modo, expandem sua contribuição argumentando que a tecnologia permite acelerar o processo de internacionalização, enquanto a concorrência motiva a aceleração desse processo. Contudo, esses dois aspectos sozinhos e de forma objetiva não explicariam a rápida internacionalização, mas é a forma como o empreendedor os interpreta, com base no seu conhecimento internacional prévio, que possibilita perceber e avaliar as oportunidades internacionais. Além disso, a sua rede de relacionamentos proporciona credibilidade e acesso a recursos, apoiando a atuação do empreendedor nesse processo de internacionalização (OVIATT; MCDOUGALL, 2005).

Esses autores tornaram-se referência na área de Empreendedorismo Internacional (MCDOUGALL, 1989; OVIATT; MCDOUGALL, 1994; OVIATT; MCDOUGALL, 2005) e têm influenciado não apenas estudos posteriores no próprio campo (MIOCEVIC; MORGAN,

2018; REZENDE; GALDINO; LAMONT, 2018), mas também abordagens teóricas tradicionais na área de Negócios Internacionais, como a revisita ao modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), que passa a contemplar o empreendedorismo no processo de internacionalização (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), ao revisitarem pela última vez o modelo de Uppsala, reconhecem que os estudos na área de Empreendedorismo Internacional têm sido mais incisivos na explicação do processo de internacionalização por meio de redes de relacionamento, estratégias de cooperação e formação de alianças. Desse modo, fundamentam a discussão na revisão de três correntes teóricas: (1) empreendedorismo, identificação e desenvolvimento de oportunidades; (2) no conceito de *effectuation*, proposto por Sarasvathy e colegas, e (3) na literatura sobre capacidades dinâmicas.

Na revisão da literatura de empreendedorismo e oportunidade, os autores explicam que, embora os estudos mais antigos assumam que a descoberta da oportunidade ocorre por meio de busca sistemática, houve um fortalecimento da compreensão de que as oportunidades são reconhecidas por meio de descoberta acidental, em função do estado de alerta dos empreendedores (ARDICHVILI; CARDOZO; RAY, 2003). Essa descoberta, contudo, não pode ser confundida com sorte (KIRZNER, 1973; SHANE, 2000), mas é resultado de uma receptividade para novas ideias, decorrente de conhecimentos e experiências anteriores. Isso explicaria por que alguns indivíduos conseguem identificar oportunidades enquanto outros não – incluindo a diferença de formação, o acesso à informação e as diferenças de personalidade (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

O conceito de *effectuation* é utilizado para explicar a variável ‘exploração de contingências’. Os autores assumem a lógica de que o futuro, embora não possa ser previsto, pode ser controlado a partir do conhecimento sobre a utilidade dos recursos disponíveis. Desse modo, os empreendedores são capazes de desenvolver uma compreensão das oportunidades a

partir dos recursos que dispõem. Assim, conseguem converter as incertezas em oportunidades por três razões: 1) concentram-se em uma perda acessível, controlando os cenários desfavoráveis; 2) analisam os parceiros existentes, ao invés de prever parceiros em potencial; e 3) assumem objetivos flexíveis, de modo que as contingências são percebidas como oportunidades e as metas são construídas de forma incremental. Esse método é considerado adequado para situações caracterizadas por incerteza e ambiguidade, como ocorre na atuação internacional (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Por fim, revisando a literatura de capacidades dinâmicas, Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) argumentam que a empresa pode não conseguir atuar internacionalmente por não possuir capacidades dinâmicas. Essa literatura é, portanto, capaz de “acrescentar uma nova dimensão à literatura de internacionalização”, com foco nos processos internos e na interação entre esses processos e os recursos da rede da empresa ou do empreendedor. Conclui-se que “uma capacidade dinâmica essencial do empreendedor é a capacidade de construir e manter relacionamentos importantes”, como fonte de aprendizagem e de criação de novos conhecimentos e oportunidades (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010, p. 367).

De especial interesse para esta tese é a contribuição que as literaturas – tanto de Negócios Internacionais quanto de Empreendedorismo Internacional – trazem para a discussão sobre oportunidades internacionais. Essa contribuição tende a ser vasta, uma vez que os processos que envolvem essas oportunidades são elemento central nas discussões de Empreendedorismo Internacional (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; LEITE, 2012); e que esta visão tem influenciado cada vez mais a literatura de Negócios Internacionais (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; LINDSTRAND; HANELL, 2017; BAI; JOHANSON, 2018). Assim, esta tese não se concentra em uma das áreas especificamente, mas parte de contribuições de ambas para a construção do objeto de estudo.

2.3 Identificação da Oportunidade Internacional

Embora a palavra “oportunidade” tenha aparecido com frequência na literatura de Negócios Internacionais, os processos de identificação e exploração das oportunidades não receberam a devida atenção nesta área (ALVAREZ; BARNEY, 2011; LUNDBERG; REHNFORSS, 2018). Mesmo que, há mais de quatro décadas, Johanson e Vahlne (1977) tenham mencionado a relevância da oportunidade internacional para o processo de internacionalização, assumindo que a sua identificação é o primeiro passo para que haja o comprometimento com os mercados internacionais, não houve explicação suficiente sobre os processos por meio dos quais as oportunidades internacionais são identificadas pelas empresas.

Posteriormente, os autores dedicaram-se a explicar o papel das redes nesse processo (JOHANSON; VAHLNE, 2009), assumindo que a internacionalização é uma forma de aproveitar oportunidades (VAHLNE; JOHANSON, 2013), de modo que os processos de internacionalização chegam a se confundir com os processos de desenvolvimento das oportunidades internacionais (GALDINO; REZENDE, 2015).

Não obstante, é na área de Empreendedorismo Internacional que surgem os primeiros esforços para explicar sua identificação e exploração, ressaltando o papel do empreendedor em fazer com que a empresa tenha atuação internacional desde cedo (MCDOUGALL, 1989; OVIATT E MCDOUGALL, 1994). Os processos que envolvem as oportunidades internacionais têm mantido a sua relevância nesta área (AHMADIAN; ABDOLMALEKI, 2018; DELL’ANNO; EVANGELISTA; GIUDICE; 2018).

Mais recentemente, embora as literaturas de Negócios Internacionais e de Empreendedorismo Internacional tenham evoluído de maneira independente, os estudos sobre oportunidade internacional têm promovido o diálogo entre as áreas, mostrado que esse diálogo pode ser viável e produtivo (REZENDE; GALDINO; LAMONT, 2018).

Desde 2006, o reconhecimento de oportunidades internacionais tornou-se um campo de estudos emergente, o que pode ter ocorrido porque estudiosos indicaram a necessidade de realizar mais pesquisas sobre o tema (DIMITRATOS; JONES, 2005; ZAHRA; KORRI; YU, 2005) e reconheceram que os estudos anteriores haviam negligenciado as oportunidades empreendedoras no campo da internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2006; ANGELSBERGER *et al.*, 2017). O ápice da quantidade de publicações sobre os processos de identificação de oportunidades internacionais ocorreu em 2019 (ver estudo bibliométrico na seção 2.3.3).

Contudo, essa nova vertente de estudos tem sido construída com base em pressupostos desenvolvidos ainda na literatura voltada para atuação das empresas no mercado doméstico. Por essa razão, alguns conceitos relevantes serão introduzidos na seção seguinte, como o de oportunidade empreendedora, a distinção entre oportunidades criadas e descobertas e a inclusão da discussão sobre ‘*effectuation*’ na literatura de empreendedorismo.

2.3.1 Origem: Oportunidades Empreendedoras

Ainda que o interesse de estudo resida nos processos de identificação das oportunidades internacionais, algumas discussões consideradas relevantes foram iniciadas na literatura voltada para o mercado doméstico. Os processos de identificação de oportunidades são tema central na área de Empreendedorismo (VENKATARAMAN, 1997) e acredita-se que essa linha de estudos continuará crescendo, de modo a tornar-se o mais importante tema dentro da área (ANGELSBERGER *et al.*, 2017). As pesquisas sobre empreendedorismo chegam a ser compreendidas como estudos relacionados às “fontes de oportunidades, processos de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades e o conjunto de indivíduos que os descobrem, avaliam e os exploram” (SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p. 218).

Shane e Venkataraman (2000) destacam três perguntas que consideram centrais na discussão sobre a atividade empreendedora: (i) Como as oportunidades surgem?; (ii) Quais as diferenças entre aqueles que são capazes ou não de descobri-las e explorá-las?; (iii) Como as oportunidades são descobertas e exploradas?. Essas questões também se tornaram relevantes dentro da literatura sobre oportunidades internacionais (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2015).

Desse modo, a maior parte dos estudos da área de Empreendedorismo concentra-se na explicação sobre como, quando e por que alguns indivíduos conseguem reconhecer oportunidades enquanto outros não. As respostas para essas questões geralmente são buscadas a partir da relação entre as oportunidades e os indivíduos ou grupos, o que tem indicado, principalmente, para habilidades cognitivas superiores e melhor acesso à informação. Outros fatores associados ao empreendedor que têm demonstrado influenciar esse processo são: o capital social, traços de personalidade, vigilância, busca sistemática e conhecimento prévio (ANGELSBERGER *et al.*, 2017).

As definições de oportunidade estão embasadas em, basicamente, duas correntes teóricas dentro da literatura de Empreendedorismo. A primeira, fundamentada na abordagem de Schumpeter (1934), está voltada para inovação. É baseada no argumento de que as oportunidades de inovação impulsionam os mercados por meio da ‘destruição criativa’, em que os empreendedores inovam trazendo novas soluções para os mercados existentes, capazes de suplantarem as opções existentes. Assim, as oportunidades foram inicialmente compreendidas como uma necessidade de mercado que pode ser atendida pelo empreendedor (SCHUMPETER, 1934) ou pela empresa (SCHUMPETER, 1942) a partir da inovação (MAINELA; PUHAKKA; SERVais, 2014).

A segunda perspectiva de empreendedorismo que embasa as definições de oportunidades é a de Kirzner (1973), em que a oportunidade é uma arbitragem do empreendedor diante de um desequilíbrio de mercado. Assume-se que o papel do empreendedor é estar alerta

para reconhecer a oportunidade, utilizando as suas habilidades de aquisição, interpretação e utilização de informação, além da sua capacidade de realizar novas combinações de recursos. Não se trata, portanto, de inserir novidades no mercado, mas de encontrar formas de operar (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014).

Ferreira, Reis e Pinto (2017) analisaram a influência do trabalho de Schumpeter (1934) no desenvolvimento da literatura dos últimos 30 anos. A área em que ela está mais presente é a de Empreendedorismo, servindo como base para a construção do conceito ‘oportunidade empreendedora’. Entende-se como oportunidade empreendedora as “situações em que novos bens, serviços, matérias-primas, mercados e métodos de organização podem ser introduzidos através da formação de novos meios, fins, ou relações meios/fins” (ECKHARDT; SHANE, 2003, p. 336). Percebe-se que a definição de oportunidade está relacionada à inovação.

Sarasvathy *et al.* (2003) dedicaram-se a desenvolver a compreensão acerca das oportunidades empreendedoras como forma de suprir a lacuna deixada pelas abordagens econômicas – com autores como Hayek, Schumpeter, Kirzner e Arrow. Estas abordagens estariam fundamentadas na compreensão de que as novas informações são negociadas e incorporadas em produtos ou serviços. No entanto, não explicam como isso ocorre, nem como são capazes de gerar não apenas novos bens, mas também empresas ou mercados.

Inspirados na definição de Venkataraman (1997, p. 120), de que “o empreendedorismo como um campo acadêmico procura entender como as oportunidades de criar bens e serviços futuros são descobertas, criadas e exploradas, por quem e com que consequências”, Sarasvathy *et al.* (2003) desenvolvem a sua própria compreensão sobre a oportunidade empreendedora. Os autores afirmam que ela consiste em: 1) novas ideias ou invenções que resultem ou não em fins econômicos; 2) crenças sobre como alcançar os resultados valiosos; e 3) ações que geram esses resultados por meio de novos bens, empresas, mercados ou instituições. Essa compreensão

pressupõe que uma oportunidade empreendedora só tem sentido quando envolve atores que a percebam e que atuem no sentido de colocá-la em prática.

Além disso, Sarasvathy *et al.* (2003) baseiam-se na distinção entre os três tipos de incerteza de Knight (1921) – futuro com (1) informações existentes e conhecidas; (2) com informações existentes, mas desconhecidas; e (3) a ‘verdadeira incerteza’, em que o futuro é incerto e desconhecido – para desenvolver a sua tipologia de oportunidades empreendedoras.

Nessa tipologia, defendem que, em função do nível de incerteza existente, as oportunidades podem ser: 1) reconhecidas – quando oferta e demanda já existem, caracterizando ambientes mais estáticos, baseado na teoria econômica neoclássica –, 2) descobertas – quando existe demanda, mas ainda não existe oferta (ou o contrário), com uma visão um pouco mais dinâmica, incluindo a abordagem de Kirzner (1979) e a sua explicação sobre o ‘estado de alerta’ – ou 3) criadas, quando oferta e demanda não existem de maneira óbvia, caracterizando as abordagens mais recentes para oportunidade empreendedora, embora tenham como base as noções de ‘verdadeira incerteza’, de Knight (1921) e de ‘destruição criativa’, de Schumpeter (1921).

Algumas das características de cada uma das visões são apresentadas no Quadro 2 (2). Percebe-se como as definições sobre oportunidade podem ser ontológica e epistemologicamente distintas, havendo a necessidade de explicitar a conceituação assumida (ALVEREZ; BARNEY, 2011).

VISÃO	VISÃO ALOCATIVA	VISÃO DA DESCOBERTA	VISÃO CRIATIVA
O que é uma oportunidade	Possibilidade de alocar recursos em usos ótimos para alcançar determinados fins	Possibilidade de corrigir erros no sistema e criar novas maneiras de alcançar determinados fins	Possibilidade de criar novos meios, bem como novos fins
Método	Oportunidades 'reconhecidas' através de processos dedutivos	Oportunidades 'descobertas' através de processos indutivos	Oportunidades 'criadas' por processos de abdução
Premissas sobre informação	Informação completa disponível em ambos os níveis: coletivo e individual	Informações completas em nível coletivo, mas distribuídas imperfeitamente entre agentes individuais	Apenas informações parciais em todos os níveis e a ignorância é a chave para a criação de oportunidade
Gerenciamento de incerteza	Incerteza gerenciada por meio da diversificação	Incerteza gerenciada por meio da experimentação	Incerteza gerenciada por meio de <i>effectuation</i>
Definição de sucesso	Sucesso é um artefato estatístico	O sucesso é sobreviver às falhas	O sucesso é um consenso negociado entre as partes negociadas

Quadro 2 (2) – Comparando as três visões de oportunidade empresarial

Fonte: Adaptado de Sarasvathy *et al.*, (2003, p. 146)

No caso das oportunidades criadas, Sarasvathy (2001) sugere que as análises ambientais para lidar com a incerteza devam seguir processos de *effectuation* ao invés de processos de causação. O *effectuation* representa a substituição da lógica “o que eu devo fazer” diante de uma previsão do futuro (causação), pela lógica de “o que eu posso fazer” diante de um futuro imprevisível (SARASVATHY *et al.*, 2014, p. 73). Assim, os processos de *effectuation* consistem em partir dos recursos e capacidades que a empresa dispõe para avaliar quais são as oportunidades mais adequadas para que possa lidar com as contingências e incertezas em situações em que não há pleno conhecimento.

Para isso, os empreendedores baseiam suas decisões nos conhecimentos que dispõem e nas redes sociais das quais fazem parte. Os meios disponíveis, no nível da empresa, são seus recursos físicos, humanos e organizacionais, conforme preconizado por Barney (1991) na teoria baseada nos recursos da firma. Isso não significa que os sinais do mercado devam ser ignorados, mas que a empresa atua a partir dos recursos e capacidades que possui (conjunto de meios) para

criar produtos, oportunidades ou mercados que satisfaçam a necessidade percebida. Dessa forma, a visão dos empreendedores ‘efetivadores’ envolve mais do que identificação e busca de oportunidades, incluindo a própria criação como parte do processo empreendedor (SARASVATHY, 2001, p. 249).

De forma geral, entende-se que as empresas podem identificar oportunidades basicamente de duas formas: descobrindo-as por meio de acesso diferencial às informações existentes (KIRZNER, 1997); ou criando-as por meio de novas informações ou conhecimentos (SCHUMPETER, 1934). A primeira vertente entende a oportunidade como um fenômeno real e objetivo, e que o papel dos atores é descobri-la (KIRZNER, 1997). A outra vertente percebe a oportunidade como um processo de construção social, em que não é descoberta, mas criada (LUCKMANN; BERGER, 1985).

2.3.2 Oportunidades Internacionais

Os estudos das áreas de Negócios Internacionais e de Empreendedorismo Internacional convergem na compreensão de que o processo de internacionalização é iniciado com a identificação de oportunidades internacionais (ACOSTA *et al.*, 2017). A discussão sobre se essas oportunidades são descobertas ou criadas é estendida da literatura de Empreendedorismo para a estas que envolvem a atuação internacional.

Trata-se de uma discussão paradigmática sobre a existência ou não da oportunidade independente dos atores sociais (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014). Chandra (2017) explica que compreender a visão de mundo que está por trás da definição das oportunidades internacionais é fundamental para o avanço de literatura. Assim, defende que a compreensão sobre essas oportunidades está embasada em basicamente três ontologias: Empirismo, Construtivismo e Realismo Crítico.

A visão Empirista, com uma percepção objetiva do mundo, entende que a oportunidade ‘existe lá fora’ e deve ser avaliada a partir dos seus atributos; a visão construtivista entende que as oportunidades são uma construção social, criadas a partir dos relacionamentos e interações; por fim, a visão do Realismo Crítico defende que as oportunidades são possibilidades abstratas que precisam ser concretizadas, reconhecendo que os esforços dos empreendedores são necessários (CHANDRA, 2017).

Essas visões não são antagônicas dentro do processo de internacionalização da empresa, mas podem ser usadas em etapas diferentes, variando em função do nível de aprendizagem e de conhecimento sobre os mercados. Nos estágios iniciais, o empreendedor tende a usar uma abordagem mais próxima do Realismo Crítico; quando obtém alguma experiência e conhecimento, mais baseada no Construtivismo; e, quando os mercados externos deixam de representar tanta incerteza, uma abordagem mais Empirista (CHANDRA, 2017).

Os primeiros estudos sobre oportunidades internacionais concentraram-se na perspectiva da descoberta (JONES; COVIELLO; TANG, 2011). No entanto, diante dessa aparente dicotomia, alguns autores já consideravam que ambas as formas – oportunidades descobertas e criadas – são, na realidade, dois extremos de um mesmo espectro e que são igualmente relevantes (TEECE, 2007; JOHANSON; VAHLNE, 2009). Considera-se que o processo de desenvolvimento das oportunidades internacionais inclui elementos de descoberta e de criação, em processos interativos e progressivos (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Como forma de padronizar o discurso, opta-se por abranger os conceitos de descoberta e criação de oportunidades no termo ‘identificação de oportunidades’. A escolha pelo termo ocorre a partir da compreensão de que o significado de identificar – “determinar ou comprovar a identidade de” (FERREIRA, 2004) – comporta os conceitos de criar e descobrir. Carvalho (2017) explica que a falta de consenso tem tornado confusa a própria definição em torno desse processo, que tem sido nomeado de:

reconhecimento (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), descoberta (HOLM; JOHANSON; KAO, 2015), captura (MUZYCHENKO; LIESCH, 2015), execução (*enactment*) (LAPERRIÈRE; SPENCE, 2015), realização (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014) ou criação (KAUPPINEN; JUHO, 2012). Ao mesmo tempo, há confusão conceitual quando se fala em "criação" de oportunidade quando se está referindo na verdade à descoberta (CASULLI, 2009) ou se usa termos como identificação (EVERS; O'GORMAN, 2011) e descoberta (MAINELA; PUHAKKA, 2011) para se descrever e analisar a criação de oportunidades. Finalmente, a confusão aumenta quando são usadas referências teóricas da vertente da descoberta para o estudo de oportunidades formadas por meio de criação (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). (CARVALHO, 2017, p. 21).

As escolhas conceituais assumidas estão em consonância com o que Mainela, Puhakka e Servais (2014) classificam como abordagem prática das oportunidades internacionais. Os autores sugerem essa perspectiva como agenda de pesquisa. Dentre as características da abordagem está a rejeição da dicotomia entre objetivismo e subjetivismo, mais especificamente, à dicotomia entre as logicas de descoberta e criação. Considera-se que agência e estrutura atuam em conjunto, influenciando-se mutuamente. Essa perspectiva é apresentada como a mais adequada para abordar a realidade multifacetada.

O interesse nos processos de identificação das oportunidades internacionais vem crescendo de forma exponencial e mais pesquisadores têm se dedicado a analisar a temática (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2012; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014; GALDINO; REZENDE, 2015; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019). Os principais fatores apontados como influenciadores dos processos de identificação de oportunidades internacionais têm sido: o estado de alerta; as buscas sistemáticas; o conhecimento prévio; as redes sociais/capital social; os traços de personalidade/cognição do empreendedor e as condições ambientais (GEORGE *et al.*, 2016; KRAUS *et al.*, 2017).

No que se refere à exploração das oportunidades, alguns autores consideram a identificação e exploração como processos simultâneos, geralmente na perspectiva da criação. Assim, durante a criação, as oportunidades vão sendo exploradas ao mesmo tempo em que

continuam sendo geradas e modificadas, a partir dos processos de construção social (MAINELA; PUHAKKA; SERVais, 2014). Chandra (2017) argumenta que a internacionalização não é um processo sequencial simples, em que primeiro se descobre a oportunidade internacional, depois decide-se por explorá-la ou não.

Acosta *et al.* (2017) corroboram esta ideia explicando que o processo de identificação de oportunidades internacionais é formado por estágios não lineares, que envolvem: estado de alerta – sensibilidade para perceber as necessidades do mercado; pesquisa – busca de informações; avaliação – análise de viabilidade formal ou informal como forma de analisar a capacidade de criar valor e os recursos necessários; construção – a construção mental que o empreendedor faz sobre as necessidades percebidas, os recursos requeridos e a maneira pela qual pretende atuar; e a exploração – a materialização das ideias de negócios.

Por outro lado, há autores que defendem os processos de identificação e exploração como etapas consecutivas (MORT; WEERAWARDENA, 2006; MIOCEVIC; MORGAN, 2018; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019). Parte-se da compreensão de que as habilidades necessárias para identificar oportunidades não são as mesmas necessárias para explorá-las (TEECE, 2007). Compartilha-se dessa compreensão no desenvolvimento deste estudo.

Há, ainda, a compreensão de que a descoberta das oportunidades pode ocorrer por meio de busca deliberada ou de descoberta acidental, ou seja, de forma ativa ou passiva (GAGLIO; WINTER, 2009). De forma semelhante ao que ocorre no mercado doméstico, quando por meio de busca, há um processo deliberado, sistêmico e intencional (DRUCKER, 1998), geralmente em resposta à problemas. Quando por meio de descoberta, as oportunidades são desconhecidas previamente, os estudos concentram-se no estado de alerta (KIRZNER, 1997) e conhecimentos (SHANE, 2000) necessários para o seu reconhecimento. As descobertas das oportunidades

internacionais, quando de forma accidental, seriam o resultado da combinação do estado de alerta e de conhecimentos prévios (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009).

Zaefarian, Eng e Tasavori (2016) verificaram que os processos de descoberta accidental e busca deliberada não representam uma dicotomia, mas que as empresas se envolvem em ambas como forma de reduzir os riscos. É importante perceber que a discussão sobre as oportunidades descobertas de forma ativa ou passiva difere da discussão sobre se as oportunidades são descobertas ou criadas. Em resumo, entende-se que as oportunidades podem ser criadas ou descobertas, e que essa descoberta pode ser ativa ou passiva.

Esta última compreensão se aproxima da discussão sobre a origem das oportunidades: se originadas interna ou externamente. Quando originadas internamente, a própria empresa as reconhece; quando externamente, as oportunidades são apresentadas por terceiros, como fornecedores ou parceiros (GALDINO; REZENDE, 2015; REZENDO; GALDINO; LAMONT, 2018). Neste caso, as redes de relacionamento internacionais podem funcionar como uma extensão do acesso da empresa à diferentes tipos de informação e ideias, além do acesso a recursos necessários para identificar e explorar oportunidades (WILKINSON; YOUNG, 2005).

A partir dessas classificações, pode-se verificar que as diferenças fundamentais em termos de foco de análise dos estudos sobre processos de identificação de oportunidades, especialmente aqui se tratando das internacionais, concentram-se em duas dicotomias que envolvem as seguintes questões: a) Como as oportunidades são identificadas? Se descobertas ou criadas; b) Onde as oportunidades são identificadas? Interna ou externamente. Essas dicotomias podem ser melhor visualizadas na Figura 2 (2):

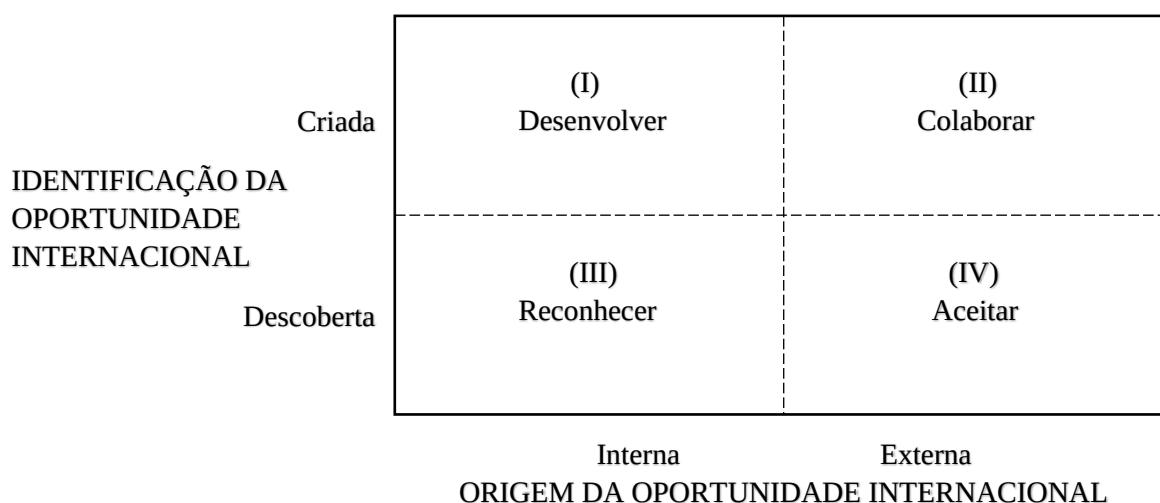


Figura 2 (2) – Matriz identificação e origem da oportunidade internacional

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Argumenta-se que os quadrantes não são mutuamente excludentes, mas que as oportunidades podem ser criadas ou descobertas dentro ou fora dos limites da empresa, ou seja, assume-se que todos os quadrantes representem situações possíveis e que podem ocorrer de forma simultânea. De forma geral, a discordância em termos de como as oportunidades surgem torna-se aparente na forma como os autores elaboram e utilizam o próprio conceito de oportunidade internacional. Algumas das definições são apresentadas na Quadro 3 (2):

Conceito de oportunidade internacional	Autor(es)
“Trocas formadas pela empresa e atores conectados não apenas em novos mercados estrangeiros, mas também em mercados estrangeiros em que a empresa e seus atores já operam”.	Rezende, Galdino e Lamont (2018)
“Uma combinação favorável de circunstâncias, localização ou momento que ofereça perspectivas de exportação, investimento, suprimento ou parceria em mercados estrangeiros”.	Cavusgil, Knight e Riesenberger (2016)
"A possibilidade de se conduzir intercâmbios com parceiros novos ou existentes, como clientes ou intermediários estrangeiros, em novos mercados internacionais".	Muzychenko e Liesch (2015)
“Uma situação que tanto abrange quanto integra elementos de múltiplos contextos nacionais, na qual a ação e a interação empreendedoras transformam a manifestação da atividade econômica”.	Mainela, Puhakka e Servais (2014)
"Situações nas quais novos produtos, serviços, matéria-prima e métodos organizacionais podem ser introduzidos em um mercado externo específico”.	Nordman e Melén (2008)

Quadro 3 (2) - Conceitos de oportunidade internacional

Especialmente as definições mais antigas tendem a relacionar a oportunidade internacional com i) a primeira entrada no mercado externo (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009), ii) o desenvolvimento de novos produtos ou serviços para atuação internacional (NORDMAN; MALÉN, 2008) ou iii) a atuação em novos mercados internacionais (MUZYCHENKO; LIESCH, 2015). No entanto, percebe-se uma evolução na compreensão de que i) empresas que já atuam internacionalmente podem identificar oportunidades em novos mercados internacionais, ou mesmo ii) perceber a oportunidade de expandir a sua atuação doméstica para mercados externos utilizando os mesmos produtos ou serviços, e que, além disso, a empresa pode iii) aumentar a sua participação em mercados nos quais já atua por meio da identificação de novas oportunidades (REZENDE; GALDINO; LAMONT, 2018).

Opta-se, portanto, por adotar a compreensão mais abrangente de que **oportunidade internacional é a possibilidade de obter vantagens por meio da atuação em mercados externos**. Essa compreensão envolve tanto oportunidades criadas quanto as descobertas e que podem ou não ser exploradas, estando alinhada às escolhas conceituais assumidas.

2.3.3 Estudo bibliométrico – Literatura Internacional

Como forma de conhecer os caminhos que a literatura da área tem percorrido diante das possíveis abordagens sobre o tema, foi realizado um estudo bibliométrico com os artigos que discutissem os processos de identificação das oportunidades internacionais. Foi feita uma adaptação da metodologia desenvolvida por Ellegaard e Wallin (2015). O que divergiu da metodologia proposta pelos autores foi a ausência de agrupamento dos artigos por instituições de origem para análise do fator de impacto de cada grupo. Houve o entendimento de que essa

etapa não seria necessária para alcance dos objetivos desta pesquisa. As demais etapas foram executadas, conforme Quadro 4 (2).

Etapas proposta por Ellegaard e Wallin (2015)	Descrição das etapas da pesquisa
1: Escolher as bases de dados	Foram selecionadas as bases: Web of Science - Coleção Principal (Clarivate Analytics) e Scopus (Elsevier)
2: Estabelecer o período das publicações	Não houve limitação temporal.
3: Elaborar o perfil da pesquisa	Os grupos de palavras-chave escolhidos foram: (international AND opportunit*) AND (identif* OR creat* OR discov*). Foram utilizados símbolos de truncamento e operadores booleanos para abranger o maior número de resultados possível.
4: Baixar os artigos selecionados no EndNote	O EndNote permitiu agrupamento mais preciso e organizado das informações e facilitou a etapa de contagem e o processo de citação.
5: Identificar os estudos relevantes	Os títulos e resumos dos artigos foram analisados. Depois, foi realizada a leitura integral dos artigos selecionados, de modo a selecionar os mais aderentes à temática.

Quadro 4 (2) – Etapas da pesquisa bibliométrica

Fonte: Adaptado de Ellegaard e Wallin (2015)

Foram selecionadas duas bases de dados que permitissem acesso à uma ampla quantidade de publicações de alta qualidade sobre o tema: Web of Science - Coleção Principal (Clarivate Analytics) e Scopus (Elsevier). Não foi estabelecido um limite temporal. Entendendo que as oportunidades internacionais podem ser identificadas, criadas e/ou descobertas, as palavras-chave utilizadas foram (international AND opportunit*) AND (identif* OR creat* OR discov*). O símbolo de truncamento (*) possibilitou incluir na pesquisa as variações das palavras-chave. Foi realizada uma busca por tópicos (títulos, resumos e palavras-chave) em artigos finalizados, na língua inglesa, nas áreas de ‘*Business, Management and Accounting*’ (Scopus) e ‘*Business and Management*’ (Web of Science).

A pesquisa na base Scopus gerou 1.835 resultados. Na base Web of Science, gerou 715. Os 2.550 artigos resultantes foram baixados no EndNote X9. Essa ferramenta facilitou a identificação de 483 arquivos que se repetiam, restando 2.067. Para fazer parte do estudo, os artigos precisavam abordar o processo de identificação (criação ou descoberta) de

oportunidades internacionais. Após a leitura dos títulos e resumos, foram selecionados 158 artigos, que foram lidos na íntegra. Após esta leitura, verificou-se que 88 artigos apresentavam maior aderência com o tema de interesse. A síntese desses resultados é apresentada a seguir.

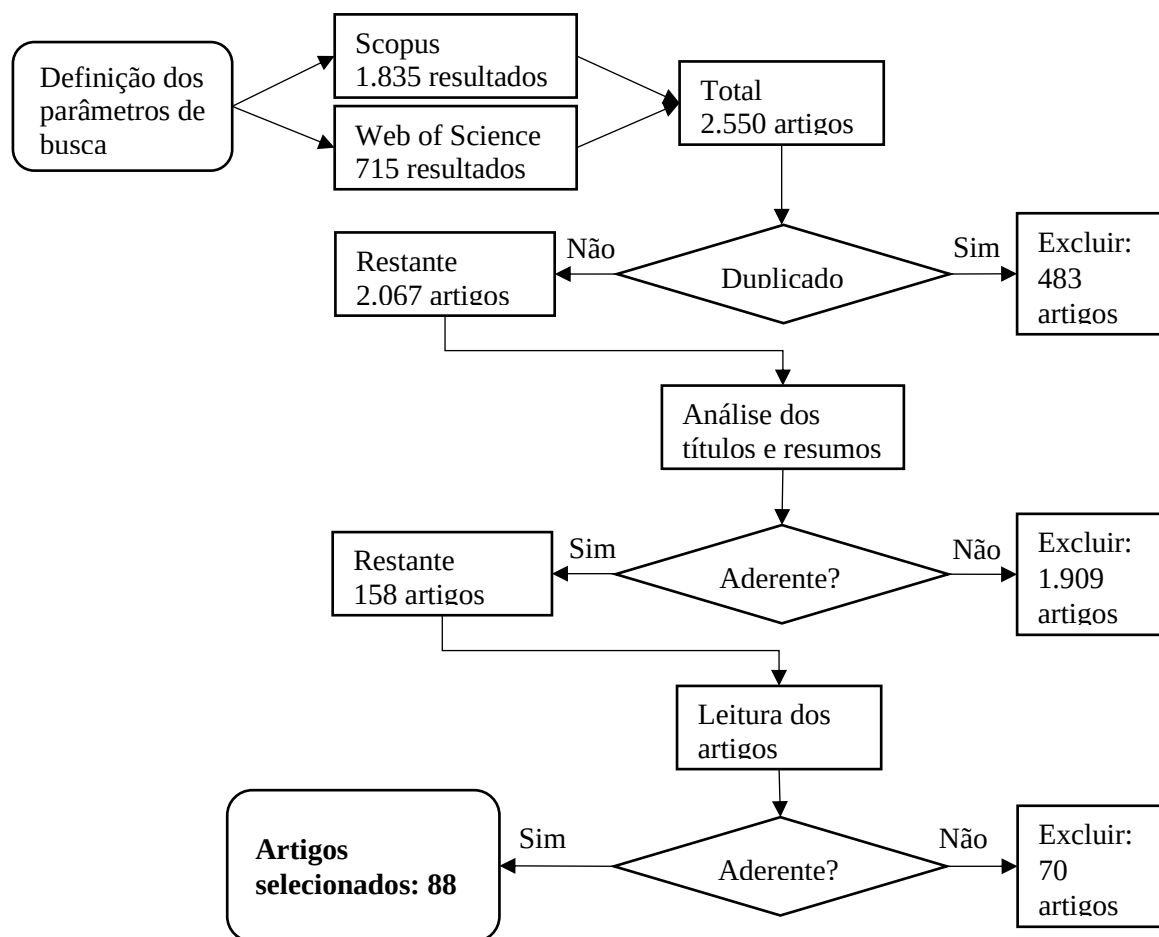


Figura 3 (2) – Literatura internacional: plataformas de pesquisa, Palavras-chave e resultados
 Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

No total, 185 autores e coautores estão envolvidos nas publicações. Verificou-se que os que mais publicaram sobre o tema foram: Yanto Chandra, Tuija Mainela, Olga Muzychenko, Vesa Puhakka e Boris Urban, cada um com três publicações; 11 autores publicaram duas vezes; e os demais (166) apenas uma vez. Quanto aos *journals*, dois se destacaram: Journal of International Entrepreneurship, com 14 artigos; e Journal of World Business, com 8 artigos. A primeira publicação foi no ano de 2000. Contudo, apenas a partir de 2015 percebe-se o aumento

do interesse pela temática, com a maior quantidade de publicações em 2019, conforme Figura 4 (2). Os dados de 2020 são parciais, considerando que foram coletados em abril deste ano.

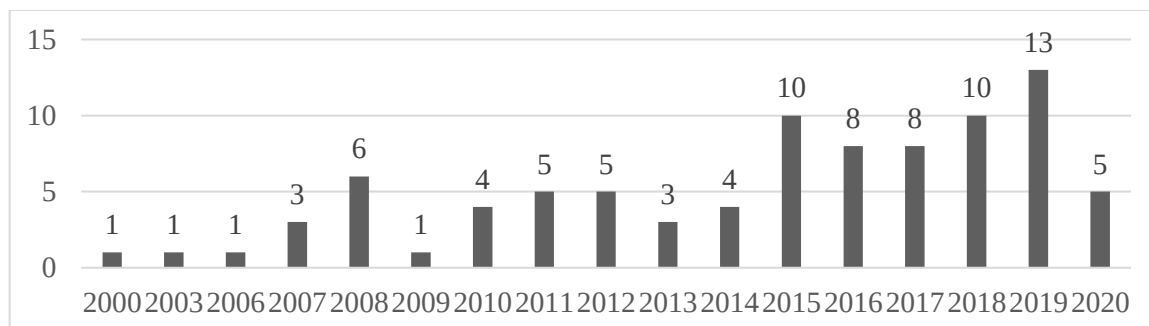


Figura 4 (2) – Literatura internacional: Gráfico quantidade de publicações por ano

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

O artigo mais citado foi o de Johanson e Vahlne (2009), com 1.739 citações. Em seguida, com mais de 200 citações, estão os artigos de Mort e Weerawardena (2006), Mathews e Zander (2007) e Ellis (2011). Ao considerar a quantidade média de citações por ano, desde a publicação, esses mesmos artigos também se destacaram. Os dez artigos mais citados, na quantidade total e na média por ano, são apresentados na Tabela 2 (2), a seguir.

Tabela 2 (2) – Autores mais citados – total por autor e média por ano

Autores	Ano	Nº citações	Citações/ano
Johanson, J., Vahlne, J.-E.	2009	1739	158,09
Ellis, P.D.	2011	230	25,56
Mathews, J.A., Zander, I.	2007	284	21,85
Mort, G.S., Weerawardena, J.	2006	295	21,07
Santangelo, G.D., Meyer, K.E.	2011	129	14,33
Zahra, S.A., Newey, L.R., Li, Y.	2014	80	13,33
Kalinic, Sarasvathy e Forza	2014	74	12,33
Peiris, I.K., Akoorie, M.E.M., Sinha, P.	2012	90	11,25
Park e Yoon	2017	27	9,00
Andersson, S., Evers, N.	2015	43	8,60

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

Percebe-se que a maioria dos artigos, 67 (76%), foi citada, em média, até cinco vezes por ano. Apenas 13 (15%) artigos foram citados entre cinco e dez vezes; e 7 (8%) mais de dez vezes por ano. Apenas um artigo apresentou uma média de mais de 100 citações por ano. A

curva da distribuição da média de citações dos artigos por ano pode ser visualizada na Figura 5 (2).

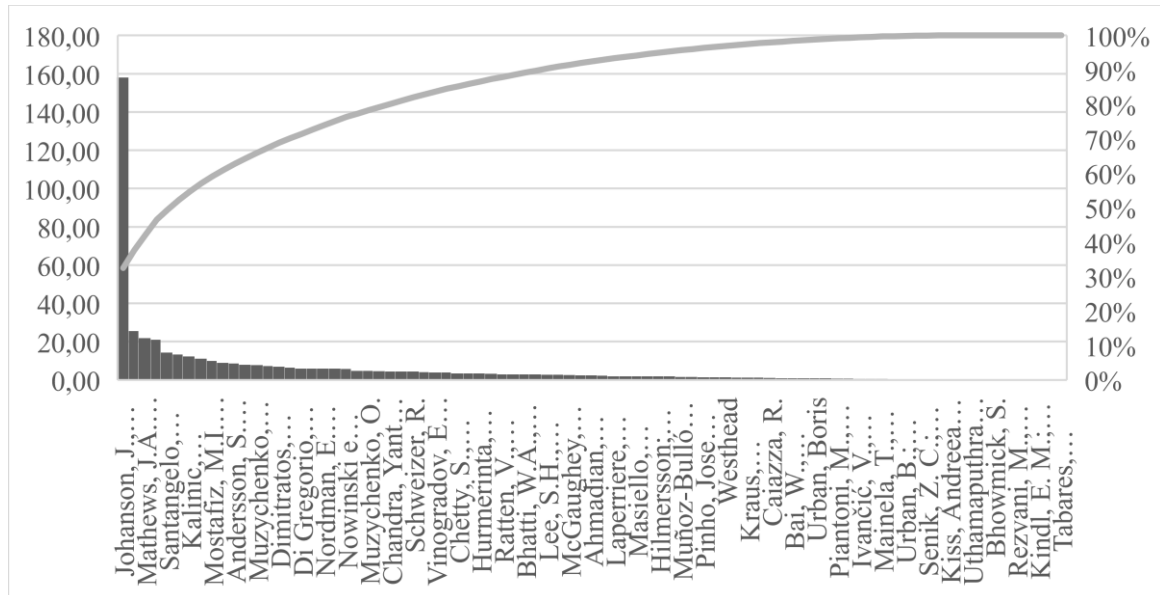


Figura 5 (2) – Gráfico quantidade média de citações dos autores por ano

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

As palavras-chave mais utilizadas foram: ‘*international entrepreneurship*’, com 28 recorrências; ‘*business & economics*’, com 21; e ‘*internationalization*’, que aparece 15 vezes. A frequência de aparições das cem palavras mais utilizadas é ilustrada na nuvem de palavras a seguir, gerada no próprio Word – Figura 6 (2). Quanto maior a dimensão da palavra na figura, mais vezes foi utilizada. Para formar a nuvem, as palavras são consideradas isoladamente, havendo destaque para ‘*international*’, com 156 recorrências; ‘*entrepreneurship*’, com 107; e ‘*opportunity*’, com 90.



Figura 6 (2) – Nuvem de palavras oportunidade internacional

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

Os dados dos artigos foram inseridos, então, na ferramenta VOSViewer. Foi selecionada a opção de contagem total de termos referentes aos títulos e resumos dos documentos – ‘*full counting*’ – e estabelecido o mínimo de uma ocorrência por documento. Foram identificados 2.074 termos, dos quais, 60% (1.244) demonstraram relevância e 1.117 apresentaram relação. Os termos que incluem ‘*opportunity*’ aparecem ligados ao termo ‘*enterprise*’, conforme pode ser observado na Figura 7 (2).

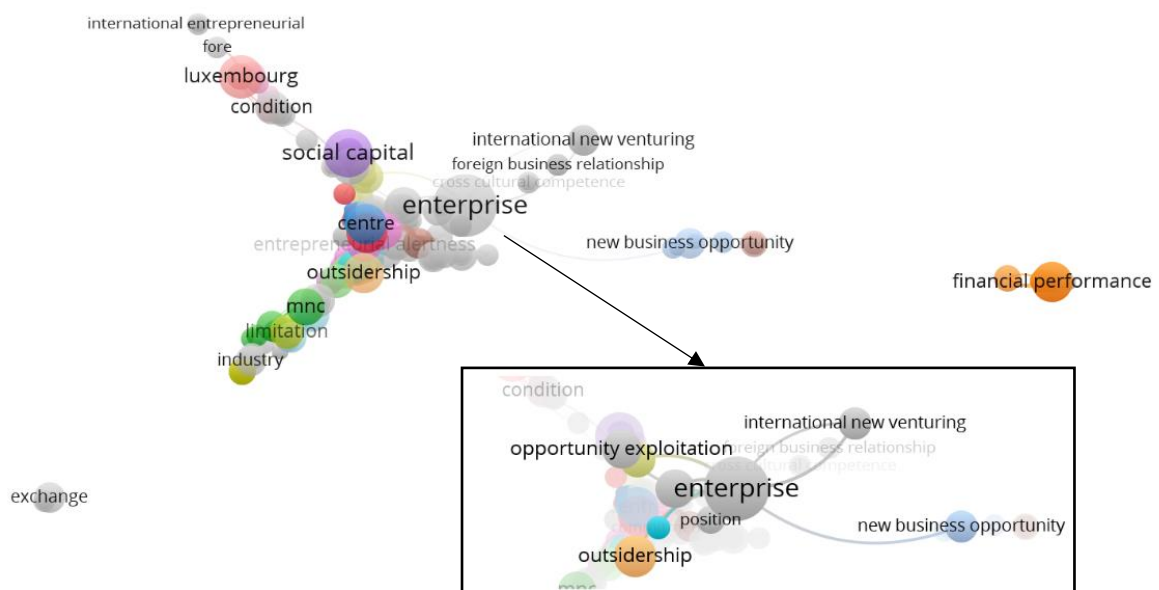


Figura 7 (2) – Rede de palavras contidas nos títulos e resumos

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

Um procedimento semelhante foi realizado com o intuito de visualizar as redes de autores e coautores. Dos 185 autores identificados – estabelecendo o número máximo de cem autores por documento e o mínimo de um – apenas dez artigos apresentaram relação entre si, com destaque para os trabalhos de Yanto Chandra, que apresentou ligações com Alexander Tabares, Ian Wilkinson, Louise Styles, Manuela Escobar-Sierra e Nicole Coviello, conforme Figura 8 (2).

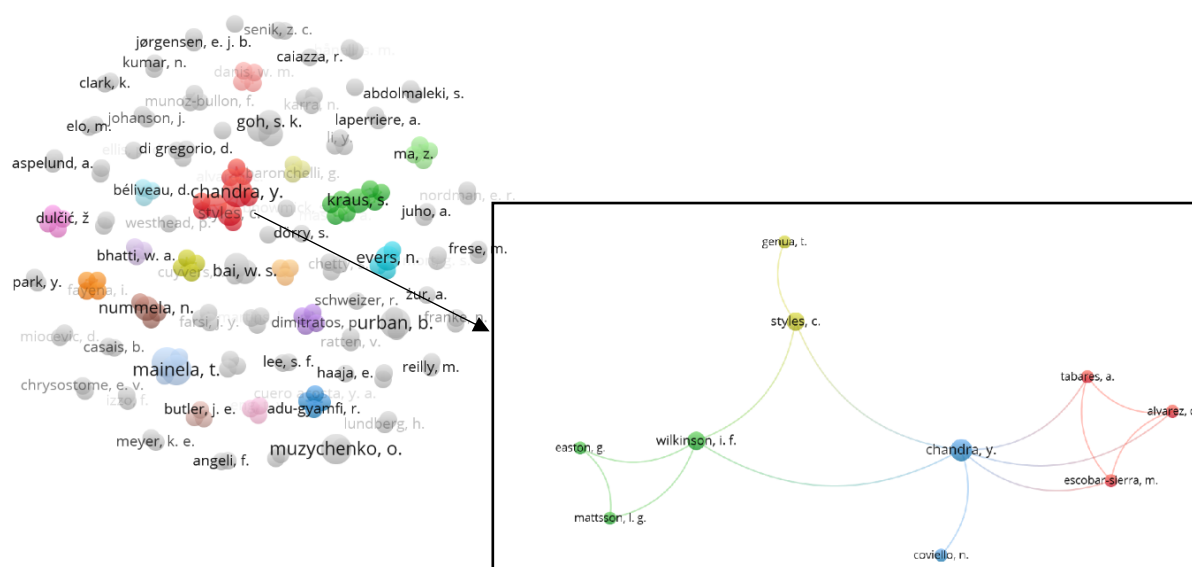


Figura 8 (2) – Rede de autores e coautores

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

Os 88 artigos selecionados foram, então, classificados de acordo com as informações sobre: (1) assunto discutido no artigo; (2) se eram de natureza teórica ou empírica; e (3) a forma como abordavam a questão das oportunidades: como eram identificadas – se descobertas ou criadas – e a origem – interna ou externa. Os principais assuntos investigados nos artigos se referiam às redes de relacionamento (33 trabalhos – 29%) e às características do empreendedor (23 trabalhos – 20%). Cabe destacar que alguns artigos discutiam mais de um assunto, totalizando 115. Os assuntos abordados apenas uma vez foram agrupados como ‘outros’, conforme pode ser observado no Quadro 5 (2), a seguir.

Assuntos	Quantidade	%
Redes	33	29%
Características do empreendedor	23	20%
Características da organização	16	14%
Aprendizagem	7	6%
Conhecimento	6	5%
Capacidade dinâmica gerencial	5	4%
Contexto	5	4%
Identificação, criação e descoberta de oportunidades	4	3%
Determinantes da OI	4	3%
Mapeamento ambiental	3	3%
<i>Effectuation</i>	2	2%
Distância psíquica	2	2%
Outros	5	4%

Quadro 5 (2) – Assuntos dos artigos

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

Os anos de publicação, autores e *journals* são apresentados no Apêndice A. Ainda seguindo as orientações propostas por Ellegaard e Wallin (2015), a leitura dos 88 artigos selecionados possibilitou a identificação de outros 33 artigos relevantes para a discussão. Esses artigos são listados no Apêndice B. Posteriormente, uma pesquisa semelhante foi realizada com o intuito de identificar o estado da arte da literatura brasileira sobre a temática.

2.3.4 Estudo bibliométrico – Literatura Nacional

Na plataforma Periódicos Capes (nas 535 bases de dados), foi realizada a pesquisa com o termo ‘oportunidade internacional’, com o filtro de pesquisa para ‘periódicos revisados por pares’ e para as seguintes áreas: ‘*Business*’ e ‘*Management*’. Foram localizados 425 artigos, dos quais todos os resumos foram analisados. Contudo, apenas 2 artigos apresentaram alguma relação com o tema de interesse.

Assim, optou-se por estender a pesquisa para a plataforma Spell. Foram utilizados os filtros para área de pesquisa ‘Administração’ e para tipo de documentos ‘Artigos’ e ‘Resumo de teses ou dissertações’. Os termos de pesquisa utilizados, inicialmente, foram ‘identificação da oportunidade internacional’ e ‘oportunidade internacional’, contudo, não houve nenhum resultado. Foi, então, inserido o termo ‘oportunidade’, que gerou 417 resultados. Após analisar os resumos, verificou-se que 14 apresentavam relação com o tema de estudo.

Mesmo não comportando artigos de revistas, a mesma pesquisa foi realizada nos anais da ANPAD, considerando que nessa plataforma são publicados os artigos resultantes do maior evento de administração de empresas do país e o segundo maior do mundo (FGV, 2019). Inicialmente, foi pesquisado o termo ‘oportunidade internacional’, mas não houve nenhum resultado. Então, o termo ‘oportunidade’ foi inserido, localizando 92 artigos, dentre os quais 4 abordavam a questão da identificação de oportunidades. Todas estas buscas são sintetizadas no Quadro 6 (2):

Plataforma	Palavra-chave	Quantidade de artigos analisados	Quantidade após análise	
			Atuação internacional	Mercado doméstico
Periódicos Capes	Oportunidade internacional	425	2	-
Spell	Oportunidade	417	9	5
Anpad	Oportunidade	92	3	1
Total		934	14	6
			20	

Quadro 6 (2) – Literatura nacional: plataformas de pesquisa, Palavras-chave e resultados

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados nos sites <http://www.periodicos.capes.gov.br/>; <http://www.spell.org.br/> e <http://www.anpad.org.br/> (2019)

Os 20 artigos selecionados foram, então, analisados na íntegra. Constatou-se que 14 artigos tratavam do processo de identificação de oportunidades internacionais, enquanto 6 referiam-se ao mercado doméstico. O primeiro artigo identificado foi publicado em 2004, mas só a partir de 2015 (com 6 publicações) as publicações tornam-se anuais, conforme pode ser observado no Figura 9 (2).

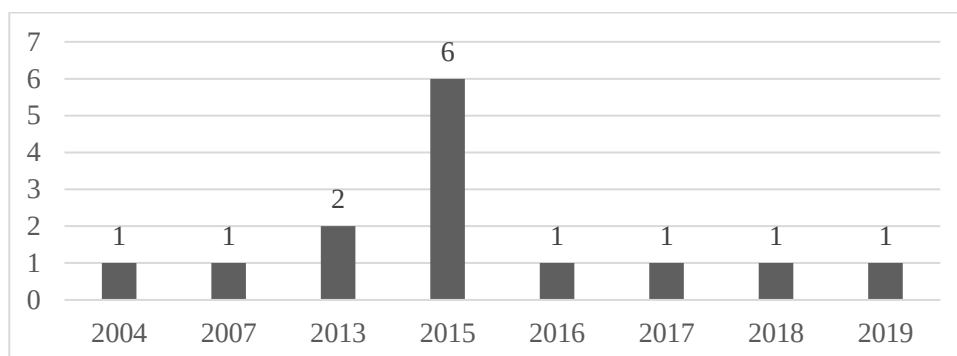


Figura 9 (2) – Literatura nacional: Gráfico da quantidade de publicações por ano

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nos sites <http://www.periodicos.capes.gov.br/>; <http://www.spell.org.br/> e <http://www.anpad.org.br/> (2019)

No total, 35 autores e coautores estão envolvidos nas publicações. Os que mais publicaram sobre o tema foram Carlos Augusto Septímio de Carvalho e Luis Antonio da Rocha Dib, com 3 publicações. Em seguida, Hilka Pelizza Vier Machado e Renato Dourado Cotta de Mello aparecem com 2 publicações cada um. Os demais autores publicaram apenas uma vez. As revistas em que os artigos foram publicados não se repetem, conforme Quadro 7 (2), a seguir.

ANO	AUTOR(ES)	REVISTA
2019	Gazquez e Machado	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa
2018	Rezende, Galdino e Lamont	RAUSP Management Journal
2017	Santos, Mello e Silva	ADM.MADE
2016	Sarmento, Carvalho e Dib	Internext
2015	Machado e Basaglia	Gestão & Regionalidade
2015	Campos	Revista Gestão & Tecnologia
2015	Leite, Moraes e Salazar	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas
2015	Carvalho e Dib	3ES
2015	Pacheco e Araújo	EnAnpad
2015	Carvalho, Dib e Mello	EnAnpad
2013	Krakawer, Jussani e Vasconcellos	Revista de Gestão
2013	Fiates, Martins, Fiates, Martignago e Santos	Estratégia & Negócios
2007	Durigon e Costa	Revista de Administração, Contabilidade e Economia
2004	Amorim e Dornelas	Gestão.Org

Quadro 7 (2) – Literatura nacional: Informações sobre as publicações identificadas

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados nos sites <http://www.periodicos.capes.gov.br/>; <http://www.spell.org.br/> e <http://www.anpad.org.br/> (2019)

Nas próximas duas seções – uma para a literatura internacional e uma para a literatura nacional – os artigos que foram resultado dos estudos bibliométricos são classificados na matriz da oportunidade internacional, proposta anteriormente, e as suas contribuições serão discutidas.

2.3.5 Classificação dos artigos na matriz proposta

2.3.5.1 Literatura Internacional

As publicações que foram selecionadas a partir do estudo bibliométrico são analisadas e classificadas de acordo com a matriz proposta na Figura 2 (2). Do total de textos analisados, 64% (77 artigos) se encaixam em um dos 4 quadrantes e são apresentados na Figura 10 (2). Os demais, 36%, representam interseções entre as abordagens e serão apresentados no último tópico desta seção ‘e) Integração entre os quadrantes’.

IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE INTERNACIONAL	Criada	(II) Desenvolver 1% (1)	(II) Colaborar 3% (4)
	Descoberta	(III) Reconhecer 38% (46)	(IV) Aceitar 22% (26)
		Interna	Externa
		ORIGEM DA OPORTUNIDADE INTERNACIONAL	

Figura 10 (2) – Literatura internacional: Classificação na Matriz da oportunidade internacional
 Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

É possível perceber que a maior parte dos trabalhos aborda a questão da descoberta das oportunidades internacionais ($38\% + 22\% = 60\%$), enquanto apenas 4% ($1\% + 3\%$) discute os processos de criação. Além disso, com relação à fonte da oportunidade, a maior parte dos artigos concentra-se nas oportunidades internacionais sendo buscadas a partir de fontes internas à empresa ($38\% + 1\% = 39\%$), enquanto 25% ($22\% + 3\%$) trata das fontes externas. Os quadrantes e os artigos que os compõem serão discutidos, separadamente, a seguir.

a) Quadrante I - Desenvolver

O primeiro quadrante – Desenvolver – refere-se às oportunidades internacionais criadas pelas próprias empresas. São escassas as publicações nessa perspectiva, de modo que apenas uma publicação se enquadrou: o artigo de Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014), que explica como as empresas podem utilizar os processos de *effectuation* para criar oportunidades em mercados dos quais não possuem conhecimento. As empresas analisadas partiram da compreensão dos seus recursos e capacidades para instalar subsidiárias em mercados externos como forma de resolver problemas.

A ausência de mais estudos nesse quadrante pode ser explicada ao se observar a quantidade de artigos que abordam os processos de criação e descoberta de forma conjunta: são 21 artigos, representando 17% do total (ver tópico ‘(e) integração entre os quadrantes’). A maior parte destes estudos, que consideram os processos de criação e descoberta como simultâneos, foi publicada mais recentemente, nos últimos 5 anos.

Isso pode indicar um esforço por parte dos autores em superar a compreensão de que esses processos são dicotômicos (CHETTY; KARAMI; MARTÍN, 2019), bem como demonstram que a área tem passado a incluir os processos de criação nas pesquisas, embora ainda esteja predominantemente voltada para os processos de descoberta de oportunidades –

semelhante ao quadro verificado há quase 10 anos por Jones, Coviello e Tang (2011). Isso também pode ser percebido na quantidade de artigos do quadrante II, discutido a seguir.

b) Quadrante II - Colaborar

Os estudos deste quadrante – Colaborar – analisam como as oportunidades internacionais podem ser criadas fora dos limites das empresas. O que difere essa perspectiva do quadrante IV é o fato de que as redes são consideradas “uma parte do conteúdo de oportunidades, não apenas um ambiente para elas” (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014, p. 118). Assim, não é a estrutura das redes em si que importa, mas o que os empreendedores fazem com as redes. As oportunidades, portanto, são construídas socialmente na interação com as partes interessadas, ao invés de serem exógenas ao processo (SARASVATHY *et al.*, 2014).

Quatro artigos foram classificados neste quadrante: Dörry (2016), Hannibal, Evers e Servais (2016), Mainela e Puhakka (2011) e Vapola, Tossavainen e Gabrielsson (2008). Dörry (2016) adota uma perspectiva histórica para analisar como as oportunidades podem ser criadas em um contexto de tomada de decisão por um pequeno grupo de elite (gestores de grandes bancos) e de condições locais específicas, moldando a dependência do caminho.

No mesmo ano, Hannibal, Evers e Servais (2016) desenvolveram um estudo com o objetivo de analisar os processos de reconhecimento das oportunidades que resultam em novos empreendimentos internacionais de alta tecnologia e que sejam *spin-offs* de universidades. Os autores concluíram que as redes de relacionamento atuam diretamente nos processos de criação de oportunidades dessas empresas por meio da troca de informações, conhecimentos e ideias durante o processo de formação dos gestores. Assim como Mainela e Puhakka (2011), os autores utilizam a lógica de *effectuation* proposta por Sarasvathy (2001).

Mainela e Puhakka (2011) explicam como as oportunidades podem ser criadas em um contexto de redes. Argumenta-se que, no início, o empreendedor tem apenas uma ideia da oportunidade. Ele, então, busca estabelecer relacionamentos globais que permitam obter informações e credibilidade, além de reduzir as desvantagens decorrentes da falta de experiência e da responsabilidade da novidade. Incrementalmente, a empresa começa a desenvolver as capacidades necessárias, o capital social e obter credibilidade. A criação ocorre à medida que o empreendedor busca superar os obstáculos e constrói redes que geram novas oportunidades internacionais.

Por fim, Vapola, Tossavainen e Gabrielsson (2008) explicam como os laços de coopetição entre multinacionais e *born globals* podem criar oportunidades. O artigo mostra como empresas multinacionais conseguem aumentar sua vantagem competitiva por meio de parcerias com empresas mais ágeis e inovadoras, as *born globals*. Por sua vez, essas empresas se beneficiam do maior alcance global das primeiras, o que permite acelerar o seu crescimento.

Estes resultados demonstram que, embora ainda seja uma quantidade reduzida de estudos, há um pouco menos de dificuldade em associar os processos de criação de oportunidades internacionais aos agentes externos – como às redes (REZENDE; GALDINO; LAMONT, 2018) –, do que em analisar a criação dessas oportunidades pela própria empresa (quadrante I). Não se percebe essa dificuldade, medida pela quantidade de publicações, no que se refere à descoberta das oportunidades internacionais, presente nos dois quadrantes discutidos a seguir.

c) Quadrante III - Reconhecer

A maior concentração de artigos se encontra no quadrante Reconhecer, em que as oportunidades são descobertas pela empresa, representando 38% do total (46 artigos). Os

estudos situados neste quadrante abordam os aspectos relacionados ao que ocorre dentro dos limites da empresa, concentrando-se em como as empresas se tornam capazes de descobrir as oportunidades existentes no ambiente. É importante destacar que as oportunidades, nessa perspectiva, são apenas descobertas e que, inerente ao conceito de descoberta está o pressuposto de que as oportunidades existem independente da empresa. Ou seja, esses estudos assumem que as capacidades internas permitem descobrir as oportunidades internacionais existentes no mercado.

Um trabalho relevante que representa este quadrante é o de Oviatt e McDougall (1994), em que se destaca o estado de alerta do empreendedor como capacidade necessária para identificar oportunidades internacionais, caracterizando descoberta, ao mesmo tempo em que se considera que as oportunidades são decorrentes de desequilíbrios de mercado. Essa publicação tem inspirado muitas pesquisas na área, que indicam capacidades necessárias para descobrir oportunidades internacionais.

As capacidades relacionadas aos empreendedores identificadas no estudo bibliométrico foram: a capacidade dinâmica de gestão (MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019a); de inovação (LORENZ; RAMSEY; RICHEY JR., 2018); orientação empreendedora internacional (SANTOS-ALVAREZ; GARCIA-MERINO, 2010; VANDOR; FRANKE, 2016); percepção do empreendedor (MUZYCHENKO; LIESCH, 2015; PINHO; MARTINS; SOARES, 2018); competências linguísticas (HURMERINTA; NUMMELA; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2015); capacidade de criar conhecimento no exterior e de construir relacionamentos (DIMITRATOS *et al.*, 2012); capacidade de internet (GLAVAS; MATHEWS; BIANCHI, 2017); de resposta ao cliente no mercado internacional (DIMITRATOS; JONES, 2005); capacidade de adaptação (MUÑOZ-BULLÓN; SÁNCHEZ-BUENO; VOS-SAZ, 2015); o estado de alerta (REZVANI; LASHGARI; FARSI, 2019); a capacidade dinâmica de gestão (KARRA; PHILLIPS; TRACEY, 2008; ANDERSSON; EVERS, 2015; URBAN;

SEFALAFALA, 2015; MIOCEVIC; MORGAN, 2018); culturais (MUZYCHENKO, 2008; VINOGRADOV; JØRGENSEN, 2017; NKONGOLO-BAKENDA; CHRYSOSTOME, 2020); e capacidade cognitiva (BUTLER; DOKTOR; LINS, 2010; SAHAI; FRESE, 2019; KISS *et al.*, 2020).

Houve um grupo de autores que se dedicou a compreender como as características da organização influenciam nos processos de descobertas das oportunidades internacionais. Os aspectos analisados foram: a cultura organizacional (DIMITRATOS *et al.*, 2016; NORDMAN; TOLSTOY, 2016; KUMAR; SHARMA, 2018); os recursos e capacidades (MATHEWS; ZANDER, 2007; DIGREGORIO; MUSTEEN; THOMAS, 2008); a tecnologia (ASPELUND; MOEN, 2003; PARK; YOON, 2017); a gestão de recursos humanos internacionalmente (CLARK; LENGNICK-HALL, 2012); e as características de empresas familiares (RATTEN; TAJEDDINI, 2017).

Alguns autores também discutiram como a aprendizagem influencia no processo de descoberta das oportunidades internacionais (LEE; WILLIAMS, 2007; KAUPPINEN; JUHO, 2012; FAYENA *et al.*, 2020); assim como a obtenção de conhecimento (EERME; NUMMELA, 2019). De maneira mais genérica, foram analisados, ainda, os determinantes no processo de identificação de oportunidades internacionais (ANGELI; GRIMALDI, 2010; CAIAZZA, 2014; URBAN; WILLARD, 2017; VEILLEUX; HASKELL; BÉLIVEAU, 2018), bem como foi desenvolvido um modelo (PEARSON *et al.*, 2010) e uma escala (MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019b) para que auxiliem nesse processo.

De especial aderência com o tema desta tese é o artigo de Mostafiz, Sambasivan e Goh (2019a), em que os autores analisam como as capacidades dinâmicas de gestão permitem aos gestores identificar, aproveitar e transformar as oportunidades internacionais. Os gestores das empresas analisadas utilizaram essas capacidades para responder às mudanças estratégicas e ambientais no contexto de exportação. As explicações para o comportamento de

internacionalização são apresentadas a partir da relação entre as capacidades dinâmicas gerenciais, as ações estratégicas na identificação das oportunidades internacionais e o desempenho da empresa. Os resultados indicam que essa relação ocorre de forma positiva em situações de internacionalização acelerada, ou seja, em empresas que desde cedo atuam em múltiplos mercados externos.

Com relação aos artigos de natureza teórica que abordam as oportunidades internacionais descobertas pelas empresas, o que mais se aproxima do tema de interesse é o trabalho de Andersson e Evers (2015), que analisa como as capacidades dinâmicas gerenciais influenciam no reconhecimento das oportunidades internacionais. Ainda na perspectiva do empreendedor, Zahra, Korri e Yu (2005) discutem como as capacidades cognitivas influenciam os processos reconhecimento e exploração de oportunidades em mercados internacionais. Seguindo essa mesma abordagem, Butler, Doktor e Lins (2010) propõem um modelo que explica como os processos cognitivos e a incerteza influenciam os processos de identificação de oportunidades.

Por fim, o último artigo teórico também analisa a influência da incerteza nos processos de reconhecimento e exploração das oportunidades internacionais. Mahnke; Venzin; Zahra (2007) discutem três fontes de incerteza: com relação à comunicação – que envolve a dúvida sobre a quem recorrer para buscar as informações necessárias para avaliar a oportunidade; sobre o comportamento – como o empreendedor deve se comportar frente às diversas partes interessadas para buscar apoio em relação à oportunidade; e, por fim, quanto ao valor da incerteza – que é a falta de clareza sobre quanto vale e sobre a apropriação do retorno de determinada oportunidade.

d) Quadrante IV - Aceitar

A outra possibilidade é de que as oportunidades internacionais sejam descobertas por fontes externas à empresa, representada pelo quadrante Aceitar. Um exemplo seria o convite por parte de um parceiro para atuar internacionalmente, ou a apresentação da proposta por meio de agências do Governo. No entanto, os agentes externos tanto podem proporcionar o acesso às oportunidades internacionais, como podem limitar a percepção das oportunidades em potencial, uma vez que as opções da empresa ficam restritas ao que é apresentado por seus parceiros (GALDINO; REZENDE, 2015).

Esse quadrante representa 22% (26) do total de artigos, que desenvolvem sua explicação, principalmente, a partir da perspectiva das redes de relacionamento (WILKINSON; MATTSSON; EASTON; 2000; MORT; WEERAWARDENA, 2006; MCGAUGHEY, 2007; ELLIS, 2011; KONTINEN; OJALA, 2011a; 2011b; MA; HUANG; SHENKAR, 2011; PIANTONI; BARONCHELLI; CORTESI, 2012; DELLA CORTE; ZAMPARELLI; MICERA, 2013; SCHWEIZER, 2013; SMANS; FREEMAN; THOMAS, 2014; FAROQUE; MORRISH, 2015; RATAJCZAK-MROZEK, 2015; NOWIŃSKI; RIALP, 2016; LINDSTRAND; HANELL, 2017; AHMADIAN; ABDOLMALEKI, 2018; BAI; JOHANSON, 2018; MA *et al.*, 2019; MASIELLO; IZZO, 2019; URBAN, 2019). Desse modo, “a capacidade de redes é também a capacidade de identificar oportunidades” (BAI; JOHANSON, 2018, p. 177).

Lindstrand e Hanell (2017) perceberam que, embora as redes de relacionamento não sejam um pré-requisito para identificar oportunidades internacionais, elas tornam a empresa capaz de explorar mais oportunidades no mercado externo, enquanto empresas que não possuem esse capital social terão mais dificuldade em explorar novas oportunidades. O resultado da pesquisa indica que a empresa utiliza dois tipos de capital social no processo de internacionalização: o internacional, formado a partir da experiência geral internacional

acumulada e das redes internacionais; e o específico para cada mercado, que é a combinação de redes e conhecimentos do país anfitrião.

Ellis (2011), no entanto, alerta que, embora o reconhecimento de oportunidades internacionais possa depender do acesso às informações disponíveis a partir dos laços sociais internacionais, a busca por parceiros externos pode ser um processo incerto e complexo, resultando em altos custos. Durante a sua pesquisa, as atividades formais para descobrir oportunidades internacionais quase nunca eram usadas, bem como o auxílio de agências profissionais ou governamentais. Nessa mesma linha, Nowiński e Rialp (2015) explicaram como a identificação das oportunidades internacionais por parte dos empreendedores torna-se dependente dos seus relacionamentos pessoais.

Em contraponto, Kontinen e Ojala (2011a), em seu estudo com empresas familiares, verificaram que os laços formais influenciavam mais os processos de reconhecimento de oportunidades internacionais do que os informais. Além disso, verificaram que as empresas utilizaram mais o estado de alerta do que a busca ativa. Em outro estudo no mesmo ano, esses autores perceberam que as empresas familiares de TI identificavam oportunidades internacionais por meio de laços fracos desenvolvidos em exposições internacionais. Assim, essas empresas dedicavam mais tempo à formação de laços fracos do que à construção de laços fortes (KONTINEN; OJALA, 2011b). O papel da força dos laços na identificação de oportunidades internacionais também é analisado por Smans, Freeman e Thomas (2014) e Nowinski e Rialp (2015), que corroboram os estudos anteriores.

O contexto de formação das redes também é objeto de estudo. Ma, Huang e Shenkar (2011) argumentaram que a forma como as empresas utilizam suas redes de relacionamento para identificar oportunidades interacionais variava em função dos contextos culturais. Os laços fortes eram mais utilizados em culturas coletivistas, enquanto os laços fracos, em culturas individualistas. Ratajczak-Mrozek (2015) concluiu que os relacionamentos locais são

fundamentais para identificação de oportunidades internacionais, principalmente nos estágios iniciais do processo de internacionalização, quando a empresa ainda não possui reputação e recursos suficientes.

Ademais, Ahmadian (2012) analisou como os empreendedores utilizam a rede de relacionamentos para compensar as suas limitações cognitivas e as limitações de recursos da firma que seriam necessários para identificar oportunidades internacionais. Faroque e Morrish (2015) demonstram que o reconhecimento da oportunidade internacional funciona como mediador entre a rede de relacionamentos e o desempenho internacional da empresa. E, mais recentemente, Ahmadian e Abdolmaleki (2018) demonstraram que tanto as redes sociais dos empreendedores quanto as redes de negócios e as redes institucionais afetam positivamente o reconhecimento de oportunidades internacionais.

Outros assuntos discutidos sobre a descoberta das oportunidades a partir de fontes externas à empresa envolvem: os serviços de consultoria (KINDL; CASAIS, 2019); a influência do contexto (CESINGER *et al.*, 2012; REILLY; SCOTT, 2014); o mapeamento ambiental estratégico (IVANČIĆ *et al.*, 2017; SLEUWAEGEN, 2013); e a distância psíquica (BHOWMICK, 2019).

e) Integração entre os quadrantes

Além do que foi proposto na matriz da oportunidade internacional, na Figura 2 (2), 36% dos artigos analisados no estudo bibliométrico representaram alguma forma de integração entre as possibilidades. Como os quadrantes não são mutuamente excludentes, é esperado que haja uma combinação entre as situações. Assim, foram identificados textos em que dois ou mais quadrantes apresentam-se de forma simultânea como objeto de estudo, conforme ilustrado na Figura 11 (2).

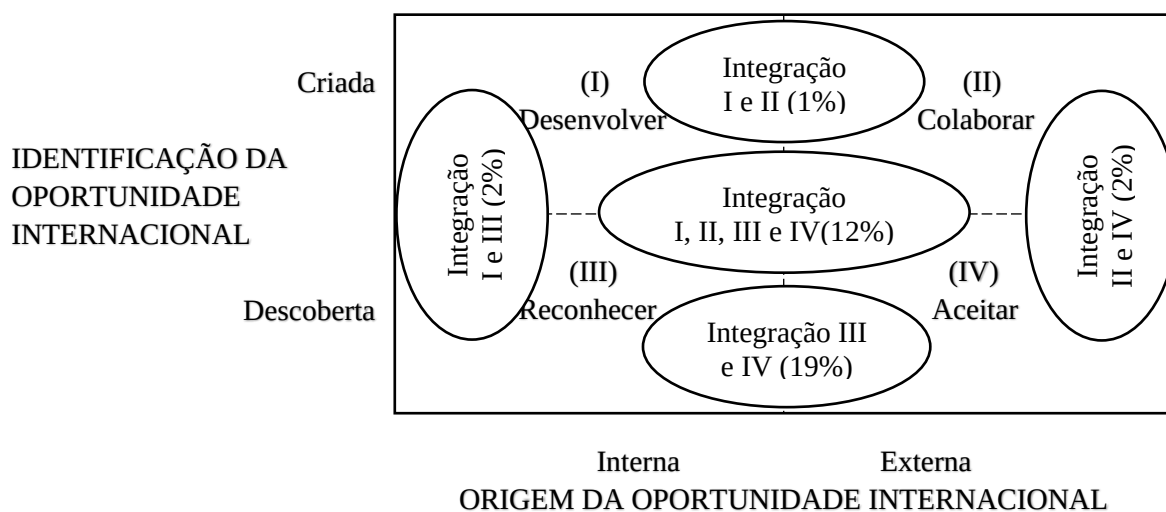


Figura 11 (2) – Literatura internacional: Integração entre os quadrantes da oportunidade internacional

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

Dentre as integrações possíveis, é pertinente destacar aquelas publicações que abordam, de forma conjunta, os processos de criação e descoberta de oportunidades internacionais, previstos na fundamentação como processos de identificação. Essas publicações só não incluem as integrações ‘I e II’ e ‘III e IV’ e somam 21 artigos, 17% do total. Os artigos que representam cada integração são discutidos a seguir.

e.1) Integração entre I e II:

Foi identificado apenas um artigo que discute a criação de oportunidades internacionais considerando origens interna e externa. Elo e Vincze (2019) explicam como as empresas que desejam atuar internacionalmente beneficiam-se da contratação de imigrantes. As suas características empreendedoras e os seus contatos em rede internacionais possibilitam a transferência de conhecimento e tecnologia entre países, favorecendo o surgimento de novas ideias e a criação de oportunidades.

Percebe-se que o tema ‘criação de oportunidades’, de forma geral, representa uma lacuna tanto na literatura de Empreendedorismo Internacional quanto na de Negócios Internacionais.

e.2) Integração entre I e III:

Uma quantidade também limitada de artigos, 3 (2%), aborda as oportunidades criadas e descobertas dentro dos limites da empresa. Esses estudos analisam as características do empreendedor que permitem descobrir e criar oportunidades internacionais.

O estudo mais antigo nessa integração, de Oyson e Whittaker (2010), defende que o processo de descoberta envolve oportunidades potenciais, estando relacionado aos aspectos cognitivos do empreendedor; enquanto o processo de criação refere-se à efetivação das oportunidades, estando relacionado à ação empreendedora.

Chandra, Styles e Wilkinson (2015), por sua vez, verificaram que os empreendedores descobrem, criam, desenvolvem e teorizam sobre oportunidades, e que esse processo é aprimorado à medida com que se obtém mais experiência e recursos. Assim, com o passar do tempo, os empreendedores começam a substituir naturalmente a lógica da causalidade pela lógica de *effectuation* (SARASVATHY, 2001).

Mais recentemente, Haaja (2020) analisa como os empreendedores utilizam as suas imagens mentais para perceber (ou não) oportunidades internacionais. O processo de reconhecimento das oportunidades internacionais é visto como uma construção social que envolve descoberta e criação.

e.3) Integração entre II e IV:

A mesma quantidade de artigos, 3 (2%), discute os processos de criação e descoberta das oportunidades internacionais considerando que essas oportunidades sejam decorrentes de fonte externa à empresa.

Webb, Ketchen e Ireland (2010) analisaram como as multinacionais e organizações não-governamentais são capazes de modificar os contextos institucionais e influenciar as atividades com foco em oportunidades. Essa forma de atuação seria capaz de criar oportunidades nos mercados, além de influenciar nas formas como as empresas as reconhecem e exploram.

No ano seguinte, Santangelo e Meyer (2011) argumentaram que a descoberta das oportunidades é a base para a decisão de compromisso (estratégia pretendida), enquanto a criação de oportunidades envolve a capacidade de assumir uma posição de rede (estratégia realizada).

Por fim, mais recentemente, Mainela, Puhakka e Sipola (2018) discutem a oportunidade coletiva na perspectiva de um conjunto de atores que buscam o empreendedorismo internacional, formado por redes, contextos culturais e institucionais. Nesse sentido, a crença sobre se as oportunidades são descobertas ou criadas dependeria do processo de construção social em que os atores estão envolvidos.

e.4) Integração entre III e IV:

Percebe-se, ainda, estudos que podem agrupar as perspectivas dos quadrantes III e IV, sendo as oportunidades internacionais descobertas por meio de fonte interna e externa simultaneamente. Esses artigos representam 19% (22) do total e geralmente se apoiam na explicação das redes de relacionamento combinadas a fatores internos, como: aspirações dos empreendedores (WESTHEAD, 2008); experiência internacional (HILMERSSON;

PAPAIOANNOU, 2015); conhecimento (ÅKERMAN, 2015; ZAEFARIAN; ENG; TASAVORI, 2016); experiência internacional e pesquisa sistemática (KRAUS *et al.*, 2017); aprendizagem (JOHANSON; VAHLNE, 2009; LAPERRIERE; SPENCE, 2015; BHATTI; LARIMO; COUDOUNARIS, 2016); estado de alerta (ACOSTA *et al.*, 2017); esforços de busca (LÖHDE; CALABRÒ, 2019); tecnologia (MAINELA; PERNU; PUHAKKA, 2011); recursos (SENIK; SHAM, 2011); cognição e capital humano (TABARES *et al.*, 2020); orientação empreendedora (STYLES; GENUA, 2008); capacidade empreendedora (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2012; LEHTO, 2015; CHANDRA, 2017; MOSTAFIZ; GOH, 2018); orientação para o mercado (FAROQUE, 2015); e capacidade cognitiva (DELL'ANNO; EVANGELISTA; GIUDICE, 2018).

O artigo mais antigo desse quadrante é o de Westhead (2008), que classifica as empresas pelo seu comportamento de exploração de oportunidades internacionais, considerando as aspirações dos empreendedores e o contexto de redes. O autor analisa se a atuação internacional está relacionada ao (des)interesse ou à (in)capacidade, o que influencia, por exemplo, o nível de comprometimento e a percepção sobre o processo de internacionalização.

Chandra, Styles e Wilkinson (2012) questionam se as empresas realmente identificam as oportunidades no início do seu funcionamento. Os autores verificaram que o processo de descoberta das oportunidades internacionais é apoiado por capacidades empreendedoras, na história da empresa e nas redes de relacionamento nacionais e internacionais. Assim, afirmam que o processo pode não ser verdadeiramente rápido, mas transcender a trajetória da empresa.

Posteriormente, Chandra (2017) reforça o argumento de que o tempo é um aspecto crucial para os processos de identificação, avaliação e exploração das oportunidades internacionais. Os estudos realizados indicam que os empreendedores começam estabelecendo regras simples – baseadas, por exemplo, na emoção e na opinião de terceiros – e, à medida que aprendem e obtêm mais conhecimento sobre os mercados externos, tornam-se capazes de

revisar e refinar essas regras, até estabelecerem regras complexas – com avaliação mais criteriosa e mais aberta ao risco –, que permitem selecionar melhores oportunidades internacionais e aumentar o desempenho da empresa.

O ano com mais publicações é o de 2015. Os autores concentram-se em como as características do empreendedor e as redes influenciam a descoberta das oportunidades internacionais. Hilmerston e Papaioannou (2015), por exemplo, avaliaram dois aspectos: a experiência internacional e a estrutura de redes. Eles identificaram que: (i) quanto mais a empresa tem experiência internacional, mais explora novas oportunidades internacionais de forma ativa e sistemática; e que (ii) em redes de negócios mais fechadas, as empresas buscam essas oportunidades de forma sistemática, enquanto que em redes mais abertas, há um comportamento mais passivo e não sistemático.

Lehto (2015), por sua vez, explica como o envolvimento, o comprometimento e o desenvolvimento de capacidades proativas por parte dos empreendedores são fundamentais para a consolidação de vendas no mercado externo. Além disso, constata que as redes de relacionamentos, incluindo agentes no mercado externo, desempenham um papel relevante, ajudando a superar as barreiras linguísticas e culturais e a aumentar as chances de sucesso nas negociações, mas que sua função é de apoiar o papel do empreendedor, não o substituir.

Åkerman (2015) analisa como o conhecimento e as redes de relacionamento influenciam a realização de oportunidades internacionais. O autor percebe que as redes locais influenciam de forma positiva a descoberta das primeiras oportunidades internacionais, e que eles tendem a ter uma relação negativa à medida com que aumenta o conhecimento de internacionalização da empresa. Por fim, ressaltando que o ambiente internacional é altamente dinâmico, Faroque (2015) verifica que a orientação estratégica, mais especificamente, a orientação para o mercado, influencia no processo de identificação das oportunidades internacionais.

Nos anos seguintes, essas conclusões são corroboradas. Zaefarian, Eng e Tasavori (2016) analisaram o comportamento de empresas familiares na identificação de oportunidades internacionais. Os autores concluíram que as primeiras oportunidades tendem a ser descobertas acidentalmente, enquanto as demais, após obtenção de experiência, são descobertas por pesquisa proposital. Os principais meios para descoberta de oportunidades são as redes de relacionamentos e o conhecimento prévio. Seguindo esta perspectiva, Kraus *et al.* (2017) perceberam que a identificação da primeira oportunidade internacional por parte de empresários de *born globals* acontece a partir de uma combinação entre agilidade empresarial, conhecimento prévio, experiência internacional, pesquisa sistemática e relações de rede.

Acosta *et al.* (2017) identificaram que a cultura e as normas exercem influência sobre o processo de identificação de oportunidades internacionais, além das redes de relacionamento, que podem ser fontes de informação, conhecimentos, capacidades e recursos. Os autores salientam, ainda, que recursos e capacidades são essenciais para o processo de identificação de oportunidades internacionais.

Mostafiz e Goh (2018) discorrem sobre como as mulheres desenvolvem habilidades e utilizam redes para identificar oportunidades em *startups* internacionais. Também analisando a literatura que trata de *startups*, Dell’Anno, Evangelista e Giudice (2018) identificam quais fatores influenciam na escolha dos mercados externos de atuação e no desenvolvimento das capacidades necessárias. Os autores verificaram que, para que as empresas sejam capazes de identificar oportunidades internacionais, é necessário investir na cultura, na capacidade cognitiva dos atores e no contexto de redes.

O artigo mais recente, de Löhde e Calabrò (2019), não se distancia do que as demais pesquisas indicam: os autores concluem que as empresas podem descobrir oportunidades a partir dos seus esforços de busca ou a partir da sua rede de relacionamentos, e que a forma como a oportunidade é descoberta influencia a escolha do modo de atuação.

Apenas 2 artigos afastam-se da explicação sobre as redes de relacionamento e direcionam sua atenção para as características ambientais. Muzychenko (2008) analisa como o ambiente multicultural influencia as competências, cognição e tomada de decisão dos empreendedores que identificam as oportunidades internacionais. E, mais recentemente, Lundberg e Rehnfors (2018) analisam como as características dos empreendedores e o ambiente institucional associam-se com os tipos de oportunidades que eles identificam, ao mesmo tempo em que são influenciados pelo ambiente institucional.

e.5) Integração entre I, II, III e IV:

Finalizando a integração entre os quadrantes, 12% (14) do total de artigos aborda tanto oportunidades criadas e descobertas, quanto sendo decorrentes de fonte interna e externa, ou seja, a junção entre todos os quadrantes. Destes, apenas 4 trabalhos são baseados em pesquisas empíricas; sendo os demais são de natureza teórica.

Dentre os artigos de natureza empírica, Mainela e Puhakka (2009) apoiam-se no conceito de *effectuation* proposto por Sarasvathy (2001) para entender como os empreendedores identificam as oportunidades para aberturas de *joint ventures* internacionais. Os autores percebem que as oportunidades internacionais são descobertas e criadas a partir do estado de alerta, da criatividade e da flexibilidade do empreendedor, sendo o estabelecimento de parcerias com uma grande variedade de agentes o principal meio para a criação. Esses fatores são necessários também para que os gestores sejam capazes de agir tanto de forma reativa, respondendo com sucesso às mudanças inesperadas, quanto de forma proativa, usando seus relacionamentos para evitar problemas e transformá-los em oportunidade, além de reforçar a sua credibilidade e diminuir os riscos.

Os outros artigos empíricos são mais recentes: Chetty, Karami e Martín (2018) explicam como os processos de descoberta e criação de oportunidades internacionais apoiam-se mutuamente, atuando como facilitadores da entrada no mercado externo. Esses processos ocorrem a partir da obtenção de conhecimento, recursos e atuação em rede. Bai e Johanson (2019), por sua vez, adotam as abordagens de redes e a visão baseada no conhecimento para analisar a inovação em jovens empreendimentos internacionais. Os autores argumentam que quanto mais as empresas se envolvem com parceiros de negócios internacionais e quanto mais obtém conhecimentos, mais se tornam capazes de identificar e criar oportunidades internacionais de inovação. Por fim, Tuomisalo (2019) explica como a orientação empreendedora, a experiência, a obtenção de conhecimentos tecnológicos e comerciais, assim como o contexto e as características institucionais, influenciam nos processos de descoberta e criação das oportunidades internacionais antes da abertura do negócio.

Os artigos teóricos deste quadrante fazem revisão de literatura com o intuito de: propor uma tipologia que explique como os clientes podem atuar como empreendedores internacionais, descobrindo e criando oportunidades (CHANDRA; COVIELLO, 2010); organizar e mapear a literatura existente (JONES; COVIELLO; TANG, 2011); sugerir uma tipologia de empresas na perspectiva do Empreendedorismo Internacional (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2012); definir oportunidade internacional e propor uma agenda de pesquisa (ZAHRA; GEORGE, 2002; MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014); propor a expansão da discussão sobre Empreendedorismo Social para o Empreendedorismo Internacional (ZAHRA; NEWHEY; LI, 2014); explicar como o contexto da indústria influencia na identificação, criação e exploração de oportunidades internacionais (ŽUR, 2015); classificar a literatura e apresentar um quadro-resumo da pesquisa (GEORGE *et al.*, 2016); e desenvolver o conceito do reconhecimento das oportunidades internacionais (ANGELSBERGER *et al.*, 2017).

Um modelo conceitual de destaque é desenvolvido por Peiris, Akoorie e Sinha (2015), que apresentam um *framework* com o intuito de integrar os fatores que compõem os processos de identificação, desenvolvimento e exploração das oportunidades que levam à internacionalização das empresas. O modelo é baseado em Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) e fundamenta-se na compreensão de que as oportunidades internacionais são precedidas de três fatores: o acesso aos recursos tangíveis e intangíveis, a capacidade empresarial (que consiste em conhecimento prévio, criatividade, autoeficácia e perseverança) e o capital social, ou seja, a sua posição na estrutura das redes de relacionamento, conforme ilustrado na Figura 12 (2).

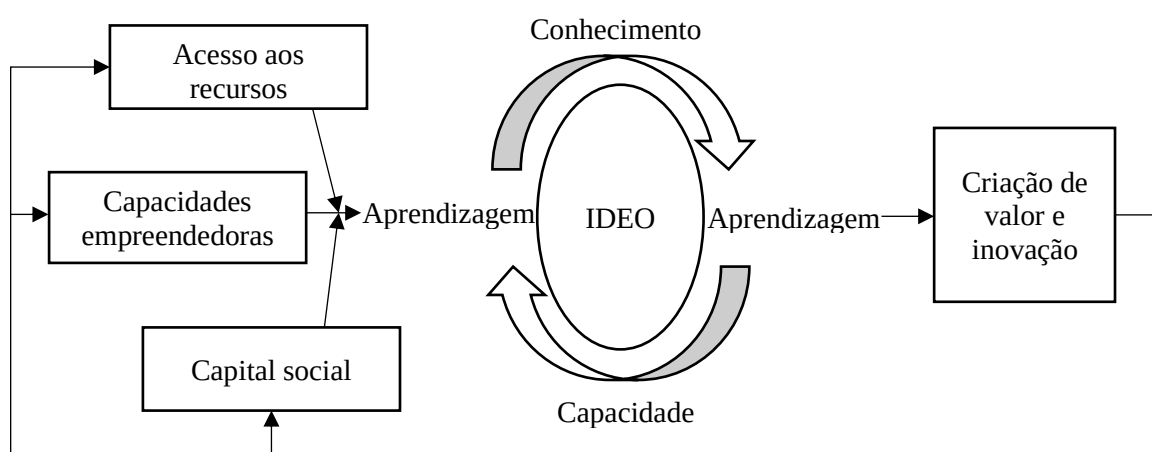


Figura 12 (2) – Um framework integrativo de identificação, desenvolvimento e exploração das oportunidades (IDEO)

Fonte: Peiris, Akoorie e Sinha (2015, p. 197)

A partir desses fatores, as oportunidades são alcançadas por meio do conhecimento e das capacidades. O principal recurso para identificar e explorar oportunidades seria o conhecimento. Contudo, o mero conhecimento não acrescenta valor se o empresário não possuir as capacidades necessárias para empregá-lo. A capacidade dinâmica do empreendedor – de tomar decisões rápidas, no momento certo, e gerar vantagem competitiva – é, portanto, o outro elemento fundamental para identificar, desenvolver e explorar as oportunidades internacionais (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2015).

O elemento que une o conhecimento e as capacidades dinâmicas empreendedoras seria a aprendizagem, ou seja, o processo pelo qual as pessoas adquirem, assimilam e organizam os novos conhecimentos, combinando-os aos pré-existentes. Esses três elementos – conhecimento, capacidade e aprendizagem – explicariam porque algumas empresas conseguem explorar oportunidades internacionais enquanto outras não (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2015).

f) Classificação do total de artigos

A distribuição do total de artigos analisados entre os quadrantes da matriz da oportunidade – incluindo os 64% discutidos inicialmente e os 36% que representam a integração entre os quadrantes – é apresentada na Figura 13 (2).

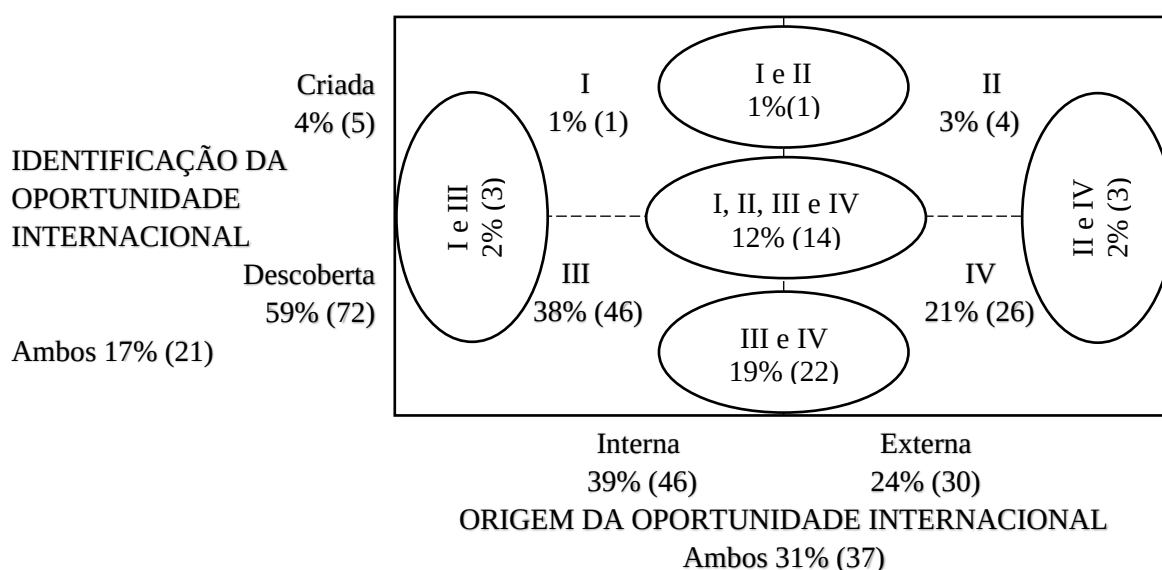


Figura 13 (2) – Literatura internacional: Classificação na Matriz da oportunidade internacional
 Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

Em termos de identificação das oportunidades internacionais, 74% (52) do total de trabalhos analisados concentra-se no processo de descoberta das oportunidades, enquanto apenas 5% (4) atém-se ao processo de criação. Todos os artigos que discutem a criação das

oportunidades são trabalhos empíricos. Além destes, 21% (15) dos artigos aborda ambos os processos – descoberta e criação de forma conjunta. A maioria destes trabalhos, 14% (10) do total, são trabalhos teóricos; e 7% (5) das publicações analisa como os processos de criação de oportunidades internacionais ocorre na prática.

No que se refere à origem da oportunidade internacional, a maior parte das publicações analisadas, 41% (29), aborda de maneira conjunta tanto as oportunidades geradas interna quanto externamente. Destes, 23% (16) são trabalhos empíricos e 18% (13) são teóricos. Entre os demais, 34% (25) concentra-se nas oportunidades geradas internamente, por exemplo, em função da atuação do empreendedor, sendo 24% (18) empíricos e 10% (7) teóricos; enquanto 25% (17) aborda apenas as oportunidades internacionais geradas externamente, geralmente por meio das redes de relacionamentos, com 24% (16) empíricos e 1% (1) teórico.

2.3.5.2 Literatura Nacional

Dos artigos identificados na literatura nacional que discutem os processos de identificação das oportunidades internacionais, 86% (12) são de natureza empírica. Semelhante ao que ocorre na literatura internacional, a maior parte aborda as oportunidades descobertas – 79% (11 artigos). Apenas 14% (2) discutem a criação das oportunidades internacionais e 7% (1) discute simultaneamente oportunidades criadas e descobertas. Com relação à origem da oportunidade, a maioria dos artigos – 57% (8) – discute fonte interna e externa simultaneamente. Oportunidades decorrentes de fonte externa são abordadas em 29% (4) dos artigos; e, de fonte interna, em 14% (2). Essas informações são apresentadas na Figura 14 (2) e os artigos serão discutidos a seguir.

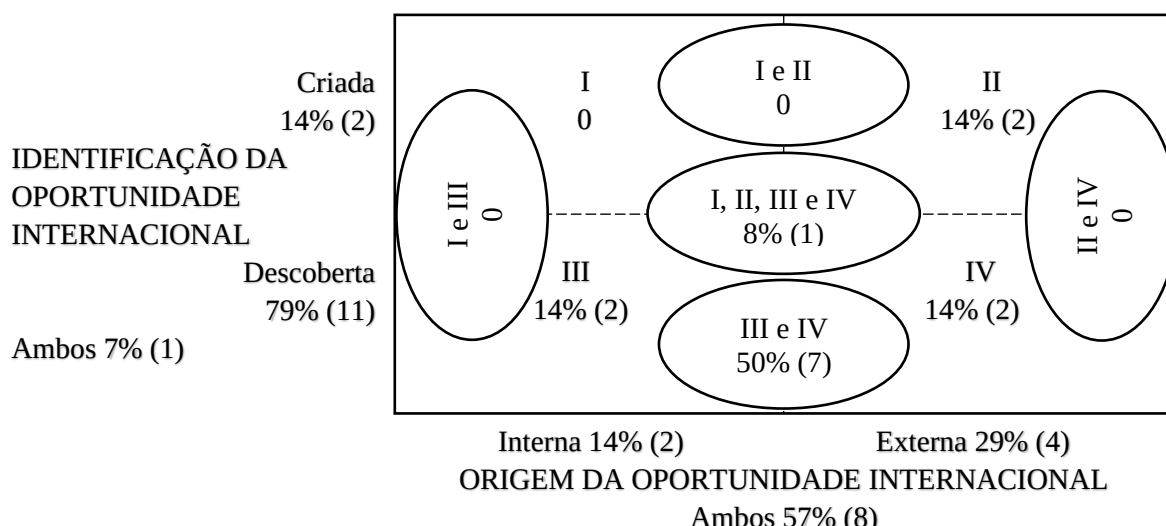


Figura 14 (2) – Literatura nacional: Classificação na matriz da oportunidade internacional

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nos sites <http://www.periodicos.capes.gov.br/>; <http://www.spell.org.br/> e <http://www.anpad.org.br/> (2019)

a) Quadrante I

Não foram identificados artigos que abordassem as oportunidades internacionais criadas pela empresa, o que revela a mesma tendência da literatura internacional em se omitir sobre a capacidade da empresa de assumir um papel mais ativo e inovador frente ao mercado internacional.

b) Quadrante II

Foram identificados apenas dois artigos que tratam da criação de oportunidades internacionais por meio de fonte externa à empresa. Carvalho, Dib e Mello (2015) discutiram como o conceito de *effectuation*, proposto por Sarasvathy (2001), contribui para compreensão do processo de internacionalização não planejado e de criação de oportunidades, gerando novos conhecimentos por meio das redes de relacionamento. Diferindo dos artigos da literatura internacional, que, em sua maioria, referem-se às redes de relacionamento, o artigo de

Sarmiento, Carvalho e Dib (2016) traz uma nova abordagem ao analisar como uma aceleradora substitui as redes de relacionamento no processo de internacionalização de uma *startup* de base tecnológica, intermediando informações que permitem criar novas oportunidades internacionais e disponibilizando recursos humanos, financeiros e organizacionais.

c) Quadrante III

No que se refere às oportunidades internacionais descobertas pela própria empresa, dois artigos foram identificados. Amorim e Dornelas (2004) explicam como empresas de *software* utilizam a internet para identificar oportunidades de negócios internacionais. A principal forma é o mapeamento de demandas não atendidas e de nichos específicos de mercado, o que não seria possível ou seria muito mais oneroso por outros meios. No ramo de *commodities*, Campos (2015) analisou o processo de internacionalização de empresas brasileiras de fruticultura e verificou que as oportunidades internacionais são identificadas por meio do comportamento proativo de busca por parte dos empreendedores. Eles percebem o mercado externo como mais vantajoso e redirecionam suas estratégias para aproveitar essas oportunidades.

d) Quadrante IV

Por outro lado, analisando as oportunidades internacionais descobertas por fonte externa à empresa, também dois artigos foram identificados. O artigo de Krakawer, Jussani e Vasconcellos (2013) analisa como as alianças estratégicas facilitam o processo de internacionalização de uma empresa de TI. Entre os benefícios percebidos, está a possibilidade de descobrir oportunidades por meio dos parceiros e de unir capacidades para aproveitar oportunidades, diminuindo riscos e incertezas. No mesmo ano, Fiates *et al.* (2013) descrevem

como as incubadoras desempenham um papel importante na identificação de novas oportunidades internacionais, além de facilitarem o acesso das empresas incubadas a esses mercados, disponibilizarem conhecimentos relevantes para o processo de internacionalização e facilitarem o estabelecimento de relacionamentos.

e) Integração entre os quadrantes

e.1) Integração III e IV

A maior quantidade de artigos se concentra nas oportunidades descobertas utilizando as fontes interna e externa de forma conjunta. Foram 7 artigos, o que representa 50% do total. O mais antigo, de Durigon e Costa (2007), verifica como empresas exportadoras lidam com oportunidades comerciais internacionais. Constatou-se que a inserção no mercado internacional, na maioria das vezes, ocorreu em decorrência da estratégia da empresa ou a partir de oportunidades ocasionais, como por solicitação do importador.

Alguns anos mais tarde, o interesse pelo assunto ressurgiu: 2015 foi o ano com maior número de publicações. Santos, Mello e Silva (2017) aplicaram o modelo de Peiris, Akoorie e Sinha (2015) em uma empresa brasileira, verificando a existência de todas as dimensões propostas, mas sem considerar os processos de criação de oportunidades, apenas de descoberta. Machado e Basaglia (2015) também verificaram os elementos propostos por Ardichvili, Cardozo e Ray (2003) – conhecimento prévio, informações e redes sociais – influenciando os processos de identificação de oportunidades internacionais em empresas brasileiras e canadenses. Seguindo a mesma lógica, Pacheco e Araújo (2015) concluíram que fatores que influenciavam o processo de reconhecimento das oportunidades internacionais foram a rede de

relacionamentos, o conhecimento técnico, o desenvolvimento das atividades correntes e a capacidade de inovar.

Analisando os tipos de oportunidade em um contexto de empresas brasileiras de fruticultura localizadas no semiárido, Leite, Moraes e Salazar (2015) argumentaram que, para o Empreendedorismo Internacional, oportunidades de natureza nacional e internacional se mostraram relevantes. Os autores verificaram que a exploração de oportunidades nacionais e a interpretação do contexto local colaboraram para o processo de internacionalização, assim como os gestores e as redes de relacionamento desempenharam papéis relevantes.

Mais recentemente, Rezende Galdino e Lamont (2018) analisam como a lente da oportunidade internacional permite analisar o processo de internacionalização no que se refere aos modos de atuação. Os autores examinam como as fontes das oportunidades (interna ou externa) e os tipos de aprendizagem (*exploration* ou *exploitation*) se relacionam com o modo de atuação. Eles concluem que, à medida com que as empresas aprendem, elas refinam a sua forma de atuação, ao invés de a modificarem. Por fim, Gazquez e Machado (2019) verificam que as oportunidades internacionais de empresas de *software* tanto são buscadas pelos empreendedores em resposta à competição local, quanto surgem de forma casual, por meio da rede de relacionamentos.

e.2) Integração I, II, III e IV

Apenas 1 artigo representa a integração entre todos os quadrantes: oportunidades criadas e descobertas por fontes internas e externas à empresa. Carvalho e Dib (2015) propõem um modelo conceitual de formação das oportunidades internacionais em que buscam explicar como o contexto de tomada de decisão – mais especificamente, o tipo de conhecimento utilizado, objetivo ou experiencial – relaciona-se com a forma como os decisores usam as redes de relacionamentos para internacionalizar. Os autores argumentam que: quando os decisores

possuem pouco conhecimento, a descoberta da oportunidade ocorre de forma passiva, com as redes funcionando como fonte de descoberta acidental. Por outro lado, quando possuem altos níveis de conhecimento objetivo, há a descoberta ativa, com a busca deliberada das oportunidades nas redes de relacionamentos. Por fim, quando há alto nível de conhecimento experiencial, ocorre a criação das oportunidades a partir das interações com as partes da rede.

2.3.5.3 Discussão sobre os artigos analisados

Diante dessa diversidade de abordagens e classificações acerca das oportunidades internacionais, percebe-se que a maior parte dos artigos ainda se concentra nas oportunidades descobertas pela empresa (fonte interna), ou seja, as oportunidades estão presentes no contexto das empresas, já existem no mercado, cabendo às empresas/empreendedores descobri-las e capturá-las (por exemplo, MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; LORENZ; RAMSEY; RICHEY JR., 2018; PARK; YOON, 2017). No caso da literatura nacional, embora essa literatura tenha se mostrado ainda muito incipiente, a maior parte dos artigos também se concentra na descoberta, mas de ambas as fontes: interna e externa (por exemplo, MACHADO; BASAGLIA, 2015; GALDINO; LAMONT, 2018).

Nessa perspectiva, Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014) explicam que as teorias tradicionais de internacionalização recomendam coletar informações, identificar cenários, selecionar o objetivo e estabelecer linhas de ação como forma de identificar e explorar oportunidades internacionais. Essa abordagem se assemelha à metodologia proposta pelo modelo das forças competitivas (PORTER, 1985), que enfatiza os aspectos estruturais: escolher uma indústria tendo como base a sua atratividade, escolher uma estratégia dentre as possíveis e, se não possuir, adquirir os ativos necessários para competir neste mercado.

Contudo, essas análises ambientais, cuja essência da formulação da estratégia é lidar com os concorrentes, ignoram aspectos relevantes (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014), como a complementaridade dos recursos entre as empresas, que substitui a necessidade de serem desenvolvidos internamente; e a dependência do caminho, capaz de limitar ou expandir as oportunidades (TEECE, 2007; KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014). Não os considerar limita a aplicação da análise em contextos dinâmicos e globais (CHANDRA, 2017).

Essas análises ignoram, ainda, a capacidade das empresas de atuar no desenvolvimento de oportunidades (criação das oportunidades), determinando a estrutura do mercado por meio da inovação e aprendizagem (TEECE, 2007). Outro aspecto é que a empresa pode não dispor de tempo nem de recursos para obter tantas informações quanto necessárias para realizar todas as análises ambientais recomendadas (KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014). É difícil avaliar uma oportunidade estratégica sem analisar os recursos que a empresa traz para essa oportunidade (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014).

Não obstante, têm emergido alguns estudos que abordam a natureza dinâmica das oportunidades internacionais, ressaltando aspectos de natureza social, mesmo que os estudos empíricos ainda sejam escassos (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014; HANNIBAL; EVERS; SERVAIS, 2016). Sarasvathy *et al.* (2014) argumenta que, dentro dessa natureza dinâmica, não apenas a percepção dos empreendedores sobre as oportunidades pode mudar, mas também as oportunidades em si podem ser modificadas ou criadas a partir das ações dos empreendedores e das interações destes com as partes envolvidas.

A abordagem de *effectuation* tem surgido nos estudos sobre atuação internacional das empresas, envolvendo basicamente três características: incerteza transfronteiriça, recursos limitados e dinâmica de rede. Ao invés de fazer análises competitivas detalhadas, opta-se por realizar alianças estratégicas que ajudem a reduzir as incertezas e as barreiras de entrada, ao mesmo tempo em que proporcionam o aumento dos meios e que impõem restrições. Isso

demanda ser capaz de mobilizar os recursos e as capacidades disponíveis diante das contingências e incertezas, oportunidades e ameaças. Um aspecto relevante nessa abordagem é que as contingências estão disponíveis para várias empresas, mas o que faz com que se torne uma oportunidade relevante é a resposta não óbvia ou não usual dada por cada uma delas (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY *et al.*, 2014).

Alguns autores buscaram uma interação entre o processo de *effectuation* e a perspectiva de redes (JOHANSON; VAHLNE, 2006; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010) com a inclusão da capacidade empreendedora como aspecto fundamental para o processo de internacionalização. Uma das últimas revisitas ao modelo de Uppsala (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010) parte do conceito de *effectuation* (SARASVATHY, 2001) para destacar a capacidade dos gestores para lidar com as incertezas, utilizando-se dos seus recursos, capacidades e sua rede de relacionamentos enquanto tenta identificar e desenvolver oportunidades internacionais. A diferença entre o modelo de Uppsala e o processo de *effectuation* está em assumir, no primeiro, que as oportunidades são exógenas ao processo. A maior convergência está no fato de ambos considerarem os processos de internacionalização de forma menos previsível e mais baseada nos relacionamentos e nas redes (SARASVATHY *et al.*, 2014).

Em particular, a perspectiva de redes tem ganhado cada vez mais espaço na explicação dos processos pelos quais as oportunidades são identificadas e exploradas. Por muito tempo, o conhecimento foi a principal explicação para a capacidade de perceber oportunidades internacionais e assumir compromissos (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e ainda é considerado relevante nos processos de identificação dessas oportunidades (GALDINO; REZENDE, 2015; CHANDRA, 2017; LINDSTRAND; HANELL, 2017). Entende-se que a própria percepção das oportunidades e a incerteza dependem do nível de informação a que se tem acesso (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010) e que novos

conhecimentos permitem reconhecer novas oportunidades e novos recursos – ou formas alternativas de utilização para os existentes (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Contudo, Evers e Gorman (2011) já não haviam identificado relação entre conhecimento prévio e capacidade de identificar oportunidades internacionais, assim como não identificaram proatividade no comportamento dos empreendedores na busca por oportunidades, mas que estas surgiram a partir das redes de relacionamentos. Chandra, Styles e Wilkinson (2009) também haviam concluído que as empresas com pouco ou sem conhecimento sobre internacionalização geralmente descobrem as oportunidades de forma ocasional, enquanto aquelas que tem conhecimentos prévios, as descobrem de forma deliberada.

Assim, nem sempre o exportador, detentor de conhecimentos, é quem inicia o processo de internacionalização ou o expande, mas este pode ser iniciado pelo importador, por intermediários ou em uma feira de negócios (por exemplo, NOWINSK; RIALP, 2015; LINDSTRAND; HANELL, 2017). As oportunidades podem, portanto, ser descobertas inteiramente ao acaso, na ausência de conhecimentos considerados relevantes. Nesses casos, a identificação das oportunidades é decorrente das interações da empresa focal com sua rede, ou seja, seus laços sociais. O ambiente de atuação internacional, caracterizado por incerteza, complexidade e alto custo de pesquisa, é um cenário propício para esse comportamento (ELLIS, 2011). Nesta perspectiva, as oportunidades ainda são descobertas, mas a fonte passa a ser externa à empresa.

Seja considerando as redes sociais – que ligam pessoas à outras pessoas – ou as redes de negócios – que ligam empresas à outras empresas (ELLIS, 2011), o papel dos relacionamentos pode ser diferente a partir da concepção que os autores assumem. As redes podem ser reconhecidas como uma forma de obter conhecimentos necessários para internacionalizar (JONES; COVIELLO, 2005; JOHANSON; VAHLNE, 2009; AHMADIAN;

ABDOLMALEKI, 2018), ou de maneira mais ampla, como forma de complementar os recursos da empresa para atuar nos mercados externos (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; RATAJCZACK-MROZEK, 2015). Uma outra abordagem parte da compreensão de que as redes são uma forma de internacionalizar sem adquirir os conhecimentos necessários quando eles são demasiadamente custosos ou difíceis de acessar. A empresa pode, então, internacionalizar por meio de agentes externos ou intermediários (ELLIS, 2011). Outra forma de internacionalizar sem possuir os conhecimentos necessários e utilizando as redes de relacionamento é por meio da descoberta passiva (VASILCHENKO; MORRISH, 2011; ZAEFARIAN; ENG; TASAVORI, 2016).

Chandra, Styles e Wilkinson (2009) argumentaram que o acesso à informação por meio das redes para reconhecer a oportunidade é necessário, mas insuficiente, pois é apenas o passo inicial de um processo que envolve interpretação e recombinação de conhecimentos novos e existentes. Carvalho (2017) analisou o papel das redes na formação de oportunidades internacionais, verificando que elas podem atuar tanto na descoberta, quanto na criação de oportunidades. As oportunidades sendo criadas por fonte externa à empresa também é uma abordagem pouco usual dentro da literatura de internacionalização (HANNIBAL; EVERS; SERVAIS, 2016; SARMENTO; CARVALHO; DIB, 2016). Ainda mais escassas são as publicações sobre oportunidades criadas internamente (KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014).

Ademais, essa distinção entre as fontes interna e externa, criação e descoberta de oportunidades internacionais, pode não ser tão óbvia. Durante os processos de internacionalização pode haver, por exemplo, um misto entre momentos de descoberta e de criação de oportunidades, como demonstrado por Mainela e Puhakka (2009), Carvalho e Dib (2015), Chetty, Karami e Martín (2018), Bai e Johanson (2019) e Tuomisalo (2019).

Além disso, no artigo de Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014), por exemplo, que aborda os processos de criação por fonte interna, o fato de os empreendedores agirem sem planejamento, em função do alto nível de incerteza e da racionalidade limitada não implica na ausência de influência por parte dos relacionamentos na percepção das oportunidades. O argumento de que os relacionamentos são construídos durante a exploração das oportunidades não anula o fato de que esses relacionamentos também podem apresentar oportunidades aos empreendedores – embora os autores se concentrem na primeira situação.

Assim, a literatura sobre oportunidades internacionais tem se expandido na busca pela explicação acerca de como essas oportunidades são identificadas e exploradas. No entanto, ainda há lacunas em algumas explicações, como aquelas que envolvem a escolha das oportunidades, dos mercados e dos parceiros.

2.4 Definindo Capacidades Dinâmicas

A abordagem das capacidades dinâmicas foi desenvolvida a partir de pressupostos da Visão Baseada nos Recursos (*Resource Based View* – RBV), que, embora seja considerada uma visão estática, mostrou-se relevante como ponto de partida (TEECE, 2007). Ainda que a RBV inclua nas análises os recursos e capacidades da empresa, foi insuficiente enquanto ferramenta analítica para auxiliar a atuação de empresas em ambientes globais e dinâmicos (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014), uma vez que negligencia dois aspectos relevantes: as necessidades de renovar as capacidades para acompanhar a dinâmica do ambiente e de adaptação e interferência nesse ambiente (TEECE, 2007). Buscando ocupar esta lacuna teórica, alguns autores se dedicaram a teorizar sobre a natureza dinâmica que as capacidades assumem como forma de fazer com que a empresa atue em conjunto com o ambiente.

A RBV assume que a empresa não define a sua identidade com base apenas nas necessidades do mercado, mas de acordo com o que é capaz de fazer melhor com os recursos e capacidades que dispõe (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991). Embora algumas definições possam assumir recursos e capacidades como sinônimos, parte-se da compreensão de que eles são distintos entre si. Dentre as possíveis definições, seria possível compreendê-los, por exemplo, como “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento etc.” (BARNEY, 1991, p. 101). No entanto, percebe-se que recursos, processos e capacidades são abordados como sinônimos.

Adota-se, portanto, a compreensão de que, enquanto os “recursos são insumos no processo de produção, [...] que por conta própria, são poucos produtivos [...], as capacidades é o que a empresa pode fazer, como resultado de um conjunto de recursos trabalhando juntos” (GRANT, 1991, p. 118-120). Os processos, por sua vez, são as ações que a empresa desenvolve para atingir determinados objetivos. São uma forma de explorar os recursos da empresa para atingir a vantagem competitiva, uma vez que os recursos por si só não são capazes de fazê-lo (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004). As capacidades, portanto, são a habilidade da empresa em usar e combinar seus recursos. Elas são dinâmicas quando permitem integrá-los e reconfigurá-los, transformando-os em resposta aos ambientes para alcançar vantagem competitiva sustentável. Ou seja, refere-se à possibilidade de adaptação à ambientes mutáveis por meio de inovação na forma de combinar, recombina e transformar os recursos e os processos (SWOBODA; OLEJNIK, 2016).

Um trabalho seminal no desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas é o de Teece, Pisano e Shuen (1997). Os autores explicam que o termo ‘dinâmica’ é adotado em função da “capacidade de renovar competências, a fim de alcançar congruência com o ambiente de negócios em mudança, [em que] são necessárias certas respostas inovadoras”; e que o termo ‘capacidades’ refere-se ao “papel fundamental da gestão estratégica na adequada adaptação,

integração e reconfiguração das habilidades, recursos e competências organizacionais internos e externos” (p. 515). Os conceitos de recursos, rotinas, competências e capacidades dinâmicas são apresentados no Quadro 8 (2), a seguir.

Termo	Definição
Recursos	Ativos específicos da empresa que são difíceis ou impossíveis de imitar
Rotinas/Processos	Agrupamento de ativos que permite a realização de atividades distintas
Competências centrais	Negócio fundamental como núcleo
Capacidades dinâmicas	Capacidade de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar rapidamente com as mudanças ambientais

Quadro 8 (2) – Definições recursos, processos, competências e capacidades

Fonte: Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516)

Desse modo, alguns critérios precisam ser atendidos na definição das capacidades dinâmicas. Esses critérios são características que fundamentam a sua existência e envolvem a verificação sobre se a capacidade atende à uma necessidade, é única e difícil de imitar. Além disso, três fatores ajudam a determinar se a capacidade dinâmica é distinta (que não pode ser comprada ou vendida): processos, posições e caminhos. Os processos são definidos como a maneira como as coisas são feitas, refletidos em rotinas. A posição de ativos se refere à posse de tecnologia, capital intelectual, relacionamentos, base de clientes. Por fim, o caminho diz respeito às alternativas estratégicas disponíveis. Assim, “a vantagem competitiva das empresas reside em seus processos organizacionais, moldados por sua posição de ativos e caminhos disponíveis” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 518).

Para os autores, o repertório de recursos e capacidades são limitados pelas escolhas passadas da empresa. Mas esse repertório pode não ser suficiente para garantir a vantagem competitiva sustentável, especialmente em ambientes dinâmicos, seja pelo crescimento da demanda ou em razão das próprias mudanças tecnológicas. É preciso ser capaz de renová-los. Dessa forma, a abordagem das capacidades dinâmicas considera que os recursos e competências

que mantêm a empresa alinhada com o mercado envolvem a identificação e aproveitamento de oportunidades, que são difíceis de imitar e dão suporte aos produtos e serviços mais valiosos (TEECE; PISANO; SHUEN,1997).

Outro trabalho que tem inspirado as pesquisas da área é o de Eisenhardt e Martin (2000). Estes autores têm uma compreensão diferente sobre as capacidades dinâmicas, que definem como “processos organizacionais e estratégicos específicos, como o desenvolvimento de produtos, aliança e tomada de decisão estratégica, que criam valor para empresas em mercados dinâmicos pela manipulação de recursos em novas estratégias de criação de valor” (p. 1106). Assim, as capacidades dinâmicas são entendidas como os processos da empresa, geralmente as suas ‘melhores práticas’. Esses processos devem variar, contudo, em função do dinamismo do mercado. Quanto mais dinâmico o mercado, mais simples os processos se tornariam. Teece (2007, p. 1321) rebate essa compreensão, afirmando que “a adoção de uma melhor prática compreensível e replicável [não] constitui uma capacidade dinâmica”.

Assim, apesar de ser um dos campos mais ativos na pesquisa sobre gestão estratégica, o campo das capacidades dinâmicas ainda é fragmentado ao ponto de não haver consenso acerca da própria definição e dos elementos centrais do construto (DISTEFANO; PETERAF; VERONA, 2014), abrindo espaço para questionamentos sobre sua coerência e validade (AREND; BROMILEY, 2009; EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009; WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2013; SCHILKE, 2014).

Essa fragmentação ocorre em função da divisão do campo em duas perspectivas influenciadas pelos trabalhos seminais introduzidos: de Teece, Pisano e Shuen (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000). Estes artigos apresentam visões não apenas diferentes, mas contraditórias sobre o que são capacidades dinâmicas (PETERAF; DISTEFANO; VERONA, 2013). Por consequência, à medida que o campo evoluiu, ao invés de os trabalhos convergirem em torno de uma compreensão considerada mais coerente, aumentou a divergência, o que

prejudicou a consolidação da área (DISTEFANO; PETERAF; VERONA, 2014). As principais divergências entre as visões, de acordo com DiStefano, Peteraf e Verona (2014), são apresentados na Figura 15 (2):

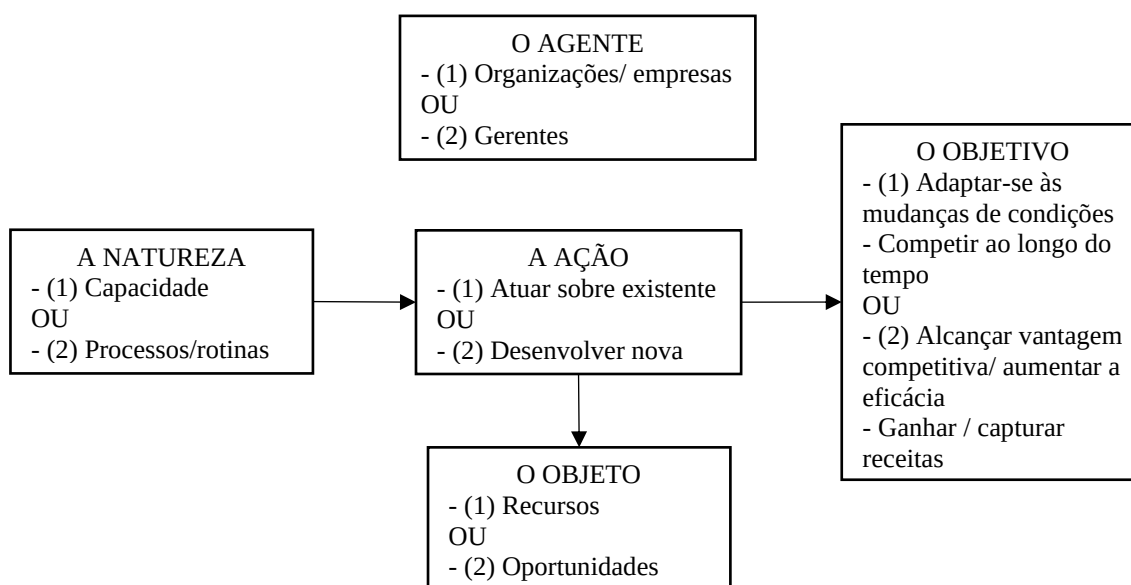


Figura 15 (2) - Definindo capacidades dinâmicas

Fonte: Adaptado de DiStefano, Peteraf e Verona (2014, p. 312)

As divergências se referem: (a) à própria natureza das capacidades dinâmicas, que são (1) compreendidas como uma capacidade (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; 2000) ou como (2) um processo – as melhores práticas da empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000); (b) ao papel do agente, com foco de análise na (1) organização (TEECE, 2000) ou no (2) gerente (GALUNIC; EISENHARDT, 2001); (c) ao objeto da ação, que podem ser (1) as capacidades e recursos da empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000) ou (2) as oportunidades (TEECE, 2000); (d) ao objetivo, se (1) o desenvolvimento da capacidade de responder às condições de mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) ou (2) a busca pela vantagem competitiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000); e, por fim, (e) à ação, se considera que as capacidades mudam (1) a partir de uma base existente ou (2) para criar algo novo. Contudo, nesse último

aspecto, as abordagens podem também convergir, considerando que o novo é criado a partir daquilo que já existe.

No Quadro 9 (2) são apresentadas algumas definições de capacidades dinâmicas desenvolvidas pelos autores que deram origem à correntes teóricas em diferentes artigos considerados seminais. Estas definições são classificadas a partir dos pressupostos que as fundamentam, conforme proposto por DiStefano, Peteraf e Verona (2014). É possível perceber que as barreiras que separam os autores e as correntes teóricas que utilizam os diferentes pressupostos não são rígidas. Isso porque há a adoção de pressupostos diferentes pelos mesmos autores em diferentes publicações.

Eisenhardt, por exemplo, apresenta duas definições de capacidades dinâmicas em que alguns pressupostos que as fundamentam divergem. No seu artigo seminal (EISENHARDT; MARTIN, 2000), assume como agente de construção e modificação das capacidades dinâmicas a própria organização e que o objeto de ação desse agente são os recursos e capacidades; mas, em publicações posteriores, o foco de análise muda para o papel do gerente (GALUNIC; EISENHARDT, 2001), bem como o objetivo passa a ser os mercados em mudança (SANTOS; EISENHARDT, 2005).

De forma semelhante, Teece, em seu artigo seminal, assume que o objeto de ação das organizações, no que se refere às capacidades dinâmicas, são os recursos e capacidades da empresa (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e, posteriormente, assume que, além desses, as oportunidades também são objeto de ação, em processos que permitem percebê-las e moldá-las (TEECE, 2007). Ressalta-se que críticas são feitas à estas definições por serem consideradas tautológicas ao definir capacidade dinâmica como uma capacidade (TEECE, 2007).

DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS	PRESSUPOSTOS				
	Natureza	Agente	Objeto	Objetivo	Ação
É “a capacidade da empresa de integrar, construir, e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516).	1	1	2	1	1
“Definimos capacidades dinâmicas como processos da empresa que utilizam recursos – especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos – para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1107).	2	1	2	2	*
Capacidade dinâmica é “a capacidade de sentir e, em seguida, aproveitar as oportunidades de forma rápida e eficiente” (TEECE, 2000, p. 35).	1	1	2	2	2
São “os processos estratégicos e organizacionais pelos quais os gestores manipulam recursos para novos ativos produtivos no contexto de mercados em mudança” (GALUNIC; EISENHARDT, 2001, p. 1229).	2	2	1	-	*
São “processos organizacionais pelos quais os membros manipulam recursos para desenvolver novas estratégias de criação de valor” (SANTOS; EISENHARDT, 2005, p. 498).	2	2	2	-	*
“As capacidades dinâmicas podem ser desagregadas em capacidade (1) para detectar e moldar oportunidades e ameaças (<i>sensing</i>), (2) para aproveitar oportunidades (<i>seizing</i>), e (3) para manter a competitividade através do reforço, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração do negócio e ativos intangíveis e tangíveis (<i>reconfiguration</i>)” (TEECE, 2007, p. 1319).	1	1	1	1	1
“As capacidades dinâmicas podem ser útilmente desagregadas em três grupos de processos e atividades gerenciais conduzidas dentro das empresas: (1) identificação e avaliação de oportunidades em casa e no exterior (<i>sensing</i>), (2) mobilização de recursos globalmente para abordar oportunidades e capturar valor com isso (<i>seizing</i>) e (3) renovação contínua (<i>transformation</i>)” (AL-ALI; TEECE, 2014, p. 106-107).	2	2	1	2	1

Quadro 9 (2) - Definições seminais de capacidades dinâmicas e pressupostos que as fundamentam

Fonte: Elaborada a partir de DiStefano, Peteraf e Verona (2014)

LEGENDA:	Natureza	Agente	Objeto	Objetivo	Ação
1:	Capacidade	Organização	Oportunidade	Adaptação	Mudam o existente
2:	Processo	Gerente	Capacidade	Competição	Criam algo novo
*Ambos: Criam algo novo e mudam o existente / - Não aborda essa questão					

Uma classificação relevante é aquela com relação ao objeto da ação: se a ação é motivada pela busca por identificar e explorar oportunidades, ou por desenvolver continuamente os recursos e capacidades da empresa. Os artigos seminais acerca das capacidades dinâmicas fundamentam-se na compreensão de que o objeto da ação são os recursos e capacidades (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Contudo, essa compreensão parece mudar com o passar do tempo para esses autores, ao considerar que a identificação das oportunidades também é relevante (SANTOS; EISENHARDT, 2005; TEECE, 2007).

De especial interesse para as definições operacionais dessa pesquisa é a mudança na perspectiva assumida por Al-Ali e Teece (2014), em seu artigo voltado para a atuação internacional. Ao definirem as capacidades dinâmicas, não mais assumem que estas são formadas por subcategorias de capacidades, mas por processos desenvolvidos pelos gestores e orientados para oportunidades, com foco na obtenção da vantagem competitiva.

Para além das diferenças apresentadas entre os pressupostos e entre as definições, um ponto em que as abordagens parecem não se confundir é na compreensão de como as capacidades dinâmicas se apresentam, especialmente em ambientes de rápida mudança (DISTEFANO; PETERAF; VERONA, 2014). Na visão de Teece, Pisano e Shuen (1997), em quaisquer ambientes, as capacidades dinâmicas envolvem rotinas complexas, enquanto para Eisenhardt e Martins (2000), em ambientes em que a mudança ocorre rapidamente, as capacidades dinâmicas se manifestam como regras simples que orientam o comportamento para que haja adaptação. Essa é a principal diferença entre as abordagens.

Embora essa distinção esteja bem clara nas abordagens seminais, como forma de tentar integrar as perspectivas, DiStefano, Peteraf e Verona (2014) argumentam que as compreensões podem ser complementares, de modo que regras simples e rotinas complexas façam parte de um processo dinâmico, socialmente complexo e difícil de imitar, que envolve os níveis individual e organizacional. Considera-se que o estabelecimento de regras simples proporciona o desenvolvimento de processos complexos. Assim, mesmo que as regras envolvidas sejam simples, o sistema como um todo não é.

Ponderando as discussões acerca das definições existentes, uma compreensão que parece mais apropriada no contexto dessa pesquisa é de que as capacidades dinâmicas podem

ser desagregadas em três processos e atividades gerenciais: “(1) identificação e avaliação de oportunidades em casa e no exterior (*sensing*), (2) mobilização de recursos globalmente para abordar oportunidades e capturar valor com isso (*seizing*) e (3) renovação contínua (*transformation*)” (AL-ALI; TEECE, 2014, p. 106-107).

As atividades de *sensing* incluem não apenas a detecção das oportunidades, mas também a sua modelagem, ou seja, a habilidade para criar oportunidades e não apenas de reconhecê-las. O reconhecimento de oportunidades geralmente é decorrente do acesso a conhecimentos existentes; já a criação, está relacionada a novos conhecimentos, endógenos ou exógenos à empresa, envolvendo, por exemplo, a combinação de inovações complementares para criar uma solução (TEECE, 2007). Envolvem a atuação empreendedora de construir e testar hipóteses sobre os mercados, incluindo considerar alternativas tecnológicas, conhecer mercados, ouvir clientes e examinar o ambiente de negócios em escala global (AL-ALI; TEECE, 2014).

Uma vez que as oportunidades sejam vislumbradas, é preciso agir de maneira rápida para conseguir aproveitá-las (*seizing*), por meio de novos produtos, processos ou serviços (TEECE, 2007). As atividades de *seizing* envolvem a coordenação de ativos para competição em escala global, de modo que a velocidade com que isso ocorre pode ser decisiva para que novas ideias sejam realmente inovadoras no momento da implementação em mercados que tendem a mudar rapidamente (AL-ALI; TEECE, 2014).

O processo de *transformation* consiste na renovação dos recursos e das estruturas, na mudança do modelo de negócios, métodos e cultura organizacional, também em uma perspectiva global. Essas atividades são necessárias não apenas quando oportunidades radicais precisam ser abordadas, mas também para amenizar os efeitos da rigidez que surgem com o passar do tempo. Consiste em “testar, descartar e substituir ideias e modelos de negócios que não funcionam”, especialmente em empresas do setor de tecnologia, que envolvem mudanças rápidas (AL-AALI; TEECE, 2014, p. 107).

Desse modo, para ser capaz de estar alinhada com o ambiente em processos não apenas de detecção de oportunidades, mas também de exploração – mesmo que para isto tenha que transformar-se –, a empresa precisa desenvolver capacidades dinâmicas. Ainda que a capacidade de combinar e reconfigurar os recursos em compasso com as mudanças externas seja fundamental, as empresas só precisam realizar esta reconfiguração quando necessário. Assim, nem todas as respostas no nível da empresa para as oportunidades são manifestações das capacidades dinâmicas. Se o ambiente se mantém estável, as mudanças excessivas podem resultar em uma redução do desempenho (AUGIER; TEECE, 2007).

Nesse sentido, as capacidades dinâmicas são consideradas pelo autor como meta-competências, que transcendem a competência operacional – entende-se que tanto os recursos quanto as competências estão relacionados às capacidades operacionais, enquanto capacidades dinâmicas estão mais voltadas para as questões estratégicas (TEECE, 2007). Os microfundamentos, por sua vez, são procedimentos, sistemas e estruturas que dão suporte às capacidades dinâmicas. O conceito de microfundamentos se assemelha à definição de regras simples das capacidades dinâmicas desenvolvida por Eisenhardt e Martins (2000). Al-Aali e Teece (2014) esclarecem que parece haver concordância de que as capacidades dinâmicas são fundamentadas, em parte, nos processos organizacionais, como defendido por Eisenhardt e Martins (2000).

Easterby-Smith e Prieto (2008) sugeriram que uma forma de validar a estrutura das capacidades dinâmicas seria a realização de mais pesquisas empíricas. Winter (2003) tentou resolver a confusão a partir do estabelecimento de hierarquia de capacidades: (i) operacionais, que representariam o nível zero; (ii) dinâmicas, representando as capacidades de primeira ordem; e, (iii) de aprendizagem, em uma segunda ordem de capacidades. As capacidades dos três níveis se influenciariam e se modificariam: capacidades dinâmicas modificam as

operacionais, capacidades de aprendizagem criam e modificam capacidades dinâmicas, e assim continuamente.

Outra forma de aumentar a compreensão acerca das capacidades dinâmicas é compará-la com as capacidades comuns (AL-AALI; TEECE, 2014; TEECE, 2014; SHUEN; FEILER; TEECE, 2014). As capacidades comuns envolvem pessoal qualificado, instalações e equipamentos, processos e rotinas, podendo ser adquiridas externamente, apesar de algumas empresas ainda terem dificuldade de obtê-las (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014). Capacidades comuns fortes refletem adequação técnica, mas não representam adequação ao mercado (AL-AALI; TEECE, 2014). As capacidades dinâmicas, por sua vez, envolvem as práticas específicas da empresa e empregam seus modelos de negócios, precisando ser construídas internamente (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014). Elas governam as capacidades comuns. Assim, capacidades dinâmicas fortes significam que a empresa consegue se adaptar bem a um novo ambiente de negócios (AL-AALI; TEECE, 2014).

Nessa perspectiva, o contexto de análise deixa de ser a indústria para ser o ecossistema de negócios, considerando que a comunidade exerce impacto sobre a empresa ao mesmo tempo em que é influenciada por ela (AUGIER; TEECE, 2007). Desse modo, as oportunidades com as quais se depara uma empresa tanto podem ser decorrentes do ambiente quanto podem ser resultado dos processos internos, da dependência do caminho percorrido ou de posições de ativos que a empresa dispõe, ao invés de serem apenas condicionadas externamente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Embora o repertório de recursos e capacidades das empresas seja limitado pelas suas escolhas passadas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007), as decisões gerenciais podem libertá-la das estruturas que foram adequadas a momentos anteriores, mas que agora são disfuncionais. Como o quadro das capacidades dinâmicas enfatiza a flexibilidade e adaptabilidade, necessárias para agir estrategicamente, entende-se que os gerentes seniores são

os atores principais, capazes de reconhecer a capacidade de mudança e buscá-la. Contudo, mesmo com o reconhecimento de que a atuação dos gerentes é uma capacidade relevante, deve-se considerar que outros aspectos estão enraizados nos processos, valores e cultura organizacionais, que são mais lentos para mudar (TEECE, 2016).

Além disso, as capacidades dinâmicas podem permitir às empresas tanto agir de forma proativa, antecipando-se às mudanças de mercados, tecnológicas e de negócios, quanto de forma reativa, assumindo o modo ‘combater incêndios’, a partir de metodologias únicas de solução de problemas. Os processos de inovação geralmente são um meio termo entre ambos (TEECE, 2014).

Apesar de serem fundamentais, as capacidades dinâmicas por si só também não garantem a vantagem competitiva, mas essas devem ser combinadas à estratégia da empresa, de modo que possam afetar o seu desempenho. Desse modo, as capacidades dinâmicas são necessárias para executar a intenção estratégica de forma rápida e eficaz (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014), especialmente em ambientes de rápida mudança, como o internacional (AUGIER; TEECE, 2007; AL-AALI; TEECE, 2014; TEECE, 2014; LESSARD; TEECE; LEIH, 2016a; 2016b).

2.5 Capacidades Dinâmicas de Internacionalização

2.5.1 Estudo bibliométrico – Literatura internacional

Semelhante ao tópico de oportunidades internacionais, foi realizado um estudo bibliométrico sobre capacidades dinâmicas de internacionalização. Da mesma forma, foi seguida a metodologia proposta por Ellegaard e Wallin (2015). Foram selecionadas duas bases de dados: Web of Science - Coleção Principal (Clarivate Analytics) e Scopus (Elsevier); e não foi estabelecido um limite temporal.

As palavras-chave utilizadas foram: dynamic* and capabilit* and international*. O símbolo de truncamento (*) possibilitou incluir na pesquisa as variações das palavras-chave. Foi realizada uma busca por tópicos (títulos, resumos e palavras-chave) em artigos finalizados, na língua inglesa, nas áreas de ‘Business, Management and Accounting’ (Scopus) e ‘Business and Management’ (Web of Science).

A pesquisa na base Scopus gerou 429 resultados. Na base Web of Science, gerou 709. Os 1.138 artigos resultantes foram baixados no EndNote X9. Essa ferramenta facilitou a identificação de 166 arquivos que se repetiam, restando 972. Para fazer parte do estudo, os artigos precisavam abordar capacidades dinâmicas e negócios internacionais. Após a leitura dos títulos, resumos e – quando o escopo não estava suficientemente claro – do texto na íntegra, foram selecionados 320 artigos. A síntese desses resultados é apresentada na Figura 16 (2).

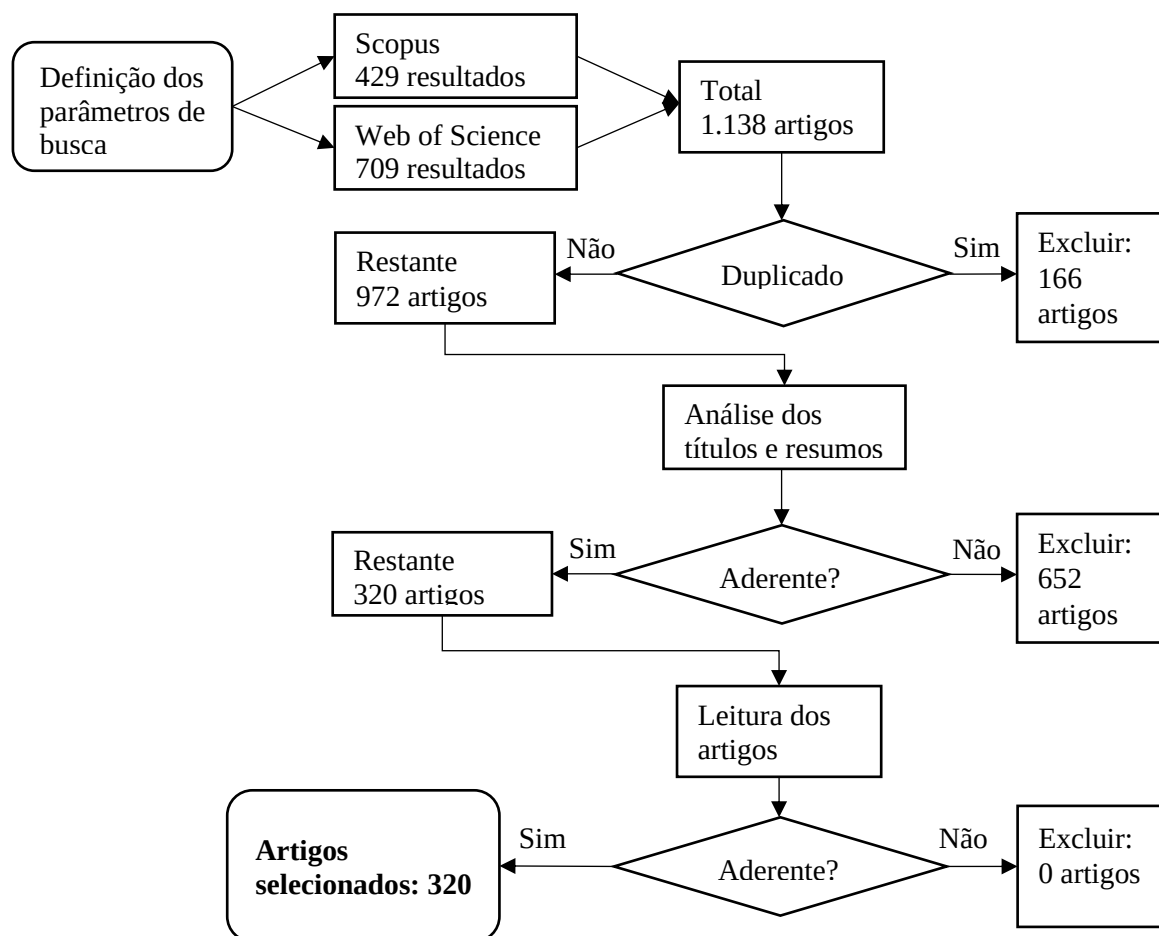


Figura 16 (2) – Literatura internacional: plataformas de pesquisa, critérios e resultados
 Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

No total, 674 autores e coautores estão envolvidos nas publicações. Verificou-se que os que mais publicaram sobre o tema foram: Jan-Erik Vahlne, com 7 publicações; David J. Teece e Peter W. Liesch, com 6 artigos cada; Natasha Evers, Yong K. Lew, Gillian S. Mort e Sami Saarenketo publicaram 5 vezes cada um. Na sequência, 9 autores publicaram 4 artigos cada; outros 16 aparecem com 3 publicações; 74 autores publicaram 2 vezes; e os demais apenas 1 artigo. Chama atenção a reincidência de autores que publicam na área: 106 publicaram mais de 1 vez, o que corresponde a 33% do total.

Quanto aos *journals*, três se destacaram: International Business Review, com 30 artigos; Journal of World Business, com 21 artigos; e Journal of International Business Studies, com 20. Em seguida, Management International Review, teve 16 publicações; e, com 14 artigos

cada, *International Marketing Review*, *Journal of Business Research* e *Journal of International Entrepreneurship*. Outros 95 *journals* tiveram artigos publicados sobre o tema.

A primeira publicação corresponde ao ano de 1996. Contudo, apenas a partir de 2009 percebe-se o aumento do interesse pela temática, com a maior quantidade de publicações em 2018, conforme Figura 17 (2). Os dados de 2020 são parciais, considerando que foram coletados em maio deste ano.

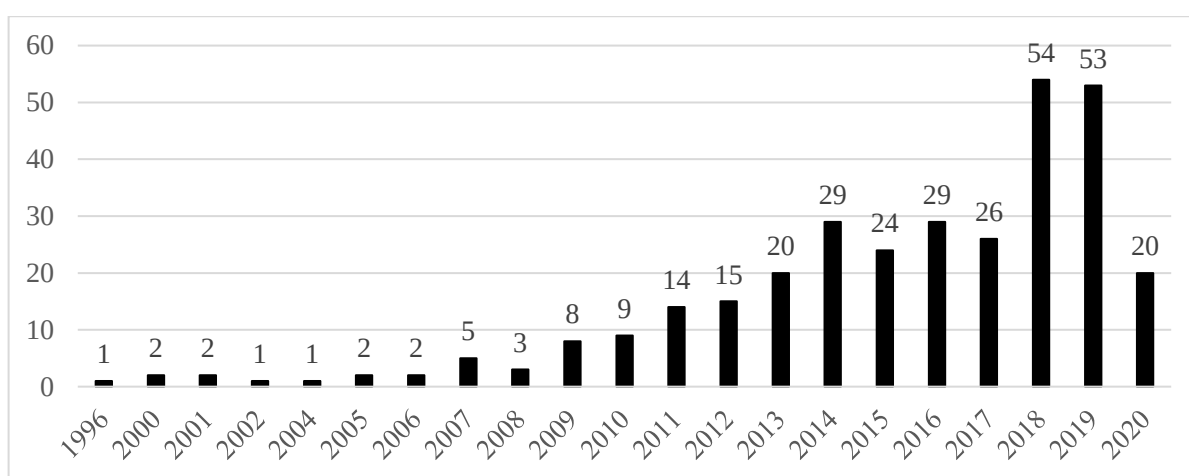


Figura 17 (2) – Literatura internacional: Gráfico quantidade de publicações por ano

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

O artigo mais citado foi o de Teece (2014), com 287 citações. Em seguida, também com mais de 200 citações, está o artigo de Cavusgil e Knight (2015). Ao considerar a quantidade média de citações por ano, desde a publicação, esses artigos também se destacaram. A lista com os dez artigos mais citados, na quantidade total e a na média por ano, é apresentada no Quadro 10 (2).

Autores	Ano	Nº citações	Citações/ano
Teece, D. J.	2014	287	48
Cavusgil, S. T.; Knight, G.	2015	223	45
Knight, G. A.; Liesch, P. W.	2016	124	31
Morgan, N. A.; Katsikeas, C. S.; Vorhies, D. W.	2012	183	23
Vahlne, J. E.; Johanson, J.	2013	150	21
Vahlne, J. E.; Jonsson, J.	2017	63	21
Apriliyanti, I. D.; Alon, I.	2017	60	20
Prange, C.; Verdier, S.	2011	159	18
Parente, R. C.; Geleilate, J. M. G.; Rong, K.	2018	35	18
Hitt, M. A.; Li, D.; Xu, K.	2016	60	15

Quadro 10 (2) – Autores mais citados – total por autor e média por ano

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

A maioria dos artigos, 246 (77%) foi citada, em média, até cinco vezes por ano. Apenas 56 (17%) artigos foram citados entre cinco e dez vezes; e 17 (5%) mais de dez vezes por ano. A curva da distribuição da quantidade média de citações por ano é visualizada na Figura 18 (2).

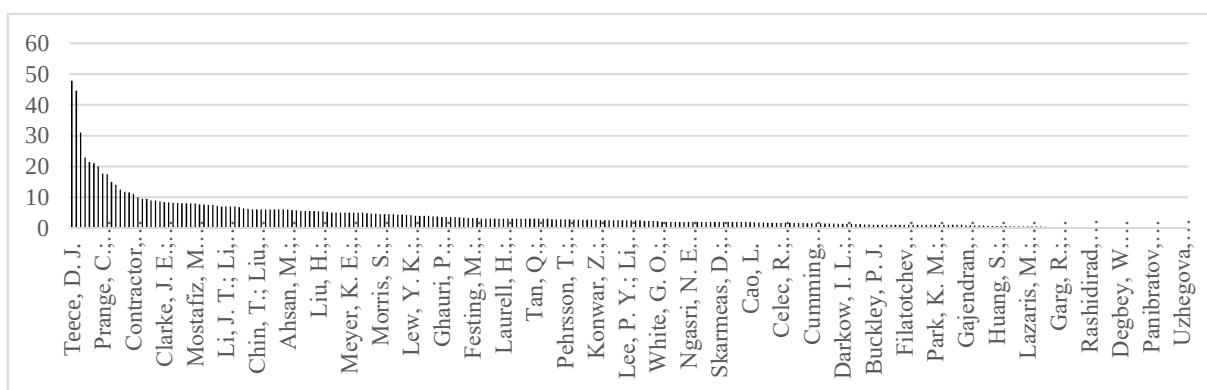


Figura 18 (2) –Gráfico quantidade média de citações dos autores por ano

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases de dados Web of Science e Scopus (2020)

As palavras-chave mais utilizadas foram: ‘*dynamic capabilities*’, com 171 recorrências; e ‘*business & economics*’, com 160. A frequência de aparições das 100 palavras mais utilizadas é ilustrada na nuvem de palavras a seguir, gerada no próprio Word – Figura 19 (2). Quanto maior a dimensão da palavra na imagem, mais vezes foi utilizada. Para formar a nuvem, as palavras são consideradas isoladamente, havendo destaque para ‘*capability*’, ‘*international*’ e ‘*business*’.

Um procedimento semelhante foi realizado com o intuito de visualizar as redes de autores e coautores. Dos 677 autores identificados – estabelecendo o número máximo de 100 autores por documento e o mínimo de 1 – apenas 40 artigos apresentaram relação entre si. Destacam-se: Jan-Erik Vahlne, Jing Zeng, Jorma Larimo, Olli Kuivalainen, Rudolf Sinkovics, Sami Saarenketo, Taina Eriksson e Yong Kyu Lew. Esses autores aparecem como centrais em redes relevantes para a área, com diversas ligações de autoria e coautoria nos artigos, representando oito diferentes grupos de autores, conforme Figura 21 (2).

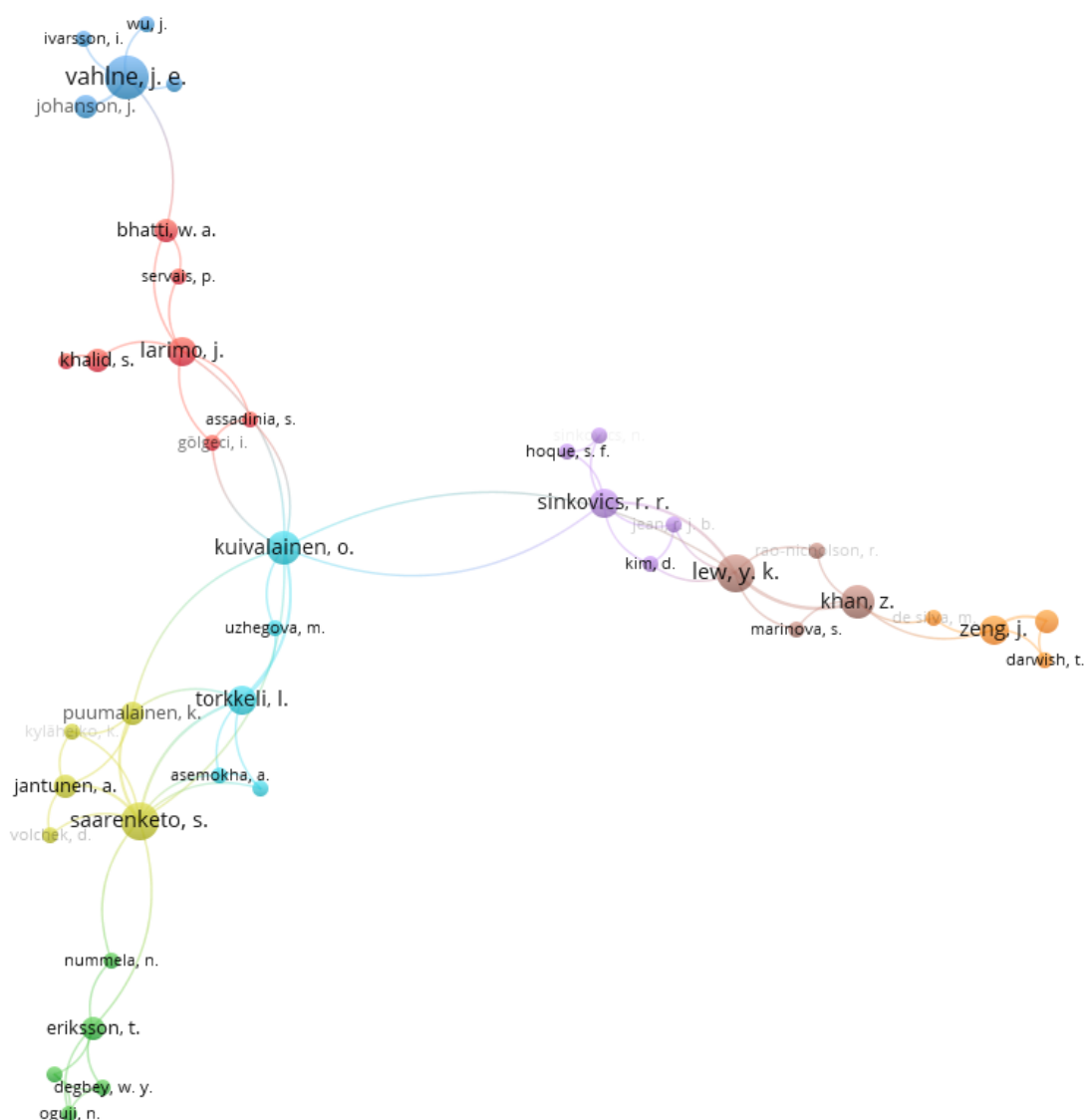


Figura 21 (2) – Rede de autores e coautores

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

Os 320 artigos selecionados foram, então, classificados de acordo com as capacidades dinâmicas internacionais discutidas. Foram identificadas 34 diferentes capacidades. As principais foram: de inovação (52 trabalhos) e relacional/de redes (42 trabalhos). Cabe destacar que alguns artigos discutiam mais de uma capacidade, totalizando 425 menções. As capacidades que foram identificadas em apenas um ou dois artigos (11 capacidades dinâmicas internacionais) foram agrupadas em ‘outras’, conforme pode ser observado no Quadro 11 (2).

Capacidades dinâmicas	Quantidade	%
Inovativa	52	12%
Relacional/Redes	42	10%
Absortiva	36	8%
Marketing	36	8%
Gerencial	36	8%
Aprendizagem	31	7%
Reconfiguração	19	4%
Tecnológica	17	4%
Adaptativa	17	4%
Empreendedora	16	4%
Detectar oportunidades	14	3%
Internacional/Global	14	3%
Orientada para o mercado	12	3%
Organizacional	12	3%
Baseada em conhecimento	10	2%
Transformação	10	2%
Integração	9	2%
Institucional	6	1%
Coordenação	5	1%
Desenvolver oportunidades	5	1%
Ambidestria - <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	5	1%
Serviços	4	1%
Produção	3	1%
Outras	14	3%

Quadro 11 (2) – Capacidades dinâmicas discutidas nos artigos

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

Os anos de publicação, autores e *journals* são apresentados no Apêndice C. Uma pesquisa semelhante foi realizada com a literatura nacional, conforme apresentado a seguir.

2.5.2 Estudo bibliométrico – Literatura Nacional

Na plataforma Periódicos Capes (nas 535 bases), foi realizada a pesquisa com o termo ‘capacidade dinâmica de internacionalização’, com o filtro de pesquisa para ‘periódicos revisados por pares’ e para as seguintes áreas: ‘*Business*’, ‘*Management*’, ‘*Globalization*’, ‘*Social Sciences*’, ‘*Entrepreneurship*’ e ‘*International*’. Foram localizados 138 artigos, dos quais foram analisados todos os resumos. Contudo, apenas 7 artigos apresentaram alguma relação com o tema de interesse.

A pesquisa também foi realizada no *Google Scholar*, com o termo ‘capacidade dinâmica de internacionalização’, gerando 60.700 resultados. Dada a impossibilidade de analisar a totalidade de artigos, foram lidos os resumos dos primeiros 500 documentos. Após a análise dos resumos, verificou-se que 6 apresentaram relação com o tema de interesse.

Estendendo a pesquisa para o site da ANPAD, não foram encontrados resultados para o termo ‘capacidade dinâmica de internacionalização’. Foi, então, inserido o termo ‘capacidades dinâmicas’, gerando 90 resultados, dentre os quais, 10 apresentaram relação com a atuação internacional, conforme resumido no Quadro 12 (2).

Plataforma	Palavra-chave	Quantidade de artigos analisados	Quantidade após análise
Periódicos Capes	capacidade dinâmica de internacionalização	138	7
Google scholar	capacidade dinâmica de internacionalização	500	6
ANPAD	capacidades dinâmicas	90	10
Total		728	23

Quadro 12 (2) – Literatura nacional: plataformas de pesquisa, Palavras-chave e resultados

Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nos sites <http://www.periodicos.capes.gov.br/>; <https://scholar.google.com.br/scholar?q=>; e <http://www.anpad.org.br/> (2020)

Do total de 23 artigos selecionados nas três plataformas de busca, constatou-se que 6 dos resultados se repetiram, restando 17 artigos. Assim, após a leitura integral dos artigos, foi

realizada a classificação em planilha do Excel. No total, 38 autores e coautores estão envolvidos nas publicações. Os que mais publicaram sobre o tema foram Priscila Rezende da Costa e Dinorá Eliete Floriani, com 3 publicações cada. Em seguida, Ivan Lapuente Garrido, Geciane Silveira Porto e Nathalia Berger Werlang aparecem com 2 publicações cada um. Os demais autores publicaram apenas uma vez. A revista com maior número de publicações é a Revista Eletrônica de Negócios Internacionais – Internext, conforme Quadro 13 (2), a seguir.

ANO	AUTOR(ES)	REVISTA
2019	França, Maccari e Costa	Revista Eletrônica de Negócios Internacionais - Internext
2019	Kretschmer e Garrido	Internext
2019	Werlang e Fiates	Economia e Gestão
2019	Amorim, Cortez, Ramos, Araújo, Calazanas e Alves	EnANPAD
2018	Giacomini e Takahashi	EnANPAD
2017	Carmona e Parisotto	Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE
2017	Cislaghi, Fernandes e Wegner	Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas – REGEPE
2017	Garrido, Parente, Gonçalves e Vasconcellos	Brazilian Business Review
2017	Moura e Floriani	EnANPAD
2017	Gomes	3ES
2017	Souza, Centeno e Francisco	3ES
2015	Costa e Porto	Internext
2014	Werlang, Dalbosco, Floriani e Rossetto	Internext
2014	Costa e Porto	Revista de Administração de Empresas - RAE
2013	Panizzon, Milan e Toni	Revista de Administração e Inovação - RAI
2009	Floriani, Boroni e Fleury	Revista Brasileira de Gestão de Negócios

Quadro 13 (2) – Literatura nacional: Informações sobre as publicações identificadas

Fonte: Elaborado a partir de dados coletados nos sites <http://www.periodicos.capes.gov.br/>; <https://scholar.google.com.br/scholar?q=>; e <http://www.anpad.org.br/> (2020)

A primeira publicação identificada corresponde ao ano de 2007, mas a maior parte das publicações se concentra em 2017 – seis –, conforme pode ser observado na Figura 22 (2).

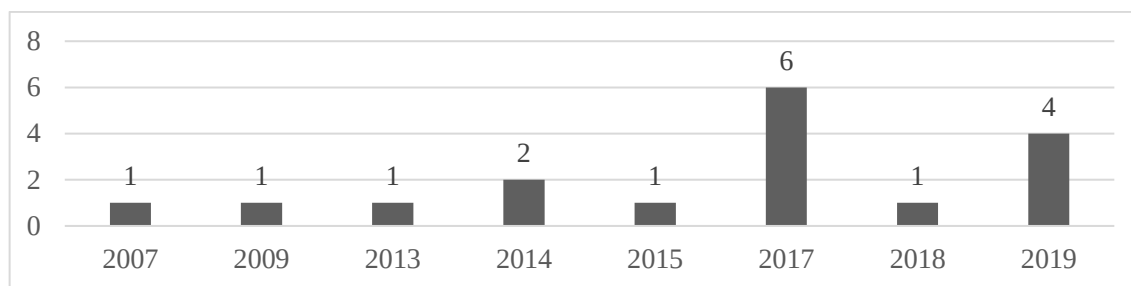


Figura 22 (2) – Literatura nacional: Gráfico da quantidade de publicações por ano

Fonte: Elaborado a a partir de dados coletados nos sites <http://www.periodicos.capes.gov.br/>; <https://scholar.google.com.br/scholar?q=>; e <http://www.anpad.org.br/> (2020)

A seguir, divididos em duas seções – uma para a literatura internacional e uma para a literatura nacional – os artigos são classificados e discutidos.

2.5.3 Capacidades dinâmicas de internacionalização identificadas na literatura internacional

Após a análise dos artigos, foram identificadas 419 capacidades dinâmicas relacionadas aos negócios internacionais. As que se repetiam foram agrupadas, resultando em 78 capacidades distintas. Destas, as que eram sinônimas tiveram sua nomenclatura padronizada, gerando o resultado de 27 capacidades distintas, que foram agrupadas, ainda, por similaridade em 8 grupos de capacidades dinâmicas internacionais. Os grupos, as capacidades agrupadas em cada um deles e a quantidade de artigos que trata de cada capacidade são apresentados no Quadro 14 (2).

Grupos de capacidades	Qtde	Grupos de capacidades	Qtde
1. Inovativa	68	6. Reconfiguração	57
Inovativa	51	Reconfiguração	23
Tecnológica	17	Transformação	12
		Integração	9
2. Adaptativa	18	Ambidestria - <i>exploration e exploitation</i>	8
		Orquestração	5
3. Aprendizagem	77		
Aprendizagem	32	7. Relacional	42
Baseada em conhecimento	10	Redes	42
Absortiva	35	Construção de confiança	1
4. Orientada para o mercado	63	8. Internacional	14
Marketing	36	Internacionalização	10
Orientada para o mercado	13	Global	2
Comercial/Serviços	6	Globalização	2
Institucional	5		
Política	2	9. Relacionadas à oportunidade	19
Ecológica	1	Detectar oportunidades	14
		Desenvolver oportunidades	5
5. Empreendedora e Gerencial	61		
Gerencial	37	Comunicação	2
(Características) Empreendedoras	22		

Quadro 14 (2) – Literatura internacional: Capacidades dinâmicas internacionais

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2020)

É importante destacar que um artigo pode abordar mais de uma capacidade. Nas seções a seguir serão discutidos os grupos de capacidades dinâmicas a partir dos trabalhos identificados no estudo bibliográfico. Dada a inviabilidade de discutir o que é argumentado em todos os artigos, a discussão buscará priorizar os artigos seminais e mais recentes sobre cada grupo de capacidades dinâmicas.

2.5.3.1 Capacidade Dinâmica de Inovação

O primeiro grupo reúne os trabalhos que abordam as capacidades dinâmicas de inovação (SAMBHARYA; LEE, 2014; HERMAWATI, 2020; BODLAJ; KADIC-MAGLAJLIC VIDA, 2020), incluindo: a capacidade de desenvolvimento de produtos (KALEKA, 2011; 2012; PENG; LIN, 2017); a capacidade de pesquisa e desenvolvimento (RODENBACH; BRETTEL,

2012; QI *et al.*, 2014; HAAPANEN; JUNTUNEN; JUNTUNEN, 2016; ZARAGOZA-SAÉZ *et al.*, 2016; HAAPANEN; HURMELINNA-LAUKKANEN; HERMES, 2018); de coinovação (CHAVAN; AGARWAL, 2016); inovação em serviços (OTENGEI *et al.*, 2017); inovação em produtos (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011); inovação nos modelos de negócios (FLEURY; FLEURY; BORINI, 2013); e inovação tecnológica (RAY *et al.*, 2004; LEE; SLATER, 2007; CAMISON; VILLAR, 2009; KRAUS *et al.*, 2017; LI *et al.*, 2018; MANZANARES, 2019; WU; VAHLNE, 2020).

Kumar e Yakhlef (2014) discutem quais as capacidades dinâmicas desenvolvidas por *born globals* em processo de internacionalização em cada fase, a saber: entrada, sobrevivência, sucesso, expansão e crescimento e maturidade. Na fase de entrada, a capacidade de gerenciamento do capital humano foi central. Na fase de sobrevivência, destaca-se a capacidade de superar as barreiras à internacionalização precoce. Na fase de sucesso, foram necessárias as capacidades de desenvolver novos processos organizacionais e de aprendizagem experiencial e mudanças nos processos. Na fase de crescimento, as capacidades desenvolvidas foram: de gerenciamento de projetos, de gestão dos requisitos dos clientes, de atualização dos recursos para gerenciar os relacionamentos com clientes, de gestão local e de coordenação dos recursos. Por fim, na fase de maturidade, a capacidade de inovação tecnológica e de adaptação.

Nessa mesma perspectiva, Sambharya e Lee (2014), argumentam que as capacidades dinâmicas possuem ciclos de vida, com momentos de exploração e de (re)construção. As empresas precisam utilizar suas capacidades de inovação para se renovar e expandir internacionalmente. Assim, as capacidades dinâmicas de inovação podem atuar modificando as capacidades comuns e recursos, como evidenciado por Parente, Baack e Hahn (2011), que analisaram as capacidades dinâmicas para o desenvolvimento de novos produtos em um contexto de distância cultural. Os resultados indicaram que a distância cultural dificulta o desenvolvimento das capacidades. Por outro lado, as estratégias de produção em módulo

mostraram impactar de forma positiva o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de criação de novos produtos, reduzindo, inclusive, os efeitos da distância cultural.

Gajendran, Brewer e Marimuthu (2013) propõem uma estrutura teórica que explica como as capacidades dinâmicas, com os processos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguration*, propostos por Teece (2007), permitem desenvolver as capacidades de inovação e integração para aproveitar oportunidades internacionais proporcionadas pelo comércio eletrônico. Essas capacidades, aliadas às plataformas *online*, viabilizariam a integração da cadeia de suprimentos com fornecedores ou com clientes mundialmente.

Chakrabarty e Wang (2012) analisaram o papel das capacidades de inovação sobre as práticas de sustentabilidade. Eles perceberam que as empresas que desenvolvem e mantêm as práticas de sustentabilidade são aquelas que investem em pesquisa e desenvolvimento – desenvolvendo a sua capacidade de inovação – e investem na internacionalização – por meio da capacidade de orientação para o mercado internacional. Essa resposta é uma forma de satisfazer as partes interessadas mais exigentes do mercado internacional.

Otengei *et al.* (2016) concluíram que três capacidades dinâmicas dos gestores afetam positivamente o nível de internacionalização: (1) as capacidades de inovação de serviço, que incluem não apenas a descoberta de uma inovação valiosa, mas também a capacidade de introduzi-la no mercado internacional com sucesso; (2) as capacidades de orientação da cultura nacional, que está relacionada à orientação cultural do gerente-proprietário; e (3) as capacidades de orientação para o mercado, que se refere à capacidade de entender mercados e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Mais recentemente, Hermawati (2020) defende que a capacidade de inovação necessária para atuação internacional é decorrente de processos contínuos de aprendizagem baseados em outras capacidades dinâmicas. Essas, por sua vez, são desenvolvidas por meio da integração de novos conhecimentos nos processos e atividades. Bodlaj, Kadic-Magljalic e Vida (2020)

verificaram que três capacidades dinâmicas impactam o crescimento das exportações: inovação do produto, inovação organizacional e inovação de marketing.

Abordando as capacidades dinâmicas tecnológicas, Gonzalez e Cunha (2012, p. 120) entendem que são “os recursos necessários para gerar e gerenciar mudanças tecnológicas, incluindo habilidades, conhecimentos, experiências, estruturas e redes institucionais”. Weerawardena, Mort e Liesch (2017) explicam que essa capacidade possibilita a realização das oportunidades internacionais. Por fim, Asseraf e Shoham (2019) verificaram que as capacidades dinâmicas tecnológicas impactam mais o desempenho internacional do que as capacidades dinâmicas de marketing.

2.5.3.2 Capacidade Dinâmica Adaptativa

A abordagem da capacidade dinâmica de adaptação tem a associado comumente com a capacidade de inovação (RODRIGUEZ; WISE; MARTINEZ, 2013; GOLGECI; ARSLAN, 2014; HOFER; NIEHOFF; WUEHRER, 2015; MONFERRER; BLESÁ; RIPOLLES, 2015a; 2015b; OTENGEI *et al.*, 2017; MIOCEVIC; MORGAN, 2018). Monferrer, Blesa e Ripolles (2015), por exemplo, verificaram que a capacidade dinâmica adaptativa aumenta a capacidade dinâmica inovativa, que, por sua vez, melhora o desempenho internacional. Otengei *et al.* (2017) verificaram que as capacidades inovativas, adaptativas e absorptivas estão fortemente ligadas entre si e com o processo de internacionalização.

Miocevic e Morgan (2018) constataram que a capacidade inovativa aumenta a capacidade adaptativa e que ambas aumentam o desempenho exportador. Os autores explicam que a capacidade dinâmica adaptativa permite que a empresa adapte sua oferta às necessidades dos clientes. Além disso, na atuação internacional, essa capacidade permite se antecipar às rápidas mudanças e obter vantagens por meio da habilidade em atender demandas externas.

Li *et al.* (2018) verificaram que os recursos financeiros das empresas que atuam internacionalmente são incrementados a longo prazo, após um período de experimentação e adaptação, sendo impactados pelas capacidades tecnológicas da empresa – que permitem reduzir os custos de ajustes dos recursos – e pela sua capacidade de aliança – que permite acessar recursos críticos.

2.5.3.3 Capacidade Dinâmica de Aprendizagem e baseada no Conhecimento

O terceiro grupo de capacidades envolve aquelas relacionadas à aprendizagem e ao conhecimento. Foram identificados trinta e dois artigos que discutem a capacidade dinâmica de aprendizagem, que é definida como a capacidade de adquirir novos conhecimentos externos, integrá-los com o conhecimento interno existente e criar novos conhecimentos, sendo uma das principais formas de garantir a renovação e evolução das capacidades da empresa (LI *et al.*, 2018).

Weerawardena e seus associados se destacam na explicação de como as capacidades dinâmicas de aprendizagem influenciam o processo de internacionalização. Na sua primeira publicação sobre o tema, Weerawardena *et al.* (2007) argumentam que a noção de conhecimento utilizada para explicar a internacionalização acelerada – baseada em experiências anteriores – tem poder explicativo limitado. Adota-se, portanto, a abordagem das capacidades dinâmicas para explicar como as empresas aprendem e como esse aprendizado resulta em novas rotinas e processos que melhorem a eficácia da internacionalização de *born globals*. Parte-se da compreensão de que o modelo de Uppsala é apropriado na explicação de como a obtenção de conhecimento aumenta o comprometimento com os mercados externos, embora sejam criticados o gradualismo e a forma como a aprendizagem é abordada.

É proposto um modelo em que se defende que os gerentes-proprietários impulsionam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de aprendizagem que fazem com que a empresa seja direcionada à internacionalização precoce. São analisadas três capacidades de aprendizagem: com foco no mercado, por meio da aquisição e disseminação do conhecimento externo; focada internamente, com rotinas de aprendizagem e processos de integração do conhecimento gerado internamente; e capacidade de rede, com parcerias que facilitem o acesso ao conhecimento e a descoberta de oportunidades, além do desenvolvimento de recursos complementares. Além dessas, a capacidade de marketing é analisada, como forma de compreender como a empresa utiliza os conhecimentos, habilidades e recursos para identificar e explorar oportunidades (WEERAWARDENA *et al.*, 2007).

Posteriormente, Weerawardena *et al.* (2015) explicam como a abordagem das capacidades dinâmicas explica a forma pela qual as empresas aprendem no processo de internacionalização. Os autores desenvolveram o argumento de que as empresas atuam no mercado externo por meio de dois subsistemas de capacidades dinâmicas: (1) o subsistema sociotécnico, formado pelas (a) capacidades de aprendizado com foco interno e pelas (b) capacidades de aprendizado em rede; e (2) o subsistema de mercado, composto pelas (c) capacidades de aprendizado com foco no mercado e (d) pelas capacidades de marketing.

Esses conjuntos de capacidades estariam relacionados à inovação e à internacionalização precoce. O argumento por trás da estrutura conceitual dos subsistemas é de que os recursos de aprendizado permitem desenvolver novos conhecimentos para inovação, enquanto a capacidade de marketing permite entrar em um mercado internacional de maneira rápida e inovadora. As capacidades dinâmicas seriam desenvolvidas a partir da aprendizagem decorrente da visão internacional dos gestores, representada por uma cultura proativa, orientada para inovação e que apoia a exploração de oportunidades internacionais e a acumulação de

recursos e habilidades necessários para atuar nesses mercados (WEERAWARDENA *et al.*, 2015).

Em seguida, Weerawardena, Mort e Liesch (2017) analisam como as empresas nascidas globais adquirem, transformam e implementam suas capacidades dinâmicas. São identificadas três fases gerenciadas pelos fundadores. A primeira fase corresponde à identificação das oportunidades internacionais e emergência das primeiras capacidades dinâmicas da empresa. Inicialmente, o fundador possui apenas recursos de conhecimento (capacidades operacionais) advindos de suas experiências anteriores. Os processos sociais desempenhados pela equipe formada pelo fundador começam a dar um sentido coletivo a esses recursos, de modo a formar as primeiras capacidades dinâmicas da empresa, baseadas no desenvolvimento de rotinas que permitem identificar as oportunidades vislumbradas pelo fundador.

A fase seguinte corresponde à captura das oportunidades, em que as capacidades operacionais de conhecimento são transformadas de acordo com a viabilidade que se percebe sobre as oportunidades identificadas. As capacidades desenvolvidas nessa fase são: capacidade de aprendizagem com foco no mercado global; capacidade de aprendizado de rede, capacidade de marketing global e capacidade de aprendizado com foco interno. A terceira fase é de realização da oportunidade. As principais capacidades dinâmicas desenvolvidas nessa fase são: de marketing, de rede e de aprendizagem com foco em nichos de mercado e tecnológica. Em todas as fases, o fundador desempenha um papel central para a (re)construção das capacidades dinâmicas (WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017).

Mais recentemente, Weerawardena *et al.* (2019) analisam como as capacidades dinâmicas de aprendizagem interna, de mercado e relacional influenciam as inovações de empresas nascidas globais e o seu desempenho internacional. Todas as capacidades são definidas em função dos processos de construção, integração e reconfiguração, propostos por Teece (1997). Os resultados indicaram que essas capacidades geram impacto na inovação

técnica (produtos e processos), que, por sua vez, impactam a inovação administrativa (gerencial e de marketing). Este último tipo de inovação apresentou maior influência no desempenho internacional.

No que se refere à relação entre aprendizagem e inovação, Alegre *et al.* (2012) também verificaram que a capacidade de aprendizagem organizacional influencia no desempenho de inovação da empresa e, conseqüentemente, na intensidade das exportações. A capacidade de aprendizagem organizacional é entendida como as características ou fatores organizacionais e gerenciais que facilitam ou permitem que uma organização aprenda. Esses fatores são: experimentação, assunção de risco, interação com o ambiente, abertura ao diálogo e tomada de decisão participativa.

Frasquet, Dawson e Mollá (2013), por sua vez, afirmam que, a partir da literatura, é possível identificar três capacidades dinâmicas críticas para atuação internacional que são genéricas para todos os mercados: capacidade de adquirir conhecimentos e de aprendizagem, capacidade de adaptação e capacidade empreendedora. Corroborando essa visão, Gnizy, Baker e Grinstein (2014) argumentam que a capacidade dinâmica é composta por três orientações – de mercado, de aprendizagem e empreendedora – que permitiriam reconfigurar recursos e comportamentos para atuação no exterior. Eles analisam como a capacidade dinâmica da cultura de aprendizagem proativa influencia o sucesso inicial do processo de internacionalização.

Tallott e Hilliard (2016) explicam que pouco se sabe sobre os processos pelos quais as capacidades dinâmicas são identificadas e desenvolvidas, o que faz com que pareçam ser abstraídos da prática cotidiana e restrito ao uso por parte dos gestores. Os autores dedicam-se, portanto, a analisar o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas de aprendizagem e diversificação internacional de uma empresa durante um período de dez anos. Os resultados indicaram que as capacidades de aprendizagem envolvem investimentos para melhorar a

capacidade de adaptação. Além disso, as capacidades de diversificação abrangem os esforços para ampliar a capacidade de desenvolver novos produtos e atuar em mercados internacionais. Para o desenvolvimento de ambas, as empresas adotam processos de detecção (*sensing*), de apreensão (*seizing*) e de transformação (*transforming*), conforme Teece (1997).

No mesmo ano, Fan *et al.* (2016) analisam como fatores relacionados aos três componentes básicos das capacidades dinâmicas – processos, posição e caminho – motivam as empresas a se envolverem na aprendizagem localizada (em detrimento da aprendizagem generalizada). Com relação aos processos, dois são analisados: orientação para o mercado e modularização do negócio. No que se refere à posição, dois recursos são considerados: recursos de rede e a especificidade do conhecimento. Por fim, o caminho envolve: a complexidade ambiental do país de destino e a concorrência desse mercado. Verificou-se que a combinação desses fatores faz com que as empresas desenvolvam a capacidade de aprender por meio das subsidiárias – aprendizagem localizada nos países de destino.

Os artigos mais recentes têm discutido: como a capacidade dinâmica de aprendizado por meio do relacionamento com clientes gera aumento na internacionalização da empresa (BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020); como a capacidade de aprendizagem com foco no mercado e de internalização dessa aprendizagem favorecem a expansão internacional (UNER; CETIN; CAVUSGIL, 2020); e como a capacidade dinâmica impulsionada pela aprendizagem experiencial atua nesse processo (VAHLNE, 2020).

Outros dez artigos abordam a capacidade dinâmica baseada no conhecimento (EVERS, 2011; KALEKA, 2011; 2012; AKERMAN, 2014; PEHRSSON *et al.* 2015; CHIN; LIU; YANG, 2016; GHOURI *et al.*, 2016; TANG; GUDERGAN; 2018; GHANTOUS; DAS; CHAMEROY, 2018; LEE, 2018; LEE; FALAHAT, 2019; TSUKANOVA; ZHANG, 2019). Pehrsson *et al.* (2015), por exemplo, explicam como as capacidades dinâmicas com base no

conhecimento do mercado desenvolvidas pelas unidades estrangeiras aumentam o desempenho da empresa como um todo.

Nessa mesma linha, Michailova e Zhan (2014) classificaram as capacidades dinâmicas em três ordens, argumentando que as duas primeiras, no nível da subsidiária, resultam na capacidade de terceira ordem, que permite à empresa inovar no mercado internacional. As capacidades de primeira ordem são as rotinas organizacionais e estratégias; as capacidades dinâmicas de segunda ordem envolvem (a) as capacidades de geração e exploração de novos conhecimentos e a busca de oportunidades; (b) as capacidades de fornecimento de conhecimento interno, por meio da matriz, e externo, pela contratação de funcionários locais ou estabelecimento de alianças; e (c) as capacidades da subsidiária de (re)combinar, (re)configurar e integrar conhecimentos. A capacidade de terceira ordem seria a capacidade dinâmica de conhecimento, resultado da combinação entre as anteriores.

a) Capacidades absorptivas

Dentre as capacidades dinâmicas de aprendizagem, uma tem recebido atenção especial nos últimos anos: a capacidade absorptiva. A maior parte dos artigos que abordam a capacidade de aprendizagem se concentra na capacidade dinâmica absorptiva: trinta e cinco artigos. Percebe-se o aumento do interesse em estudar como essa capacidade se relaciona com a internacionalização das empresas (KHAN; LEW; MARINOVA, 2019; PANIBRATOV; KLISHEVICH, 2019; PENG; LIN, 2019; RODRÍGUEZ-SERRANO; MARTÍN-ARMARIO, 2019; ZENG; GLAISTER; DARWISH, 2019).

Embora a literatura considere que os percussores na temática sejam Cohen e Levinthal (1990), o termo “capacidade de absorção” já havia sido apresentado por Kedia e Bhagat (1988). Sua principal contribuição reside no reconhecimento da importância da capacidade de absorver

e aplicar as informações em diversos contextos para a transferência de tecnologias entre nações. Apesar de a contribuição de Kedia e Bhagat (1988) ser voltada para a atuação internacional, a maior parte dos autores que posteriormente utilizaram a noção de capacidade absorptiva para explicar a atuação internacional parte da compreensão de Cohen e Levinthal (1990), desenvolvida para a atuação no mercado doméstico.

Ainda que não haja consenso sobre a sua definição (LANE; KOKA; PATHAK, 2006), a capacidade absorptiva pode ser compreendida como “a habilidade da firma de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las aos fins comerciais” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p.128). Esses autores compreendem que a capacidade absorptiva se manifesta à medida com que os indivíduos relacionam o conhecimento existente com o conhecimento novo. A aprendizagem começaria, portanto, no nível individual e se estenderia para o nível organizacional. Desse modo, os conhecimentos anteriores, o nível de qualificação e as habilidades dos envolvidos para aprender são valorizados, bem como as estruturas de comunicação.

Zahra e George (2002) desenvolvem a noção de Cohen e Levinthal (1990) – de que as informações externas precisam ser adquiridas e combinadas com o conhecimento anterior – para abranger a compreensão de que, depois de adquiridas, essas informações precisam ser absorvidas e transformadas para que então possam ser utilizados no contexto organizacional e gerem inovação. Assim, a capacidade absorptiva é dividida em capacidade potencial, que envolve a aquisição e assimilação do conhecimento; e em capacidade realizada, que abrange a transformação e exploração desse conhecimento.

Nessa perspectiva, os autores definem capacidade absorptiva como os processos pelos quais a empresa adquire, assimila, transforma e explora conhecimento. A capacidade de aquisição representa a habilidade da empresa de identificar e adquirir conhecimento de fontes externas. A capacidade de assimilação é formada pelas rotinas e processos que permitem

analisar, interpretar e compreender as informações e os conhecimentos adquiridos. A capacidade de transformação envolve a criação e melhoria das rotinas que permitam combinar o conhecimento novo e o existente. E a capacidade de aproveitamento se refere à aplicação do conhecimento (ZAHRA; GEORGE, 2002).

O entendimento de que a capacidade de absorver conhecimento é cumulativa (COHEN; LEVINTHAL, 1990) leva a supor que a ausência de determinadas experiências em mercados estrangeiros faz com que a empresa não tenha a capacidade de aprender com novas informações relacionadas à essas experiências. Por outro lado, se uma empresa atua em diversos mercados estrangeiros, ela acumula amplo conhecimento, o que lhe proporciona a capacidade de absorção necessária para reconhecer novas oportunidades internacionais (SEDOGLAVICH, 2008).

O conceito de capacidade absorativa tem sido adotado para explicar os mais diversos temas relacionados à atuação internacional, por exemplo: o desempenho internacional das empresas (RODRIGUEZ; WISE; MARTINEZ, 2013; WU; VOSS, 2015; WU, 2016), a relação com a capacidade inovadora na internacionalização (FILIPPETTI; FRENZ; GILLIES, 2017), a atuação dos centros internacionais de excelência (KLERKX; GUIMÓN, 2017), a atividade internacional em épocas de crise (BARRON; HULTÉN; VANYUSHYN, 2016), o e-Business internacional (RAYMOND *et al.*, 2016), a aprendizagem das joint ventures internacionais (PARK; HARRIS, 2014), entre outros. O que se percebe é que esses estudos têm apontado a capacidade absorativa como aspecto importante para o sucesso da internacionalização.

Sanchez-Sellero, Rosell-Martínez e García-Vázquez (2014) buscaram identificar quais são os determinantes da capacidade absorativa. Os autores explicam que se trata de um processo formado por quatro estágios, conforme proposto por Zahra e George (2002): aquisição, assimilação, transformação e exploração de conhecimentos obtidos por fonte externa. Os determinantes da capacidade absorativa confirmados no estudo foram: as atividades de P&D; as inovações em produtos e processos; e a diferenciação dos produtos e complexidade do seu

processo produtivo. A terceirização das atividades de P&D influenciou negativamente o desenvolvimento dessas capacidades.

Saeedi (2017) verificaram que as capacidades de aprendizagem (especialmente a absorptiva) e as capacidades de relacionamentos (especificamente de redes) influenciam de forma positiva o desempenho de internacionalização. Mais recentemente, corroborando esses resultados, Peng e Lin (2019) argumentaram que a capacidade absorptiva funciona como mediadora da relação entre as capacidades dinâmicas internacionais de *exploration* e de *exploitation* e o desempenho internacional da empresa; e, além disso, que as redes de relacionamento internacionais favorecem essas capacidades, servindo como fonte externa de aquisição de conhecimentos e informações.

2.5.3.4 Capacidades Dinâmicas Orientadas ao Mercado

Esse grupo é formado majoritariamente pela capacidade dinâmica de marketing (por exemplo, BLESÁ; RIPOLLÉS, 2008; EVERS; ANDERSSON; HANNIBAL, 2012; ANDERSSON; EVERS; GRIOT, 2013; PENG; LIN, 2017; ASSERAF; SHOHAM, 2019; GNIZY, 2019; BUCCIERI; JAVALGI; CAVUSGIL, 2020); mas também pelas demais capacidades orientadas ao mercado (CHEN; JAW, 2009; CHAKRABARTY; WANG, 2012), incluindo a capacidade de monitoramento (GHANTOUS; DAS; CHAMEROY, 2018), capacidade competitiva (CHEN; LEE; LAY, 2009; YITMEN, 2013), de diversificação (TALLOTT; HILLIARD, 2016) e de responsividade (PEHRSSON, 2019).

Do ponto de vista de definição, Evers, Andersson e Hannibal (2012) definem a capacidade dinâmica de marketing como os mecanismos pelos quais as empresas implementam conhecimento superior de mercado para aumentar a sua rentabilidade. Esses autores demonstram como os *stakeholders* atuam nos processos de aprendizagem que geram

capacidades de marketing. Assumindo outra perspectiva, Peng e Lin (2017) entendem as capacidades de marketing como a capacidade de coordenar recursos e habilidades para atender mercados em rápida mudança ou necessidades dos clientes.

Mais recentemente, Buccieri, Javalgi e Cavusgil (2020) assumem a compreensão de que as capacidades dinâmicas de marketing envolvem a habilidade para coletar informações de mercado que permitam criar valor para clientes internacionais além de monitorar movimentos estratégicos dos concorrentes. Seu estudo indica que, aliada à capacidade de inovação, a capacidade de marketing impacta de forma positiva o desempenho internacional das empresas.

Quanto à operacionalização do conceito, Khalid e Larimo (2012) analisam as capacidades necessárias durante o processo inicial de sobrevivência de entrada no mercado externo e o momento posterior de crescimento nesse mercado. Na fase de sobrevivência são necessárias três capacidades: de gerenciamento de alianças, vantagem de novos produtos e de marketing. Na fase de crescimento, é necessária a capacidade de aprendizado de aliança. Todas essas capacidades estão relacionadas às habilidades da empresa para combinar o conhecimento prévio com os novos conhecimentos sobre o mercado local, incluindo a forma como esses conhecimentos são obtidos.

Chen e Jaw (2009) identificaram seis capacidades dinâmicas globais que atuavam na renovação dos recursos e permitiram o desenvolvimento de novos produtos para atuação internacional das empresas. Em sua maioria, orientadas ao mercado, incluindo: de alinhamento com o mercado local (externo), de aproveitar as oportunidades de mercado, de investir em aspectos culturais locais, de absorção, de aplicação de tecnologias criativamente e de inovação. Estas capacidades foram desenvolvidas a partir da interação com as particularidades do mercado de origem. Assim, o que fez com que a empresa atuasse por meio de capacidades dinâmicas, em vez de se limitar à utilização dos recursos, foi a sua disposição para a renovação em vez da proteção dos recursos (CHEN; JAW, 2009).

Além dessas, foram identificadas outras capacidades dinâmicas relacionadas ao ambiente externo: comercial (CAMISON; VILLAR, 2009); voltadas para o cliente (KHAVUL *et al.*, 2010; CELEC; GLOBOCNIK; KRUSE, 2014; DARKOW; WEIDMANN; LORENTZ, 2015; HAAPANEN; JUNTUNEN; JUNTUNEN, 2016; MARTIN; JAVALGI; CIRAVEGNA, 2018); institucional (TURCAN; JUHO, 2014; CARNEY; DIELEMAN; TAUSSIG, 2016; HUANG *et al.*, 2017; REN; MANNING; VAVILOV, 2019; TSUKANOVA; ZHANG, 2019); política (ELSAHN; BENSON-REA, 2018; MBALYOHERE; LAWTON, 2018); e ecológica (MAKSIMOV; WANG; YAN, 2019).

2.5.3.5 Capacidade Dinâmica Empreendedora/ Gerencial

As capacidades dinâmicas mais comuns incluídas nesse grupo são as capacidades gerenciais (ERIKSSON; NUMMELA; SAARENKETO, 2014; GERSCH, 2018; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019a; 2019b; 2019c; WU; VAHLNE, 2020; TABARES *et al.*, 2020) e a orientação empreendedora (FRASQUET; DAWSON; MOLLÁ, 2013; CAVUSGIL; KNIGHT, 2015; SWOBODA; OLEJNIK, 2016; FAROQUE *et al.*, 2020).

Além disso, outros atores assumem que algumas habilidades, geralmente associadas à atuação do empreendedor, também podem ser consideradas como capacidades dinâmicas, como, por exemplo, a capacidade cognitiva (AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2011; ERIKSSON; NUMMELA; SAARENKETO, 2014; ANDERSSON; EVERS, 2015), heurística (BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007), comunicativa (GHANTOUS; DAS; CHAMEROY, 2018), proativa e de assumir riscos (AHMED; BRENNAN, 2019) e de liderança (HAAG; SALINAS; SANDBERG, 2019).

Bingham, Eisenhardt e Furr (2007) buscam explicar como as capacidades dinâmicas são convertidas em alto desempenho internacional. Duas explicações são analisadas pelos autores:

as baseadas na experiência e na heurística. Entende-se que a experiência é resultado de tentativa e erro de modo a desenvolver ideias sobre como tomar melhores decisões e tornar os processos mais eficientes. Por heurística, entende-se a articulação e as regras informais compartilhadas pelos participantes da empresa. Os resultados do estudo indicam que a experiência por si só é insuficiente na explicação do alto desempenho, mas que ela deve ser traduzida em heurísticas compartilhadas de captura da oportunidade para formar a estrutura das capacidades dinâmicas que impactam no desempenho.

Autio, George e Alexy (2011) argumentam que a definição de capacidades dinâmicas em função das rotinas repetitivas é incongruente com a realidade, em que os empreendedores geralmente associam suas atividades à improvisação na conexão de recursos com as oportunidades. Os autores analisam os fatores que influenciam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que atuam na internacionalização de *start-ups*. Desse modo, ao invés de adotar uma abordagem baseada na ação repetitiva e automática, utilizam a abordagem baseada na interação entre cognição (mapas cognitivos que refletem percepções de objetivos e meios para alcançá-los) e rotinas comportamentais (processos). Essa interação seria capaz de explicar como os recursos são criados, modificados ou combinados, resultando em adaptação e mudança estratégica, ou seja, representando as capacidades dinâmicas organizacionais.

Sarasvathy *et al.* (2014) reforça o argumento de que as abordagens das capacidades dinâmicas e de empreendedorismo internacional são importantes para explicar o processo de internacionalização das empresas, especialmente quando ocorre de forma rápida. Os autores explicam que os gestores desempenham um papel crucial, uma vez que o que as pessoas fazem com os recursos é mais importante do que os próprios recursos. Os gestores podem alavancar esses recursos de formas distintas, de modo que recursos iguais ou semelhantes podem gerar resultados diferentes. Por isso, as empresas podem desenvolver capacidades e internacionalizar

apesar da escassez de recursos, enquanto outras, com mais recursos, podem não ser capaz de fazê-lo.

Oxtorp (2014) discute como as capacidades dinâmicas gerenciais influenciam na atuação internacional de *new ventures* após o momento inicial de entrada nos mercados externos, proporcionando vantagem competitiva de longo prazo. Essas capacidades são definidas como “as capacidades com as quais os gerentes constroem, integram e reconfiguram os recursos e competências organizacionais” (p. 1012).

Andersson e Evers (2015) analisam teoricamente as capacidades dinâmicas gerenciais que permitem identificar e explorar oportunidades internacionais. Os autores argumentam que essas capacidades são formadas pelo capital social, capital cognitivo e capital humano do gestor. Contudo, apesar de os autores mencionarem que os gestores podem reconhecer ou criar oportunidades, concentram-se apenas no reconhecimento; além disso, não esclarecem se as capacidades para identificar e explorar são as mesmas ou diferem. Há, ainda, uma confusão em termos de níveis de capacidades: as capacidades dinâmicas gerenciais são constituídas por três tipos de capital, que, por sua vez, são definidos em termos de outras capacidades, como a capacidade de redes e a capacidade de aprendizagem internacional.

Swoboda e Olejnik (2016) entendem que a orientação internacional do empreendedor é uma capacidade dinâmica que permite perceber e aproveitar oportunidades em mercados externos de forma inovadora. Argumenta-se que os recursos organizacionais seriam de ordem zero ou os elementos base para atuação internacional; os processos seriam de primeira ordem, uma vez que permitem a utilização dos recursos; e as capacidades dinâmicas de terceira ordem, pois permitem combinar e transformar os recursos e processos em resposta ao ambiente internacional. Há uma clara distinção, portanto, entre recursos, processos e capacidades dinâmicas, tanto teórico quanto empiricamente.

Mostafiz, Sambasivan e Goh (2019a) demonstram como as capacidades gerenciais dinâmicas contribuem para os processos de identificação de oportunidades internacionais e o sucesso das empresas na internacionalização. Os autores adotam a definição de que capacidade dinâmica de gestão é “a capacidade dos gestores de sentir, apreender e transformar oportunidades continuamente” (p. 341). As capacidades gerenciais seriam formadas por três atributos: capital humano – desenvolvido a partir da qualificação, experiência e treinamento que permitam reconfigurar recursos e competências –; capital social – a rede de relacionamento dos gestores que permite obter informações para identificar oportunidades –; e cognição gerencial – crenças, conhecimentos e mentalidade dos gestores que orientam a tomada de decisão. Os resultados indicaram que o fator mais influente foi o capital social.

Mudalige, Ismail e Malek (2019) analisam o impacto das capacidades dinâmicas de nível individual e nível de empresa no processo de internacionalização. Percebe-se que as capacidades dinâmicas do proprietário impactam positivamente as capacidades dinâmicas da empresa, que, por sua vez, impactam positivamente a internacionalização. As capacidades no nível individual analisadas foram: a orientação empreendedora, o capital social e o capital humano. Essas três capacidades estão relacionadas e interagem de forma complexa, de modo a gerar as capacidades dinâmicas específicas do proprietário.

As capacidades dinâmicas no nível da empresa que foram analisadas são: (1) de detecção e integração; (2) de aprendizagem; e (3) de reconfiguração e transformação, com base em Teece (2007). O argumento que fundamenta o modelo é de que as empresas precisam desenvolver processos que as tornem capazes de perceber e aprender com o ambiente internacional, além de serem capazes de transformar seus recursos e comportamentos para obter sucesso nesses mercados (MUDALIGE; ISMAIL; MALEK; 2019).

2.5.3.6 Capacidade Dinâmica de Redes

Tem sido evidenciado que a capacidade das empresas de se conectar em redes permite superar restrições de recursos para entrada e posterior atuação no mercado internacional. Os trabalhos que se concentram nessa categoria abordam, por exemplo, as capacidades de rede (VAHLNE; JOHANSON, 2013; WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017; KHAN; LEW, 2018); relacionais (CHAVAN; AGARWAL, 2016; WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2019); sociais (MUDALIGE, 2015; VAHLNE; JONSSON, 2017; MUDALIGE; ISMAIL; MALEK, 2019); e de aliança (KHALID; LARIMO, 2012; LI *et al.*, 2018).

Mort e Weerawardena (2006) analisaram como as capacidades de redes atuam no processo de internacionalização de pequenas empresas nascidas globais (*born globals*). Eles verificaram que a capacidade de rede permitiu superar a limitação de recursos essenciais, como os de capital e habilidades gerenciais. Além disso, melhorou os processos de identificação e exploração de oportunidades e reduziu os riscos. Os resultados destacaram, ainda, o papel do empreendedor na construção dessa capacidade, por meio do comportamento proativo de busca por oportunidades.

A construção da capacidade de redes demonstrou ser dependente do caminho e mutável ao longo do tempo, sendo construída e reconstruída pelos empreendedores. Isso não significa que elas se acumulem, mas que fazem parte de um processo consciente, sistemático e intencional por parte dos gestores com visão internacional. Argumenta-se que é justamente a atuação da gerência no desenvolvimento de rotinas que diferencia o modelo baseado nos recursos do modelo baseado nas capacidades. Por outro lado, as redes também significaram algum grau de rigidez no processo de internacionalização (MORT; WEERAWARDENA, 2006).

Tseng e Lee (2010) argumentaram que a capacidade de rede reflete a habilidade da empresa para interpretar informações, detectar tendências e responder às mudanças do mercado

internacional à medida que estabelece laços com clientes e demais atores da rede. Os autores verificaram que empresas que possuem capacidades de ligação nos mercados internacionais conseguem superar as limitações decorrentes das turbulências de mercado, das incertezas regulatórias e da distância cultural, influenciando na escolha pelo modo de entrada.

Tolstoy e Agndal (2010) identificaram que a capacidade de combinar recursos em rede depende de três habilidades: (1) de efetivamente interagir com parceiros de rede, (2) de identificar complementaridades entre os recursos da rede em geral e (3) de coordenar proativamente os recursos da rede para um fim específico. Nessa perspectiva, Khalid e Larimo (2012) verificaram que a capacidade de rede é necessária tanto durante o processo inicial de entrada no mercado externo, quanto no momento posterior de crescimento neste mercado.

Lew, Sinkovics e Kuivalainen (2013) analisaram como a governança dos relacionamentos, mais especificamente a construção da confiança, influencia o desempenho da empresa em processo de internacionalização. O argumento utilizado é de que a confiança viabiliza a transferência de recursos e de conhecimentos tácitos, aumentando a capacidade da empresa de criar valor. A hipótese de que os contratos influenciam negativamente o desenvolvimento dessa capacidade não foi sustentada.

Ngasri e Freeman (2018) consideram a capacidade de rede como uma capacidade dinâmica essencial e classificam a orientação empreendedora e os recursos de conhecimento como capacidades operacionais que dão suporte para a capacidade dinâmica de configurar as redes para beneficiar a atuação internacional da empresa. No entanto, vários outros autores têm destacado a capacidade empreendedora/gerencial como uma capacidade dinâmica, conforme já discutido.

Ademais, Chang, Chen e Huang (2015) explicaram como o investimento em tecnologia da informação pode desenvolver capacidades dinâmicas de parcerias. Chavan e Agarwal (2016) explicam como as capacidades relacionais estabelecidas entre empresas de diferentes países

permitem explorar novas oportunidades internacionais. Mais recentemente, Vahlne e Bhatti (2019) verificaram que a capacidade de rede aumenta o compromisso com o mercado internacional por possibilitar a identificação de oportunidades de negócios. Por sua vez, Bhatti, Larimo e Servais (2020) verificaram que as capacidades dinâmicas de aprendizagem no relacionamento entre fornecedor e cliente impulsionam o crescimento internacional das empresas.

Um estudo que se destaca foi desenvolvido por Khan e Lew (2018), em que os autores abordam, além da capacidade de redes, as capacidades empreendedoras, de orientação para o mercado e de reconfiguração. É analisada a trajetória internacional pós-entrada de *new ventures* internacionais, argumentando que o seu sucesso no mercado internacional ao longo do tempo depende do desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Entende-se que capacidades dinâmicas são rotinas e estratégias organizacionais utilizadas pelos gestores para modificar ou reconfigurar a sua base de recursos de modo a criar valor. Os autores se baseiam em Teece (2007) para analisar três grupos de capacidades dinâmicas: de detecção (*sensing*), de apreensão (*seizing*) e a capacidade de reconfiguração (*reconfiguration*) – Figura 23 (2). Essa última seria capaz de explicar a sobrevivência e o crescimento das empresas no processo de internacionalização (KHAN; LEW, 2018).

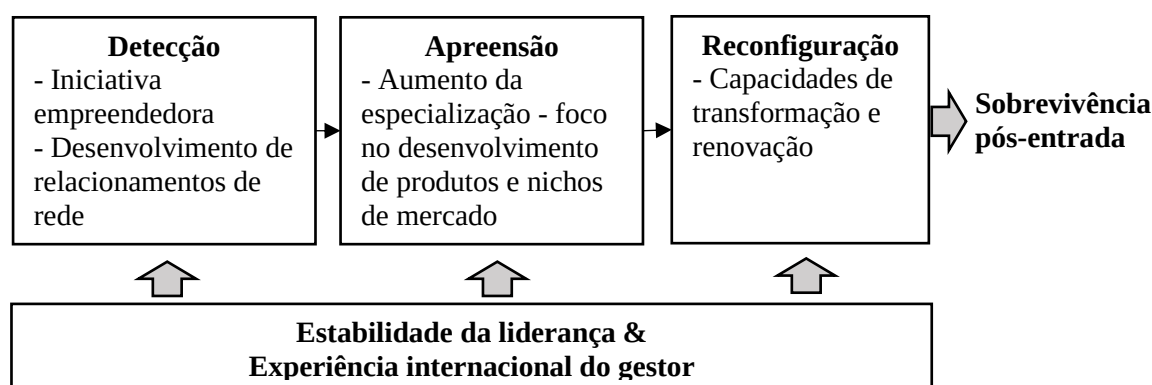


Figura 23 (2): Framework conceitual que liga capacidades dinâmicas para a sobrevivência pós-entrada de novos empreendimentos internacionais

Fonte: Khan e Lew (2018, p. 157)

Os resultados do estudo indicam que, como capacidade de detecção, uma capacidade essencial foi a de desenvolver e manter as redes de relacionamento, especialmente o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes. Esses relacionamentos funcionam como uma capacidade dinâmica na medida em que permitem que as empresas selecionem recursos para combinar aos seus, de modo a superar os desafios do mercado local e da pequenez, além de servir para detectar oportunidades. Além disso, a estabilidade das lideranças ao longo do tempo e a sua orientação e experiência internacionais permitem desenvolver as capacidades necessárias para sobreviver em mercados internacionais (KHAN; LEW, 2018).

Como capacidade de apreensão, o desenvolvimento de produtos específicos para nichos de mercado se destacou por permitir às empresas se manterem no mercado e crescerem. Por fim, como capacidade de reconfiguração, são verificados os investimentos em sistemas de gestão de conhecimento e de projetos, que modificam os processos e permitem oferecer melhores soluções aos clientes e, por consequência, a manutenção da empresa no mercado (KHAN; LEW, 2018).

2.5.3.7 Capacidade Dinâmica de Reconfiguração

O grupo de capacidades de reconfiguração (PAJUNEN; MAUNULA, 2008; CAO, 2011; GHOURI *et al.*, 2016; TURCAN; JUHO, 2016; MONTEIRO; SOARES; RUA, 2017; KHAN; LEW, 2018; ALONSO; KOK; O'BRIEN, 2019) abrange artigos que assumem diferentes perspectivas no desenvolvimento de estudos sobre processos de mudança no âmbito da empresa. Alguns termos identificados como sinônimos foram: atualização (LUO, 2000; ZHAN; LUO, 2008); renovação (RIVIERE; BASS, 2019; VARMA *et al.*, 2017; VAHLNE; JONSSON, 2017); melhoria (PRASHANTHAM; FLOYD, 2012; STEKELORUM; LAGUIR;

ELBAZ, 2019); integração (LEONIDOU *et al.*, 2015; LANDAU *et al.*, 2016; HAAG; SALINAS; SANDBERG, 2019); organização (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012); transformação (RIVIERE; SUDER; BASS, 2018; WILLIAMSON; WAN, 2018; BOSO *et al.*, 2019); orquestração (LO; HUNG, 2015); construção (LUO; BU, 2018); e coordenação (HOLTBRUGGE; MOHR, 2011). Além dessas, a capacidade de ambidestria também é incluída nesse grupo, uma vez que está fundamentada na compreensão de conduzir a taxa de mudança de capacidades comuns (PRANGE; VERDIER, 2011).

Percebe-se que a maior parte desses artigos analisa essas capacidades a partir do conceito de reconfiguração, proposto por Teece (2007) – ou de transformação, referindo-se à atuação internacional (AL-AALI; TEECE, 2014). Contudo, para esses autores, a reconfiguração ou transformação é um processo gerador de capacidades dinâmicas, assim como os processos de identificação e de exploração de oportunidades, não se tratando de uma capacidade dinâmica em si.

Quando o autor seminal discute o processo de transformação – de interesse especial para esta tese – entende-se que esse processo inclui:

“A eliminação seletiva de produtos antigos; renovação de instalações mais antigas, tanto nacional quanto globalmente; e mudança nos modelos de negócios, métodos e cultura organizacional. [...] São mais necessários, obviamente, quando novas ameaças e oportunidades radicais precisam ser abordadas. Mas também são necessários periodicamente para suavizar a rigidez que se desenvolve ao longo do tempo a partir da acumulação de ativos e desenvolvimento de procedimentos operacionais padrão” (AL-AALI; TEECE, 2014, p. 106).

Riviere e Bass (2019, p. 2), por exemplo, definem a capacidade de renovação como “a capacidade da multinacional de reconfigurar ou transformar seus recursos e estratégia para se ajustar e se adaptar às mudanças em seus países de origem e de acolhimento”. Esses autores analisam os fatores que afetam a capacidade de renovação de empresas multinacionais. Os

resultados da sua pesquisa indicam que o nível de comprometimento com a internacionalização afeta positivamente a capacidade de renovação das empresas. Por outro lado, a quantidade de países afetou negativamente a capacidade de renovação, o que pode ocorrer em função do aumento da dificuldade em substituir amplamente as linhas de produtos.

Na mesma perspectiva, Luo (2000) argumenta que existem três etapas para utilização das capacidades dinâmicas no mercado externo: posse, implantação e atualização. A posse envolve o desenvolvimento das capacidades críticas antes de expandir internacionalmente, reduzindo as desvantagens por não ser uma empresa nativa. A capacidade de implementação envolve a configuração apropriada dos recursos considerando os aspectos internos e externos e as contingências que podem afetar sua aplicação. Por fim, as capacidades de atualização abrangem a percepção de o quanto o ambiente é volátil, demandando constante análise das oportunidades, ameaças, retornos e riscos, para que haja alinhamento com o ambiente.

Lowe, George e Alexy (2012) propõem-se a analisar as capacidades dinâmicas necessárias para entrada no mercado internacional. Foram identificados três processos que favorecem o desenvolvimento dessas capacidades: de transferência, que permite implantar recursos e atividades em diferentes ambientes sem que seja necessária modificação; de união, a partir da recombinação exclusiva de recursos provenientes de diversos locais; e a imitação aprimorada, permitindo a adaptação local por meio da absorção de influências externas e a sua combinação aos conhecimentos internos.

Landau *et al.*, (2016) argumentam que as empresas podem desenvolver capacidades dinâmicas para alavancar os benefícios institucionais baseados na localização, de modo a transformá-los em fonte de vantagem competitiva. Entende-se que as capacidades das empresas de interagir e ajustar-se ao contexto variam. Define-se, portanto, a vantagem de alavancagem institucional como as rotinas da empresa que permitem internalizar os aspectos positivos do ambiente e transformar seus recursos a partir dos benefícios institucionais.

Desse modo, para fins de operacionalização da pesquisa, entende-se a forma como a literatura tem abordado as capacidades dinâmicas de reconfiguração (ou nomenclaturas similares), refere-se aos processos de reconfiguração ou transformação das capacidades dinâmicas propostos por Teece (2007) e Al-Ali e Teece, (2014).

a) Capacidade Dinâmica de Ambidestria: *exploitation/exploration*

Prange e Verdier (2011) apoiaram-se nos conceitos de *exploitation* e *exploration*, desenvolvidos por March (1991), para elaborar uma estrutura conceitual sobre as capacidades dinâmicas relacionadas ao processo de internacionalização das empresas. Nessa estrutura, as empresas que desenvolvem seu processo de internacionalização de forma mais incremental, adotando estratégias de sobrevivência por meio do refinamento das competências, comportamento de controle e redução de risco, utilizam a sua capacidade de *exploitation*. As que assumem um processo de internacionalização mais acelerado, com estratégias de crescimento, maior alocação de recursos, flexibilidade, inovação e assunção de riscos, utilizam as capacidades de *exploration* (PRANGE; VERDIER, 2011).

As primeiras concentram-se nas mudanças das capacidades existentes, enquanto as últimas, na geração de novas capacidades. Além disso, uma capacidade dinâmica de terceira ordem seria a capacidade de ambidestria, ou seja, de combinar de forma simultânea e sequencial atividades que parecem ser contraditórias, como as de *exploitation* e de *exploration* (PRANGE; VERDIER, 2011). Esse modelo conceitual é ilustrado na Figura 24 (2):

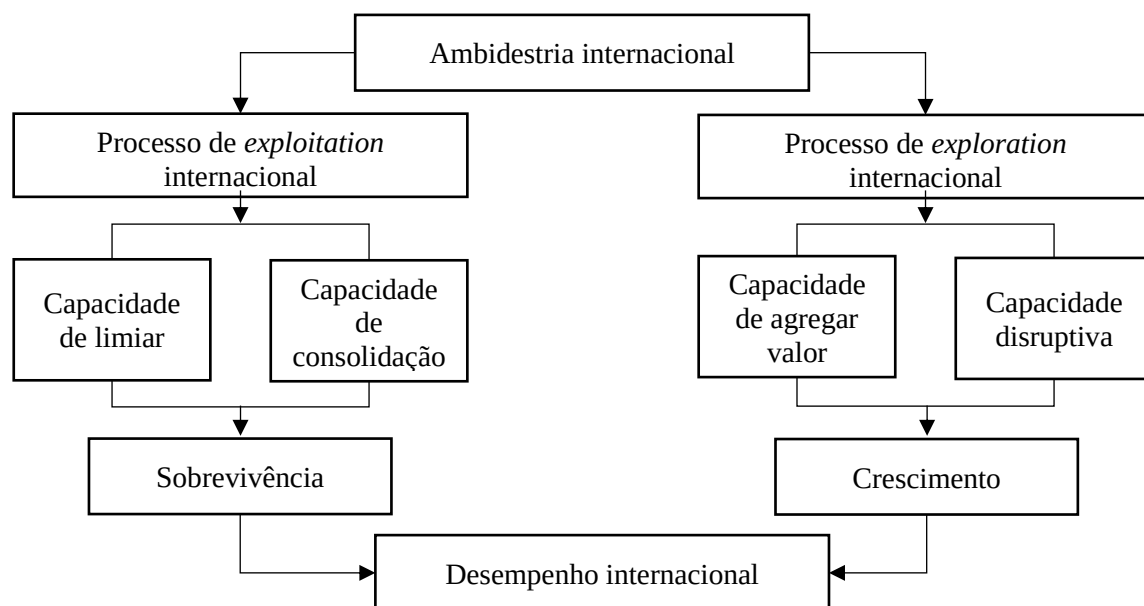


Figura 24 (2): Capacidade dinâmica, internacionalização e performance

Fonte: Prange e Verdier (2011, p. 127)

As capacidades dinâmicas de *exploitation* resumem-se a basicamente duas: (1) de limiar, que é quando as empresas desenvolvem um conjunto de capacidades em seus mercados domésticos até atingir um limiar suficiente, que as permita entrar no mercado externo e ser competitiva em diferentes contextos; e (2) a capacidade de consolidação, em que, conforme avançam no processo de internacionalização, as empresas consolidam os recursos existentes para criar estruturas e rotinas que permitam reconhecer e explorar novas oportunidades. Por outro lado, as capacidades dinâmicas de *exploration* são as: (3) de agregar de valor, por meio do gerenciamento de conhecimentos que permitam superar a falta de experiência ao atuar em territórios internacionais novos e desconhecidos; e (4) as de interrupção, quando necessário realizar mudanças estratégicas, disruptivas (PRANGE; VERDIER, 2011).

Esse trabalho tem inspirado outros pesquisadores. Pinho e Prange (2016), por exemplo, analisam a relação entre as redes de relacionamento e as capacidades dinâmicas de internacionalização propostas por Prange e Verdier (2011), mostrando como estas afetam no desempenho das empresas. Os autores argumentam que a contribuição do estudo reside em demonstrar como o contexto de redes influencia na criação e desenvolvimento das capacidades

dinâmicas de internacionalização (*exploration*). Os resultados do estudo indicam que as redes afetam positivamente as capacidades dinâmicas de consolidação, disponibilizando informações relevantes, e de interrupção, impulsionando a mudança. Além disso, verificam que os gestores desempenham um papel importante, fortalecendo as redes e impulsionando as capacidades (*exploitation*).

Mais recentemente, Peng (2019) baseia-se na classificação proposta por Prange e Verdier (2011) para argumentar que as capacidades dinâmicas diferem em função do contexto em que são utilizadas, o que faz com que o conceito de capacidades dinâmicas de internacionalização se torne relevante. Assim, essas capacidades envolveriam as capacidades de *exploration* internacional – a partir da capacidade de ser flexível e rápida para aprender coisas novas – e de *exploitation* internacional – consolidando as suas capacidades locais para atuar em diferentes ambientes. No mesmo ano, Peng e Lin (2019) demonstram que a capacidade de ambidestria das empresas aumenta o seu desempenho internacional.

Vahlne e Jonsson (2017) explicam que ambidestria não é usar os mesmos níveis de *exploitation* e *exploration*, mas maximizar os resultados decorrentes da utilização de ambos. Isso poderia ocorrer, basicamente, de três formas: sequencial; simultânea; ou contextual, em função das necessidades. O componente dinâmico reside no julgamento sobre a melhor forma de atuar em demandas conflitantes por meio de adaptabilidade.

Os autores argumentam que a capacidade dinâmica consiste em reconfigurar os recursos de modo explorar oportunidades, modificando a maneira como os recursos são coordenados. As capacidades dinâmicas de *exploitation* permitem identificar oportunidades, por meio da aprendizagem experiencial na tentativa de encontrar a melhor forma de fazer as coisas, por tentativa e erro; posteriormente, as capacidades dinâmicas de *exploration* permitem explorá-las, ao mesmo tempo que dão origem a novas formas de *exploitation*, apoiando-se mutuamente.

Desse modo, buscam aumentar o poder explicativo do modelo de Uppsala com relação aos processos de aprendizagem (VAHLNE; JONSSON, 2017).

Deng *et al.* (2018) argumentam que as estratégias de ambidestria são fundamentadas na combinação entre quatro capacidades dinâmicas: de reconhecer, de alavancar, de aprender e de realinhar. A capacidade de reconhecer permite à empresa decidir qual estratégia é mais adequada; a capacidade de alavancar possibilita explorar os recursos existentes adaptando-os conforme as mudanças ambientais; a capacidade de aprender envolve a obtenção de conhecimento externo e a sua combinação com o conhecimento interno; e, por último, a capacidade de realinhar refere-se à reconfiguração das competências domésticas e do exterior, como forma de vincular os negócios existentes e as oportunidades.

No mesmo ano, Riviere, Suder e Bass (2018) adotam a perspectiva das capacidades dinâmicas para entender como o conhecimento de internacionalização é desenvolvido e integrado em uma empresa multinacional. O conhecimento de internacionalização é dividido em três categorias: (1) de localização, que permite avaliar os recursos necessários para atuar em novos territórios; (2) de entrada no mercado, que possibilita o desenvolvimento de estratégias de entrada no mercados externos; e (3) empresarial internacional, que envolve o gerenciamento das operações dispersas mundialmente. Os autores demonstram como as capacidades de detecção, apreensão e transformação atuam em cada uma das três categorias de conhecimentos, promovendo a renovação estratégica da empresa para atuar internacionalmente (RIVIERE; SUDER; BASS, 2018).

Por fim, Mudalige, Ismail e Malek (2019) explicam que a *exploitation*, com a perspectiva de aprendizagem, aproxima-se mais dos modelos gradualistas, encaixando-se bem com o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1997). Já a *exploration* se aproxima mais do comportamento inovador, de assumir riscos, semelhante à abordagem do Empreendedorismo Internacional.

2.5.3.8 Capacidade Dinâmica Internacional

Este grupo de capacidades envolve aqueles trabalhos que abordam a temática de forma mais genérica, sem especificar quais seriam as capacidades dinâmicas para atuação internacional, mas explicando o que são essas capacidades e qual a sua relevância para a literatura de internacionalização. Entende-se que, embora a literatura sobre capacidades dinâmicas seja inicialmente voltada para atuação no mercado doméstico, a sua importância se acentua em função da abertura da economia global (AUGIER; TEECE, 2007; LESSARD; TEECE, LEIH, 2016b). A atividade internacional é geralmente “muito mais do que uma simples replicação de alguma parte das atividades existentes de uma empresa em um novo local. As capacidades precisam ser adaptadas às condições” (AL-AALI; TEECE, 2014, p. 111).

Isso ocorre porque alguns aspectos diferem quando se trata da atuação no mercado internacional em relação ao mercado interno (AL-AALI; TEECE, 2014), por exemplo: (i) a distância psíquica – fatores que dificultam ou impedem o fluxo de informações entre os países (JOHANSON; VAHLNE, 1997) –, (ii) a responsabilidade de estrangeirismo – os custos adicionais para atuar nesses mercados – (iii) e a responsabilidade da novidade – os novos compromissos que precisam ser assumidos além das fronteiras (LUO, 2000). Assim, a gestão de empresas na economia global requer mais agilidade, flexibilidade e aprendizado, aspectos que também são centrais na abordagem das capacidades dinâmicas (PITELIS; TEECE, 2010).

Desse modo, a habilidade da empresa para ser bem-sucedida durante a expansão internacional depende largamente das suas capacidades dinâmicas, bem como a atuação internacional oferece novas oportunidades de uso para as capacidades subutilizadas e para o desenvolvimento de novas (LUO, 2000). Nessa perspectiva, a abordagem das capacidades dinâmicas enriquece a literatura de internacionalização (SCHWEIZER; VAHLNE;

JOHANSON, 2010), apesar de serem escassas as pesquisas que relacionem os dois campos (SAEEDI, 2017).

Embora ainda de forma embrionária, a relação entre capacidades dinâmicas e negócios internacionais começou a ser discutida nos dois campos teóricos: tem sido destacada dentro da própria literatura de capacidades dinâmicas (TEECE, 2006; AUGIER; TEECE, 2007; TEECE, 2007; AL-AALI; TEECE, 2014; TEECE, 2014; LESSARD; TEECE; LEIH, 2016a; 2016b); e corroborada na literatura de internacionalização de empresas (SAPIENZA *et al*, 2006; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; FRASQUET; DAWSON; MOLLÁ, 2013; CHANG; CHEN; HUANG, 2015).

Na literatura de negócios internacionais, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006, p. 921) explicaram que geralmente ocorria uma confusão entre três elementos relacionados às capacidades dinâmicas: “(1) a capacidade de resolver problemas (capacidade substantiva); (2) a presença de problemas de rápida mudança (característica ambiental); e (3) a capacidade de mudar a maneira como a empresa resolve seus problemas (capacidade dinâmica de ordem superior para alterar capacidades)”.

A partir dessa distinção, os autores definem as capacidades dinâmicas como as habilidades para reconfigurar seus recursos e rotinas da maneira prevista e considerada apropriada pelos tomadores de decisão. Assim, argumentam que essas capacidades não são dependentes das mudanças externas, como defendido por outros autores, mas podem ser utilizadas conforme decisão da empresa, decorrente, por exemplo, de novos aprendizados ou de necessidade interna. Desse modo, enfatizam o dinamismo da capacidade e não do ambiente (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006).

Na literatura de capacidades dinâmicas, os primeiros esforços de Teece – autor de artigo seminal da área (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) – em discutir a importância dessas capacidades para o processo de internacionalização são percebidos em 2006. Nesse artigo, o

autor analisa as publicações de Hymer (1968; 1970; 1976), questionando a abordagem estruturalista na análise da atuação de empresas multinacionais e indica a necessidade de uma abordagem baseada nos recursos e capacidades, para que seja possível compreender o comportamento evolutivo dessas empresas nos diferentes ambientes (TEECE, 2007).

Em paralelo, aprofundando a discussão sobre essa necessidade, o autor desenvolveu um estudo sobre como as contribuições de Penrose (1959) acerca dos recursos da empresa pode ser estendida para literatura de capacidades dinâmicas e para as teorias sobre a atuação de multinacionais. Argumenta-se que a perspectiva das capacidades dinâmicas em multinacionais envolve mais do que inovação, adaptação e flexibilidade, mas engloba também o comportamento empreendedor proativo e a capacidade de responder e moldar oportunidades internacionais, bem como de formar alianças e orquestrar recursos em escala global. Assim, “as capacidades dinâmicas são residentes nos processos e rotinas de uma empresa, bem como dentro da alta gerência”, e são difíceis de replicar e de imitar, conforme previa Penrose (AUGIER; TEECE, 2007, p. 185).

Posteriormente, Al-Aali e Teece (2014) partem do trabalho de Oviatt e McDougall (1994) para explicar como os aspectos apresentados pelos autores como responsáveis por favorecer a existência de novos empreendimentos internacionais – internalização, estruturas alternativas de governança, vantagem de localização estrangeira e propriedade de recursos únicos, com base em Dunning (1980), – são insuficientes. Eles argumentam que o conceito de propriedade (DUNNING, 1980) foi um passo em direção ao conceito de capacidades dinâmicas, embora seja uma visão estática.

Lessard, Teece e Leih (2016b) esclarecem que a posse de capacidades comuns pode fornecer algum tipo de vantagem, mas que precisam ser renovadas (papel das capacidades dinâmicas). Contudo, em alguns contextos, como em países em desenvolvimento, as capacidades comuns podem não ser uniformemente distribuídas entre as empresas, criando

oportunidades para que multinacionais possam transferir suas capacidades comuns para esses mercados. Por outro lado, isso pode representar uma ameaça à atuação nesses mercados, uma vez que essas capacidades não estão disponíveis para obtenção por fontes externas.

Lessard, Teece e Leih (2016b) expandem a compreensão sobre empresas metanacionais – com base em qualquer lugar, mas capazes de mobilizar conhecimento e inovação para qualquer parte do mundo – para incluir não apenas a transferência de conhecimento, mas também o desenvolvimento e a transferência de capacidades dinâmicas. Essa transferência transfronteiriça não depende apenas do conhecimento que a empresa possui, mas também das suas habilidades locais. Os autores partem da Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON, 1966) e da Matriz de Vantagem Específica do País e da Empresa (RUGMAN, 1981; RUGMAN; VERBEKE, 2001) para contrapor seus argumentos. Embora nem todos os contextos demandem adequação das capacidades, ao adequá-las às preferências locais, a empresa aumenta o seu repertório, desenvolvendo novas capacidades de atuação internacional.

Nesse sentido, incluindo a abordagem das capacidades dinâmicas nos estudos sobre empresas multinacionais, torna-se possível explicar a escolha dos mercados de atuação e do modo de entrada não apenas em função dos custos ou gestão dos contratos, mas também em função da possibilidade de transferência e ajuste dos recursos e capacidades nesses mercados, bem como da relevância que possuem em cada contexto. As diferenças entre os mercados globais podem valorizar alguns recursos e capacidades e geralmente possibilitam a criação de outros, tornando a empresa cada vez mais capaz de expandir internacionalmente. O país de origem torna-se um fator relevante, pois os sistemas regionais ou nacionais moldam as capacidades da empresa. Assim, a avaliação das oportunidades ocorre a partir dos recursos e capacidades que a empresa dispõe e da sua aplicação em cada mercado, podendo ser tanto um facilitador quanto um limitador (TEECE, 2014).

O artigo de Lessard, Teece e Leih (2016a) introduz uma edição especial da revista *Global Strategy Journal*. Os autores discutem como as publicações sobre capacidades dinâmicas têm reduzido o efeito dos contextos, sem explorá-los suficientemente. Argumenta-se que as circunstâncias nas quais os ativos podem ou não ser transferidos, combinados e implantados em contextos internacionais não são as mesmas do contexto doméstico e essa deve ser uma questão central nas pesquisas de negócios internacionais e de capacidades dinâmicas.

Nessa edição da revista, os autores de cinco artigos dedicam-se a relacionar as estratégias globais com as capacidades dinâmicas, considerando como essas capacidades são utilizadas em diferentes contextos internacionais (LESSARD; TEECE; LEIH, 2016b; NONAKA; HIROSE; TAKEDA, 2016; ZOLLO *et al.*, 2016) – o que eles chamam de “contexto cruzado” – (LESSARD; TEECE; LEIH, 2016a, p.166), ou mesmo em um contexto internacional específico (HENISZ, 2016; WILLIAMSON, 2016).

Considerando todas estas publicações, percebe-se que Teece e seus associados têm se dedicado a explicar o comportamento de internacionalização de empresas multinacionais, geralmente grandes empresas. Eles consideraram que esse tipo de empresa possui maior nível de envolvimento com os mercados externos. Além disso, por buscarem explicar a obtenção da vantagem competitiva no exterior a partir das capacidades dinâmicas, consideraram que estudar empresas que atuam internacionalmente não seria suficiente. Seria necessário analisar empresas que mantêm uma vantagem baseada na internacionalização a longo prazo, as multinacionais. Contudo, sabe-se que empresas de qualquer tamanho e em qualquer momento da sua existência podem ser capazes de desenvolver atividades internacionais com maior comprometimento de recursos e de obter vantagem competitiva, seja em um ou em vários mercados externos.

Relacionando as teorias de internacionalização e de capacidades dinâmicas, Matysiak, Rugman e Bausch (2017) buscam explicar a lógica subjacente aos processos de detecção, apreensão e transformação das capacidades dinâmicas propostas por Teece (1997) para um

contexto de negócios internacionais, baseado em Dunning (1980). Argumenta-se que a abordagem das capacidades dinâmicas vem para completar a literatura de negócios internacionais ao considerar que as empresas que atuam internacionalmente não o fazem apenas em função das imperfeições de mercado, mas também porque são capazes de cocriar mercados além das fronteiras.

Os autores explicam que, porque os recursos – mesmo que sejam raros, valiosos e difíceis de imitar – são deterioráveis, a abordagem das capacidades dinâmicas surge como explicação sobre como a empresa pode sustentar sua vantagem competitiva em mercados globais, mutáveis, complexos e dinâmicos. Baseada na visão schumpeteriana, os autores ainda defendem que as atividades empreendedoras são capazes de tornar os próprios recursos obsoletos por meio da inovação (MATYSIAK; RUGMAN; BAUSCH, 2017).

No texto em que afirmam ser sua última revisita ao modelo de Uppsala, Vahlne e Johanson (2017) argumentam que as capacidades dinâmicas permitem desenvolver as capacidades operacionais, sendo necessárias para a maioria dos processos de internacionalização. No entanto, empresas que já possuem muita experiência internacional conseguem fazê-lo seguindo as boas práticas já desenvolvidas, de modo que as capacidades operacionais são suficientes.

Casillas e Acedo (2012) propõem uma matriz para classificar a literatura existente sobre os processos de internacionalização em suas diferentes abordagens com relação à velocidade do processo. Eles adotam duas variáveis para compor uma matriz 2x2: a estabilidade – se o processo analisado é contínuo ou descontínuo – e o período – se curto ou longo prazo. O cruzamento das variáveis resulta em quatro situações possíveis, conforme Figura 25 (2):

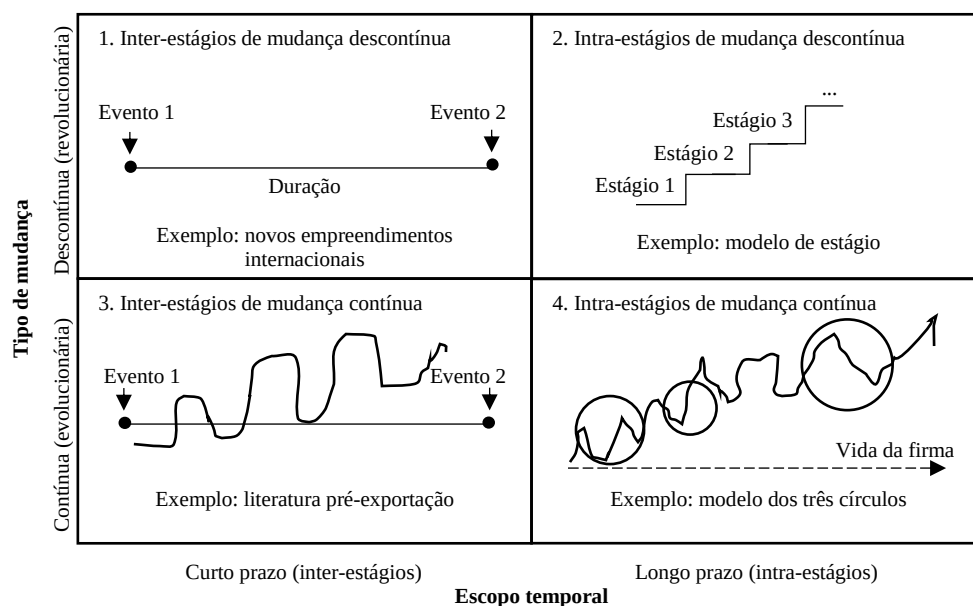


Figura 25 (2): Delimitação temporal de velocidade no processo de internacionalização

Fonte: Casillas e Acedo (2012, p. 7)

A primeira situação representa uma análise de curto prazo em um período de descontinuidade, como a primeira entrada no mercado externo, que se concentra em um episódio revolucionário único (semelhante ao tipo B de Melin (1992)). A segunda situação analisa também eventos descontínuos, mas considerando o longo prazo, como nos modelos do Ciclo de Vida do Produto e de Uppsala, que analisam os estágios do processo de internacionalização como etapas distintas. A terceira situação é caracterizada por uma mudança contínua de curto prazo, como nas explicações da intenção de exportar, em processos cumulativos. Por fim, a situação em que o processo de internacionalização é explicado como sendo de mudança contínua e de longo prazo, havendo dependência do caminho, embora o processo possa ser crescente e decrescente ('desinternacionalização'). Os autores argumentaram que essa última situação é semelhante com a perspectiva das capacidades dinâmicas. A sua complexidade faz com que poucos artigos, até a época, tenham se concentrado na internacionalização a partir dessa perspectiva.

Mais recentemente, Peng e Lin (2019, p. 1) apresentam o conceito de capacidade dinâmica de internacionalização, argumentando que ele está relacionado “à capacidade de uma empresa de aprimorar, combinar ou reconfigurar vários pacotes de recursos e recursos existentes para abordar ambientes globais em rápida mudança”.

2.5.3.9 Capacidade Dinâmica relacionada às Oportunidades

Embora sejam citadas em muitos estudos sobre capacidades dinâmicas para atuação internacional, uma quantidade limitada de trabalhos se dedica a analisar especificamente as capacidades dinâmicas para detectar e apreender oportunidades internacionais (WU; CHEN; JIAO, 2016; MIOCEVIC; MORGAN, 2018; RIVIERE; SUDER; BASS, 2018; WILLIAMSON; WAN, 2018; ALONSO; KOK, 2019; ALONSO; KOK; O'BRIEN, 2019; TABARES *et al.*, 2020). Esses estudos têm enfatizado a relevância das “capacidades para buscar novas oportunidades de entrada nos mercados” externos (SAPIENZA *et al.*, 2006, p. 18), bem como de buscar oportunidades de sobrevivência e crescimento nesses mercados, após a entrada (KHALID; LARIMO, 2012), ou ainda, de maneira mais ampla, de reconhecer (KARRA; PHILLIPS; TRACEY, 2008) e criar (VAHLNE; JOHANSON, 2013) oportunidades internacionais. Assim, além da capacidade de identificação (CAO, 2011; SALVINI; GALINA, 2015), outra capacidade considerada relevante é a de exploração das oportunidades internacionais (VAHLNE; IVARSSON, 2014; VAHLNE; JONSSON, 2017).

Sapienza *et al.* (2006) argumentam que, quanto mais cedo uma empresa começa a sua atuação internacional, mais consegue desenvolver as suas capacidades de identificação e exploração de oportunidades. Contudo, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas no processo de internacionalização impacta de forma positiva o crescimento de empresas jovens, mas de forma negativa a sua sobrevivência.

Um problema verificado nesse estudo, no entanto, refere-se à definição das capacidades dinâmicas. Os autores afirmam, por exemplo, que é importante ter “capacidade de suportar o custo de desenvolvimento de novas capacidades dinâmicas” (SAPIENZA *et al.*, 2006, p. 18), tornando a afirmação redundante. O que se percebe é que o nível de análise das capacidades dinâmicas, no estabelecimento de ‘quais são’, confunde-se com a sua própria definição, ‘o que são’.

Posteriormente, Karra, Phillips e Tracey (2008) analisam as capacidades dos empresários que proporcionem à empresa sucesso em sua atuação internacional. Entre essas capacidades está a de identificar oportunidades para criação de valor, o que ocorre de três formas: por meio de pesquisa ativa; por meio de busca passiva ou descoberta fortuita; e por meio da criatividade e imaginação. Um aspecto importante é que a identificação da oportunidade ocorre de forma diferente nos mercados doméstico e internacional. Neste, o processo é mais complicado, uma vez que as oportunidades que ultrapassam as fronteiras nacionais demandam um nível adicional de consciência e entendimento internacional.

Seminais na abordagem comportamental das teorias de internacionalização, Johanson e Vahlne revisitam o Modelo de Upssala para incluir a relevância das capacidades empreendedoras e de rede nos processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais. Considera-se que todo o processo de internacionalização ocorre dentro do contexto de redes e que, quanto mais a empresa consegue se inserir, mais tem acesso aos recursos necessários para atuar nesses mercados, especialmente obtendo conhecimento sobre as oportunidades (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Assim, Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) entendem que, tendo evoluído a partir da “estática Visão Baseada nos Recursos”, a perspectiva das capacidades dinâmicas ajuda a explicar como as empresas modificam e adaptam os seus recursos para a internacionalização. Contudo, os autores listam pelo menos vinte (20) capacidades relevantes, mas sem distinguir

entre aquelas que são dinâmicas ou operacionais, tornando sua definição confusa, como ocorre com Sapienza *et al.* (2006).

Na sequência, Vahlne e Johanson (2013) explicam que, o que diferencia um recurso de uma capacidade dinâmica é que esta permite explorar e desenvolver um conjunto de recursos. De especial interesse para os autores é a capacidade de processamento de informações, uma vez que afeta a capacidade de descobrir ou criar oportunidades. Outros três tipos de capacidades dinâmicas são considerados relevantes para a compreensão do processo de internacionalização: as capacidades de desenvolver oportunidades, incluindo a capacidade de mobilizar recursos da empresa e de parceiros; a capacidade de internacionalização, de atuar em diferentes mercados sob diversas circunstâncias; e a capacidade de rede, de construir e sustentar relacionamentos.

Al-aali e Teece (2014) explicam que a abordagem das capacidades dinâmicas envolve questões relacionadas à ‘quais’ características organizacionais são necessárias para aproveitar oportunidades; enquanto as estratégias se referem a ‘como’ essas oportunidades podem ser alcançadas. As capacidades dinâmicas representam, portanto, a base das vantagens competitivas sustentáveis, consistindo em uma combinação de habilidades, gerenciamento superior, história, valores e rotinas da empresa, coordenados de modo a atender às demandas ambientais. Além disso, argumentam que a ênfase na identificação de oportunidades e na resposta aos ambientes complexos surgiu como um ajuste natural da literatura de internacionalização.

Desse modo, para atuação internacional, as capacidades dinâmicas são definidas como a combinação de três processos e atividades gerenciais realizados no âmbito da empresa: “(1) identificação e avaliação de oportunidades no mercado doméstico e no exterior (*sensing*), (2) mobilização de recursos globalmente para abordar oportunidades e capturar valor ao fazê-lo (*seizing*), e (3) continuação da renovação (*transforming*)” (AL-AALI; TECCE, 2014, p. 107), aplicando a lógica de Teece (1997). Em outras palavras, as capacidades dinâmicas para atuação

internacional bem-sucedida se fundamentam em três processos: identificar oportunidades, aproveitar as oportunidades e de transformação (AL-AALI; TECCE, 2014).

No mesmo ano, Teece (2014) reforça o argumento de que a internalização, explicada a partir da perspectiva dos custos de transação, não é suficiente para esclarecer a atuação de empresas multinacionais, mas que deve incluir a abordagem das capacidades dinâmicas aliada à estratégia da empresa. Assim, enquanto na perspectiva dos custos de transação o foco está no oportunismo, nas capacidades dinâmicas está na oportunidade. Mas não basta ser capaz de identificar as oportunidades; como fazê-lo, ou seja, a estratégia da empresa, também é importante. Além disso, o papel do empreendedor em gerir os recursos e capacidades entre as unidades organizacionais enquanto dá sentido e explora as oportunidades internacionais é destacado. Todos esses aspectos estão resumidos na Figura 26 (2), que representa o paradigma das capacidades dinâmicas segundo Teece (2014):

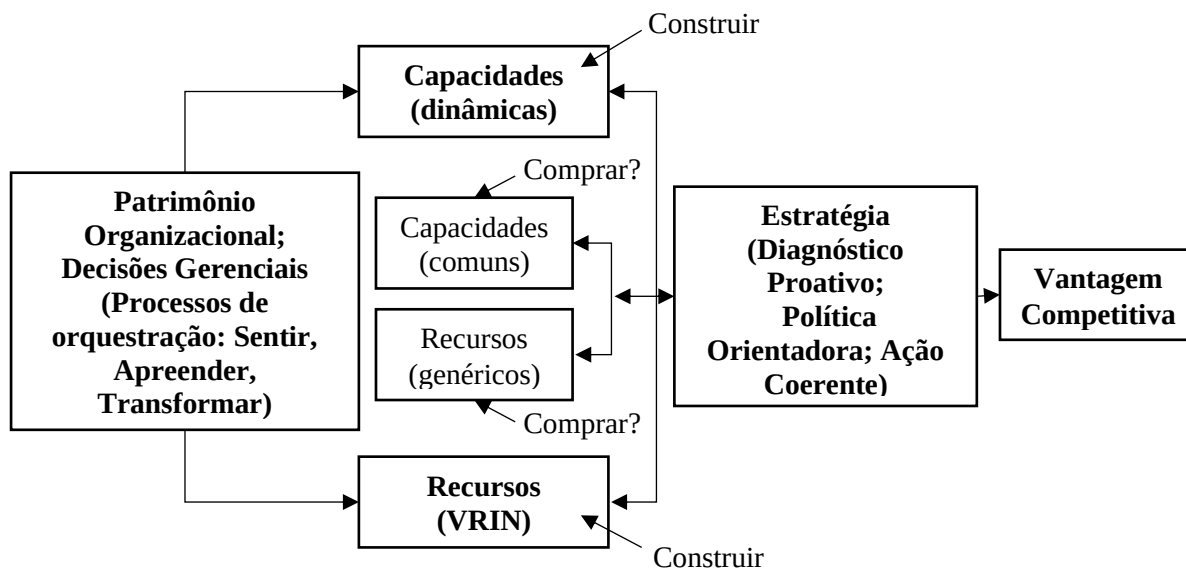


Figura 26 (2): Estrutura lógica do paradigma de capacidades dinâmicas

Fonte: Teece (2014, p. 22)

Conforme ilustrado, as capacidades dinâmicas estão apoiadas tanto em: (a) processos (rotinas) próprios da empresa, construídos ao longo do tempo; (b) quanto na sua posição de recursos – que devem ser valiosos, raros, inimitáveis e organizados –; (c) além de ser necessária

uma boa estratégia para orquestrar todos eles. Enquanto os recursos únicos e as capacidades dinâmicas devem ser desenvolvidos internamente, os recursos genéricos e capacidades comuns podem ser obtidos externamente (TEECE, 2014).

No ano seguinte, Koryak *et al.* (2015) argumentam que a liderança empreendedora aliada às capacidades dinâmicas impulsiona a capacidade de crescimento das empresas. Entende-se que, uma vez que as lideranças empreendedoras executam as tarefas de identificar oportunidades e configurar os recursos para explorá-las, elas se tornam fundamentais para as capacidades dinâmicas.

Johanson e Kalinic (2016) desenvolvem os conceitos de aceleração e desaceleração do processo de internacionalização. Os autores argumentam que o reconhecimento da oportunidade é apenas uma etapa, que tende a acelerar o processo quando a empresa descobre algo novo que seja capaz de gerar valor. Contudo, as etapas de exploração, integração e coordenação exigem mais tempo, tendendo a desacelerar o processo, especialmente quando a empresa entende que é grande demais a demanda por recursos. Assim, o processo de internacionalização pode ser não linear com relação ao tempo, em função da capacidade da empresa para reconhecer oportunidades e explorá-las.

Mais recentemente, Alonso, Kok e O'Brien (2019) perceberam que uma combinação entre as capacidades dinâmicas de reconhecer e explorar oportunidades e as ações empreendedoras explicam a adaptação à incerteza e o aumento das exportações. Por fim, Tabares *et al.* (2020) desenvolvem um modelo em que defendem que as capacidades de descoberta, criação, avaliação e exploração das oportunidades impactam o desempenho financeiro – como o aumento da rentabilidade e das vendas – e o não-financeiro – como a melhoria das capacidades individuais.

A seguir, são discutidos os artigos sobre o tema encontrados na literatura nacional.

2.5.4 Capacidades dinâmicas de internacionalização identificadas na literatura nacional

Após a análise dos artigos da literatura nacional, foram identificadas 37 capacidades dinâmicas relacionadas aos negócios internacionais, das quais 15 apareciam mais de uma vez. Conforme feito com os artigos da literatura internacional, as 22 capacidades resultantes foram agrupadas por similaridade, resultando em 8 grupos de capacidades. Em comparação à literatura internacional, as capacidades ‘empreendedora’ e de ‘(re)configuração’ não foram identificadas, e as capacidades ‘orientada ao mercado’ e ‘relacionada à oportunidade’ foram tratadas de forma conjunta. Ressalta-se que cada artigo pode abordar mais de uma capacidade dinâmica. Os grupos, as capacidades que compõem cada um deles e a quantidade de artigos que trata de cada capacidade são apresentados no Quadro 15 (2):

GRUPOS DE CAPACIDADES	QTD.	GRUPOS DE CAPACIDADES	QTD.
1. Aprendizagem	13	3. Inovativa e Tecnológica	8
Absortiva	3	Flexibilidade	1
Conhecimento	3	Novos produtos	1
Aprendizagem	4	Inovativa	4
Formação dos colaboradores	2	Tecnológica	2
Tomada de decisão	1		
2. Relacional/ de redes	4	4. Orientada ao Mercado e Relacionada às Oportunidades	8
Cooperação	2	Orientada para o mercado	3
Redes	1	Marketing	1
Relacional	1	Gestão de ameaças e transformação	1
		Aproveitar oportunidades	2
		Ciclo de vida	1

Quadro 15 (2) – Literatura nacional: Informações sobre as publicações identificadas

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2020)

Nas seções a seguir serão discutidos os grupos de capacidades dinâmicas a partir dos trabalhos identificados no estudo bibliográfico.

2.5.3.1 Capacidade Dinâmica de Aprendizagem

Dentre os trabalhos que abordam as capacidades relacionadas à aprendizagem e ao conhecimento, Floriani, Boroni e Fleury (2009) propuseram um *framework* que integra as abordagens econômica e comportamental da internacionalização de empresas, mais especificamente, o Paradigma Eclético (DUNNING, 1980) e o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), a partir da perspectiva das capacidades dinâmicas. Dentro do Paradigma Eclético, as capacidades dinâmicas envolveriam as vantagens de propriedade, localização e internalização; e, no Modelo de Uppsala, estariam relacionadas aos processos de aprendizagem.

Como resultado da pesquisa, identificaram as capacidades dinâmicas desenvolvidas no processo de internacionalização e como essas capacidades possibilitaram a obtenção e sustentação da vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas são apresentadas como processos que geram novos aprendizados para empresa, envolvendo a tomada de decisão e a atuação de colaboradores. Contudo, esses resultados não permitem verificar o que havia sido proposto no *framework*, conforme enfatizado pelos próprios autores (FLORIANI; BORONI; FLEURY, 2009).

Panizzon, Milan e Toni (2013) analisaram, no nível teórico, como se dá a relação entre a internacionalização, a criatividade organizacional, as capacidades dinâmicas baseadas no conhecimento e a inovação. A capacidade absorptiva foi apontada como principal capacidade dinâmica capaz de gerar inovação.

Werlang *et al.* (2014) analisaram quais capacidades dinâmicas contribuem para o processo de internacionalização. Os autores aplicam o modelo proposto por Floriani, Boroni e Fleury (2009), defendendo que a abordagem das capacidades dinâmicas permite integrar as

teorias econômicas e comportamentais na análise do processo de internacionalização. As capacidades dinâmicas são compreendidas como processos ou rotinas que permitem a “integração/coordenação, aprendizagem e reconfiguração dos recursos e das competências organizacionais” (p. 27). Os autores listaram atividades que consideraram geradoras de aprendizado para internacionalização, como a “tomada de decisão de exportação”. Contudo, assim como ocorreu no trabalho de Floriani, Boroni e Fleury (2009), o estabelecimento da relação entre as capacidades dinâmicas e as abordagens teóricas poderia ter sido melhor explorado.

Mais recentemente, Kretschmer e Garrido (2019) identificaram as capacidades dinâmicas que são desenvolvidas por empresas que conseguem se manter no contexto internacional. Busca-se atender ao chamado de Lessard, Teece e Leih (2016a) para o desenvolvimento de mais estudos que considerem os contextos em que as capacidades dinâmicas são desenvolvidas. Assim, são analisados processos, posição e trajetória na construção das capacidades dinâmicas, bem como as atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguration*, conforme proposto por Teece (2007).

As capacidades dinâmicas identificadas estão relacionadas à exploração e articulação do conhecimento, tomada de decisão estratégica, flexibilidade organizacional, formação dos colaboradores e estruturas tecnológicas. Os resultados indicaram que as capacidades dinâmicas já existentes foram ampliadas após a entrada no mercado internacional. Além disso, essas capacidades atuaram na entrada, na permanência e no crescimento no mercado externo, havendo um processo de apoio mútuo de fortalecimento das capacidades e processo de internacionalização (KRETSCHMER; GARRIDO, 2019).

Werlang e Fiates (2019) realizam um levantamento da literatura que integra os temas: capacidade absorptiva, inovação e internacionalização. Esses temas se apresentaram relacionados de quatro formas: (1) a internacionalização impactando a inovação e tendo a

capacidade absorptiva como mediadora; (2) a capacidade absorptiva impactando a inovação no mercado internacional; (3) a capacidade absorptiva internacional impactando a inovação local; e (4) a influência do capital intelectual sobre a capacidade absorptiva e inovação de empresas internacionais. A capacidade absorptiva se mostrou relevante em todas as situações analisadas.

Amorim *et al.* (2019) fizeram um levantamento da literatura que aborda as capacidades dinâmicas no contexto de *born global* e *international new ventures*. Foram identificados nove estudos, que abordavam basicamente quatro aspectos: características do fundador/proprietário (empreendedoras), formação de redes, orientação para o mercado e capacidades dinâmicas. As capacidades dinâmicas verificadas são: de aprendizagem, baseadas em conhecimento, capacidades de adaptação, de absorção, de inovação e a capacidade de detecção, captura e reconfiguração.

2.5.3.2 Capacidade Dinâmica de Redes

No que se refere à capacidade de rede, foram identificados dois artigos que discutem a capacidade dinâmica de cooperação (COSTA; PORTO, 2014; 2015). Costa e Porto (2014) verificaram que os elementos de governança tecnológica – entendidos como os recursos de gestão de inovação aberta – impactam as capacidades dinâmicas de cooperação e inovação de empresas multinacionais brasileiras. Entre os elementos de governança tecnológica identificados estão: as unidades de P&D, os propósitos de cooperação e inovação, as ações de gestão do conhecimento e ações de planejamento (COSTA; PORTO, 2014).

Costa e Porto (2015) analisaram quais são os fatores gerenciais determinantes para as capacidades dinâmicas de cooperação (relacionais) de empresas multinacionais brasileiras. Os autores explicam que “o desenvolvimento de capacidades relacionais só é possível a partir do estabelecimento de parcerias com foco em aprendizagem e obtenção de retornos futuros” (p.

59). As práticas adotadas para alavancar essas capacidades envolvem o desenvolvimento de laços de confiança, de sistemas de informação abertos, seleção de parceiros com mesmo foco, comunicação, coordenação das atividades e avaliação do desempenho das parcerias.

2.5.2.3 Capacidade Dinâmica Inovativa e Tecnológica

A capacidade inovativa foi a mais discutida na literatura nacional. A maioria dos artigos analisou a capacidade de inovação combinada à outra capacidade dinâmica, como a de gestão de recursos humanos (CISLAGHI; FERNANDES; WEGNER, 2017), absorptiva (GARRIDO *et al.*, 2017), de colaboração (CARMONA; PARISOTTO, 2017) e tecnológica (GIACOMINI; TAKAHASHI, 2018).

Cislaghi, Fernandes e Wegner (2017) analisaram como o processo de internacionalização impactou as capacidades dinâmicas de uma indústria. Os resultados indicaram que as capacidades dinâmicas de inovação e de gestão de recursos humanos foram as mais impulsionadas e fundamentais para o processo de internacionalização da empresa. A capacidade de inovação reflete o pioneirismo dos produtos e a adaptação dos processos produtivos, enquanto a capacidade de recursos humanos é baseada no conhecimento e no comprometimento dos colaboradores.

No entanto, parece haver uma confusão em torno da definição das capacidades dinâmicas e dos seus impulsionadores. Em outro momento, os autores afirmam que a inovação e a gestão de recursos humanos foram os impulsos transformadores e geradores das capacidades dinâmicas de “capacitação dos funcionários, posição (exemplo, comprometimento com a decisão de se internacionalizar), processo produtivo (adaptações realizadas) e processo informacional” (CISLAGHI; FERNANDES; WEGNER, 2017, p. 609).

Garrido *et al.* (2017) analisam a relação entre o desempenho passado, capacidade absorviva e capacidade inovativa no processo de internacionalização. Os resultados indicaram que o desempenho passado tem relação positiva com a capacidade inovadora e que a capacidade absorviva serve para mediar essa relação. Além disso, a internacionalização da empresa fortalece o impacto da capacidade absorviva sobre a capacidade inovativa.

Carmona e Parisotto (2017) analisam como as capacidades dinâmicas atuam nos processos de inovação colaborativa de uma empresa com atuação internacional. Os autores adotam a abordagem de Teece (2007) para classificar as capacidades dinâmicas em processos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguration*. Os processos identificados foram: a busca pela melhor forma de selecionar clientes, satisfazer e antecipar-se às suas necessidades (*sensing*); a busca pela inovação e melhoria em produtos, processos e práticas (*seizing*); e o engajamento da liderança e equipes com a inovação (*reconfiguration*).

França, Maccari e Costa (2019) explicam como a internacionalização da inovação potencializa o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, especificamente as capacidades de desenvolver novos produtos e processos. As capacidades dinâmicas também foram analisadas a partir dos processos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguration*, propostos por Teece (2007). A internacionalização da inovação é compreendida em função de quatro aspectos relacionados às subsidiárias: autonomia, atribuições tecnológicas, transferência reversa de ativos de conhecimento e ambidesteridade (função de identificar oportunidades e racionalizar recursos). Verificou-se que a adoção desses comportamentos contribuiu para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas locais e da multinacional.

Por fim, Giacomini e Takahashi (2018) analisaram como as capacidades dinâmicas foram desenvolvidas e transformadas a partir da análise do processo de internacionalização. As autoras verificaram que as primeiras capacidades, ainda operacionais – tecnológica, de marketing, relacional e de internacionalização –, foram sendo transformadas em capacidades

dinâmicas de acordo com os objetivos das empresas e seus contextos de atuação. As atividades de *sense* foram sendo consolidadas com o passar do tempo e dando espaço às atividades de *seize* e de *transforming*, em um processo contínuo e não linear de melhoria das capacidades com relação às oportunidades de internacionalização.

2.5.3.4 Capacidade Dinâmica Orientada ao Mercado e Relacionada à Oportunidade

No que se refere às capacidades com foco no mercado, Britto, Borini e Souza (2017) verificaram que a capacidade de “adaptação das competências para as respostas às constantes mudanças do ambiente externo” (p. 276) permite explicar 15% do faturamento proveniente de exportações. Gomes (2017), por sua vez, propõe um *framework* que demonstra como as subsidiárias podem contribuir para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que permitam criar e transformar os recursos.

Souza, Centeno e Francisco (2017) constataram que o que sustenta a vantagem competitiva das empresas no processo de internacionalização são as capacidades de sentir o contexto, de aproveitar oportunidades e de gerenciar ameaças e transformações. Por fim, Moura e Floriani (2017) verificaram que a capacidade dinâmica de ambidestria, composta pelas capacidades de *exploration* e *exploitation* de oportunidades, permitiu às empresas com maior grau de internacionalização aumentarem o seu desempenho.

Na seção seguinte, é apresentada a definição de capacidades dinâmicas adotada para o desenvolvimento da pesquisa.

2.5.5 Definindo capacidades dinâmicas de internacionalização

A partir do levantamento bibliométrico, fica evidente a divergência em termos de definição das capacidades dinâmicas para atuação internacional. A maior confusão parece ocorrer no momento de diferenciar, na prática, os recursos, capacidades, competências e capacidades dinâmicas, bem como na percepção da forma como elas se manifestam, se são comportamentos, processos e rotinas, ou se as mudanças nesses são decorrentes das capacidades dinâmicas. Embora processos e rotinas sejam apresentados como sinônimos (TEECE, 2007), alguns autores afirmam que há diferenças entre eles.

Gerard (2009) explica que os processos são as especificações técnicas, métodos, procedimentos, políticas; enquanto as rotinas são padrões de comportamento repetidos constantemente. Assim, processos e rotinas podem estar alinhados, ou novas rotinas podem surgir e modificar os processos, por exemplo. Baseado nesta distinção, Coti-Zelati (2018) esclarece que os processos e rotinas são importantes para as capacidades dinâmicas, mas que estes não se confundem.

Meirelles e Camargo (2014) apresentam uma distinção entre as capacidades dinâmicas, seus elementos constituintes – que abrangem rotinas, processos, mecanismos de aprendizagem e habilidade de mudança – e os seus resultados ou indícios – como mudanças no mercado ou na organização.

Mais recentemente, Saeedi (2017) ressalta que apesar da confusão conceitual e dos diferentes rótulos, as pesquisas oferecem resultados que estão baseados em capacidades dinâmicas para atuação internacional semelhantes. As principais capacidades dinâmicas apresentadas pelo autor como um agrupamento dos estudos identificados foram: (I) baseadas em relacionamentos; (II) baseadas na inovação; e (III) baseadas na aprendizagem.

Nesse sentido, apesar das divergências, percebe-se haver um esforço dentro da literatura no estabelecimento de quais são as capacidades dinâmicas mais importantes para o processo de

internacionalização das empresas – partindo da compreensão de que estas capacidades não são as mesmas necessárias para atuar no mercado doméstico. Contudo, ainda é necessário distingui-las mais claramente de recursos, capacidades operacionais e competências, além afastá-las de significados confusos e redundantes.

Este estudo, conforme mencionado anteriormente, parte da compreensão de que os “recursos são insumos no processo de produção, [...] que por conta própria, são poucos produtivos [...], [enquanto] as capacidades são o que a empresa pode fazer, como resultado de um conjunto de recursos trabalhando juntos” (GRANT, 1991, p. 118-120). As capacidades são dinâmicas quando permitem integrar e reconfigurar os recursos, transformando-os em resposta aos ambientes (SWOBODA; OLEJNIK, 2016).

Os processos que tornam as capacidades dinâmicas durante a atuação internacional, demandando o alinhamento da empresa com as necessidades de mercado, envolvem a identificação (*sensing*) e exploração (*seizing*) das oportunidades internacionais, além do processo de transformação (*transformation*), que possibilita o contínuo ajuste entre as respostas da empresas e as mudanças requeridas pelo ambiente internacional (AL-ALI; TECCE, 2014).

Contudo, percebe-se na literatura uma divergência na compreensão sobre se as capacidades dinâmicas são *sensing*, *seizing* e *transformation*, ou se esses são os processos que tornam as capacidades dinâmicas. Isso ocorre porque as duas compreensões são adotadas, inclusive, pelo mesmo autor, seminal da abordagem. As capacidades dinâmicas foram definidas por Teece, por exemplo, como:

[...] As capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade (1) de perceber e moldar oportunidades e ameaças [*sense*], (2) de aproveitar oportunidades [*seize*] e (3) de manter a competitividade através do aumento, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração os ativos intangíveis e tangíveis da empresa [*reconfiguring*]]” (TEECE, 2007, p. 1319).

[...] As capacidades dinâmicas podem ser utilmente desagregadas em três grupos de processos e atividades gerenciais conduzidos dentro das empresas: (1) identificação e avaliação de oportunidades em casa e no exterior (*sensing*),

(2) mobilização de recursos globalmente para abordar oportunidades e capturar valor com isso (*seizing*) e (3) renovação contínua (*transformation*) (AL-ALI; TEECE, 2014, p. 106-107).

Na primeira definição, *sense*, *seize* e *reconfiguring* são apresentados como capacidades que compõem a capacidade dinâmica (TEECE, 2007). Posteriormente, o mesmo autor define capacidades dinâmicas como resultados dos processos de *sensing*, *seizing* e *transformation* (AL-ALI; TEECE, 2014). Desse modo, é necessário elucidar o conceito de ‘capacidades dinâmicas’ adotado para a realização deste estudo, especialmente as capacidades dinâmicas para atuação internacional, uma vez que literatura tem sinalizado que essas capacidades diferem daquelas voltadas para atuação exclusiva no mercado doméstico (AUGIER; TEECE, 2007; AL-AALI; TEECE, 2014; SCHWEIZER; VAHLNE, JOHANSON, 2010; SAEEDI, 2017).

Para embasar a definição, retoma-se a estrutura lógica do paradigma das capacidades dinâmicas, apresentada por Teece (2014). Nela, o autor afirma que as capacidades dinâmicas estão fundamentadas no processo de orquestração realizado pelo empreendedor. O processo de orquestração, por sua vez, é resultado da combinação entre os processos de *sensing*, *seizing* e *transformation* (TEECE, 2014, p. 18). Além desses processos, as capacidades dinâmicas envolvem os recursos e capacidades da empresa (posição) e a estratégia (caminho). O desenvolvimento deste quadro ocorre a partir da integração entre as contribuições de Teece *et al.* (1997) – sobre o papel do caminho, posição e processos – e de Teece (2007) – sobre as atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguration* – na definição das capacidades dinâmicas. Para facilitar a compreensão, a Figura 27 (2) é reproduzida novamente a seguir.

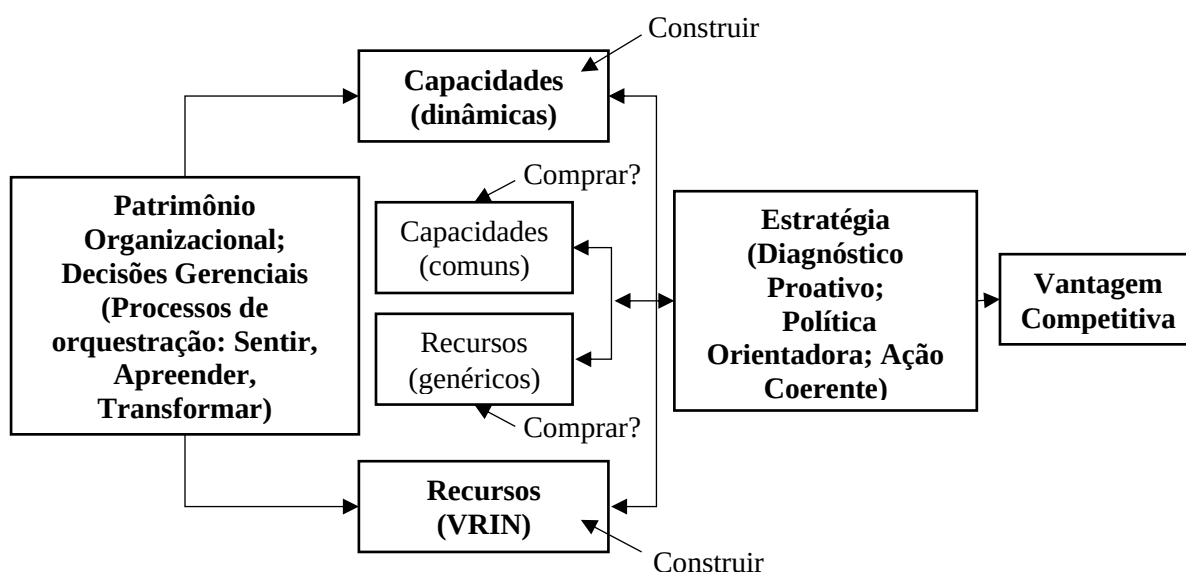


Figura 27 (2): Estrutura lógica do paradigma de capacidades dinâmicas

Fonte: Teece (2014, p. 22)

Diferente de Teece (2014), esta pesquisa não analisa a vantagem competitiva, mas a expansão internacional da empresa. Assim, com base na discussão que fundamenta a estrutura lógica do paradigma das capacidades dinâmicas, é desenvolvida a seguinte compreensão: **as capacidades dinâmicas para atuação internacional residem na interação entre os recursos e capacidades com os processos de orquestração (identificação, exploração e transformação) de modo a viabilizar a estratégia de expansão da empresa em mercados internacionais.** Nesse sentido, para serem dinâmicas, as capacidades precisam estar relacionadas aos processos de transformação, de modo a viabilizar os processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais com base na estratégia da empresa. Em suma, três aspectos estão envolvidos na definição de capacidades dinâmicas para atuação internacional: capacidades, processos de orquestração e estratégia de expansão internacional (TEECE, 2014).

A estratégia é definida como “um conjunto coerente de análises, conceitos, políticas, argumentos e ações que respondem a um desafio de alto risco” (RUMELT, 2011, p. 6 *apud* TEECE, 2014). Contudo, não necessariamente a estratégia precisa ser formada *a priori*, mas pode emergir em processos de tentativa e erro. Considerando a perspectiva das capacidades

dinâmicas, as estratégias vão divergir entre empresas que possuam capacidades dinâmicas fortes ou fracas (TEECE, 2014). Conforme já discutido, nem todas as respostas da empresa para as oportunidades são manifestações das capacidades dinâmicas, mas apenas aquelas que envolverem os processos de orquestração em função da necessidade de mudança em resposta ao ambiente (AUGIER; TEECE, 2007).

2.6 Capacidades Dinâmicas e Oportunidades

Internacionais

Conforme discutido, muitos dos estudos que abordam as capacidades dinâmicas relacionadas às oportunidades internacionais as definem como de identificação e/ou exploração das oportunidades. Desse modo, percebe-se que há uma divergência na compreensão entre o que são as capacidades dinâmicas (TEECE, 2007) ou os processos relacionados ao seu desenvolvimento: identificação, exploração e transformação (AL-AALI; TEECE, 2014). Os artigos identificados no estudo bibliométrico que abordam as capacidades dinâmicas na primeira perspectiva são listados no Quadro 16 (2), a seguir:

Capacidade Dinâmica	Autores
Capacidade de identificar oportunidades internacionais	Sapienza <i>et al.</i> (2006); Kara; Phillips; Tracey (2008); Al-Aali; Teece (2014); Johanson; Kalinic (2016); Wu; Chen; Jiao (2016); Miocevic; Morgan (2018); Alonso; Kok; O'Brien (2019)
Capacidade de explorar oportunidades internacionais	Sapienza <i>et al.</i> (2006); Vahlne; Johanson (2013); Al-Aali; Teece (2014); Johanson; Kalinic (2016); Vahlne; Jonsson (2017); Alonso; Kok; O'Brien (2019); Tabares <i>et al.</i> (2020)
Capacidade de acessar oportunidades internacionais	Chavan; Agarwal (2016)
Capacidade de avaliar oportunidades internacionais	Al-Aali; Teece (2014); Tabares <i>et al.</i> (2020)
Capacidade de criar e descobrir oportunidades internacionais	Tabares <i>et al.</i> (2020)

Quadro 16 (2): Artigos sobre capacidades dinâmicas de identificar a explorar oportunidades

Além desses, outros artigos associam capacidades dinâmicas para atuação internacional com processos de identificar e explorar oportunidades internacionais, aproximando-se mais da compreensão assumida para o desenvolvimento desta tese. São eles:

Capacidades Dinâmicas	Processos			Autores
	Criar	Descobrir	Explorar	
Aprendizagem		X	X	Bhatti; Larimo; Servais (2020)
Empreendedora		X	X	Schweizer; Vahlne; Johanson (2010)
Gerencial		X	X	Andersson; Evers (2015)
		X	X	Mostafiz; Sambasivan; Goh (2019)
Inovativa		X	X	Weerawardena; Mort; Liesch (2017)
			X	Miocevic; Morgan (2018)
Adaptativa		X	X	Weerawardena <i>et al.</i> (2007)
Marketing		X	X	
Relacional			X	
		X	X	
		X		Vahlne; Bhatti (2019)
		X		Chavan; Agarwal (2016)
Processamento de Informação	X	X		Vahlne; Johanson (2013)

Quadro 17 (2): Artigos sobre capacidades dinâmicas para atuação internacional e processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais

É possível observar que apenas um artigo aborda o processo de criação das oportunidades internacionais, analisando a capacidade de processamento de informação (VAHLNE; JOHANSON, 2013). Os demais analisam os processos de descoberta (embora nomeados de identificação) e de exploração das oportunidades internacionais. A maioria dos artigos analisa o impacto de apenas uma capacidade dinâmica sobre esses processos, com exceção de dois artigos, que analisam duas capacidades (WEERAWARDENA *et al.*, 2007; MIOCEVIC; MORGAN, 2018).

Em consonância com Teece (2007) e com Al-Ali e Teece (2014), os estudos bibliométricos (por exemplo, os apresentados nos Quadros 15 (2) e 16 (2)) indicam que: (a) os

processos de identificação das oportunidades internacionais envolvem descoberta e/ou criação (VAHLNE; JOHANSON, 2013; TABARES *et al.*, 2020); e que (b) os processos de identificação diferem dos processos de exploração (AL-ALI; TEECE, 2014; MOSTAFIZ; SAMBASAVIAN; GOH, 2019; BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020). Além disso, foram identificados grupos de capacidades dinâmicas presentes na atuação internacional, quais sejam: de inovação, de adaptação, de aprendizagem, de reconfiguração, de rede, de orientação para o mercado, empreendedora, internacional e relacionada às oportunidades. Argumenta-se, portanto, que as capacidades dinâmicas necessárias nos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais podem diferir.

Assim, os resultados dos estudos bibliométricos permitem inferir pelo menos duas proposições com relação ao papel das capacidades dinâmicas frente às oportunidades internacionais. Primeiro, pode ser esperado que algumas capacidades dinâmicas estejam relacionadas com os processos de descoberta das oportunidades internacionais, como a capacidade dinâmica de rede, que inclui a possibilidade de acessar informações (CHAVAN; AGARWAL, 2016; VHALNE; BHATTI, 2019), e a capacidade dinâmica empreendedora, por possibilitar o acesso ao conhecimento sobre as oportunidades (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Embora o artigo de Weerawardena, Mort e Liesch (2017) relacione a capacidade de inovação com processos de descoberta, parece apropriado supor que essa capacidade esteja mais relacionada com processos de criação (CHAKRABARTY; WANG, 2012), uma vez que envolve o desenvolvimento de novos produtos (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011), serviços (OTENGEI *et al.* (2016) ou processos (HERMAWATI, 2020) em um contexto internacional. Argumenta-se, portanto, que:

PROPOSIÇÃO 1: O processo de identificação de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de inovação, de rede e empreendedora.

As capacidades para identificar oportunidades são consideradas fundamentais para compreender o crescimento internacional das empresas (MAINELA; PUHAKKA; SERVAIS, 2014; SHUEN; FEILER; TEECE, 2014b). Contudo, a outra proposição é decorrente da compreensão de que igualmente importante é analisar as capacidades da empresa para internacionalizar, ou seja, as suas capacidades que permitem explorar as oportunidades. Acredita-se que estas etapas – de identificação e exploração – sejam distintas dentro do processo de internacionalização (TEECE, 2007; MORT; WEERAWARDENA, 2006).

Desse modo, as empresas precisam ser flexíveis e rápidas o suficiente não apenas para identificar oportunidades, mas também para explorá-las, sendo capazes de atuar em diferentes ambientes culturais. A literatura prevê que as capacidades dinâmicas para identificar oportunidades envolvem manutenção e melhoria das competências e ativos (TEECE, 2007), enquanto as capacidades para apreensão das oportunidades dependem das rotinas internas, das regras para tomada de decisão, das estratégias e das habilidades dos gestores (TEECE, 2007; CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2016). Por não possuir essas características, muitas empresas conseguiriam identificar, mas não executar as oportunidades (TEECE, 2007).

Essa compreensão leva a supor que existem capacidades dinâmicas que estejam mais relacionadas com os processos de exploração de oportunidades internacionais, como: a capacidade de aprendizagem, que tem sido relacionada à continuidade do negócio no contexto internacional (KRETSCHMER; GARRIDO, 2019) e à apreensão das oportunidades (WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017); a capacidade de adaptação, relacionada com a habilidade em atender às necessidades específicas dos clientes (MIOCEVIC; MORGAN, 2018); e orientação para o mercado, que envolve a habilidade de obter as informações sobre os

diferentes mercados internacionais e a forma como a empresa pode criar valor para atendê-los (BUCCIERI; JAVALGI; CAVUSGIL, 2020). Assim, é pertinente conjecturar que:

PROPOSIÇÃO 2: O processo de exploração de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de aprendizagem, adaptação e orientação para o mercado.

Essa suposição reforça a compreensão de que, mesmo que uma empresa seja capaz de identificar determinada oportunidade, ela pode não ser capaz de explorá-la (SHUEN; FEILER; TEECE, 2014) por não possuir as capacidades dinâmicas necessárias. Após exaustiva revisão da literatura, não foram verificados trabalhos que integrem um conjunto de capacidades dinâmicas de internacionalização com os processos de identificação (criação e descoberta) e exploração das oportunidades internacionais.

Conforme mencionado, a partir do levantamento das capacidades dinâmicas para atuação internacional discutidas na literatura, foram identificadas nove capacidades, dentre as quais três – (a) relacionadas às oportunidades, (b) de reconfiguração e (3) de internacionalização – foram consideradas redundantes com relação aos processos que envolvem a identificação e exploração de oportunidades internacionais – *sensing*, *seizing* e *transformation*. Assume-se a compreensão de Al-Ali e Teece (2014), que se basearam em Teece (2007) para estender a abordagem das capacidades dinâmicas para atuação internacional.

Assim, percebe-se que o grupo de artigos que discutem as capacidades dinâmicas (a) na perspectiva das oportunidades internacionais estão baseados em Teece (2007), entendendo que essas capacidades envolvem os processos de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (AL-ALI; TEECE, 2014; TEECE, 2014); ou confundem esses processos com as próprias capacidades dinâmicas (CAO, 2011; SALVINI; GALINA, 2015; VAHLNE; IVARSSON, 2014; VAHLNE; JONSSON, 2017). Por definição, as capacidades dinâmicas estão relacionadas às oportunidades

internacionais (AL-ALI; TEECE, 2014; TEECE, 2014), sendo redundante nomear uma capacidade dinâmica de identificar oportunidades.

Além disso, entende-se que aquilo que a literatura tem comumente denominado de (b) capacidade de reconfiguração é, na realidade o processo de reconfiguração (TEECE, 2007) ou de transformação para atuação global (AL-AALI; TEECE, 2014), conforme discutido na seção 2.5.3.7. Por estas razões, essas duas “capacidades dinâmicas” não são incluídas nas proposições da pesquisa.

Por fim, o grupo de artigos que se refere à (c) capacidade dinâmica para atuação internacional representa uma discussão sobre a relevância dos estudos acerca das capacidades dinâmicas no contexto internacional, tanto do ponto de vista da própria literatura de capacidades dinâmicas (TEECE, 2006; AUGIER; TEECE, 2007; TEECE, 2007; AL-AALI; TEECE, 2014; TEECE, 2014; LESSARD; TEECE; LEIH, 2016a; 2016b), quanto da literatura de internacionalização de empresas (SAPIENZA *et al*, 2006; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; FRASQUET; DAWSON; MOLLÁ, 2013; CHANG; CHEN; HUANG, 2015).

Desse modo, para a construção do argumento de tese, entende-se que a essência das capacidades dinâmicas reside no seu alinhamento com os ambientes mutáveis. Uma forma de verificar esse alinhamento é, justamente, por meio do ajuste em compasso com as oportunidades que se apresentam (AUGIER; TEECE, 2007; AL-AALI; TEECE, 2014; TEECE, 2014; LESSARD; TEECE; LEIH, 2016a; 2016b). Argumenta-se, portanto, que o alinhamento da empresa com as mudanças existentes no ambiente internacional ocorre a partir do desenvolvimento de capacidades que permitam identificar e/ou explorar oportunidades internacionais. Busca-se contribuir com as literaturas de Negócios Internacionais e Empreendedorismo Internacional demonstrando como essas relações ocorrem, conforme pode ser visualizado na Figura 28 (2).

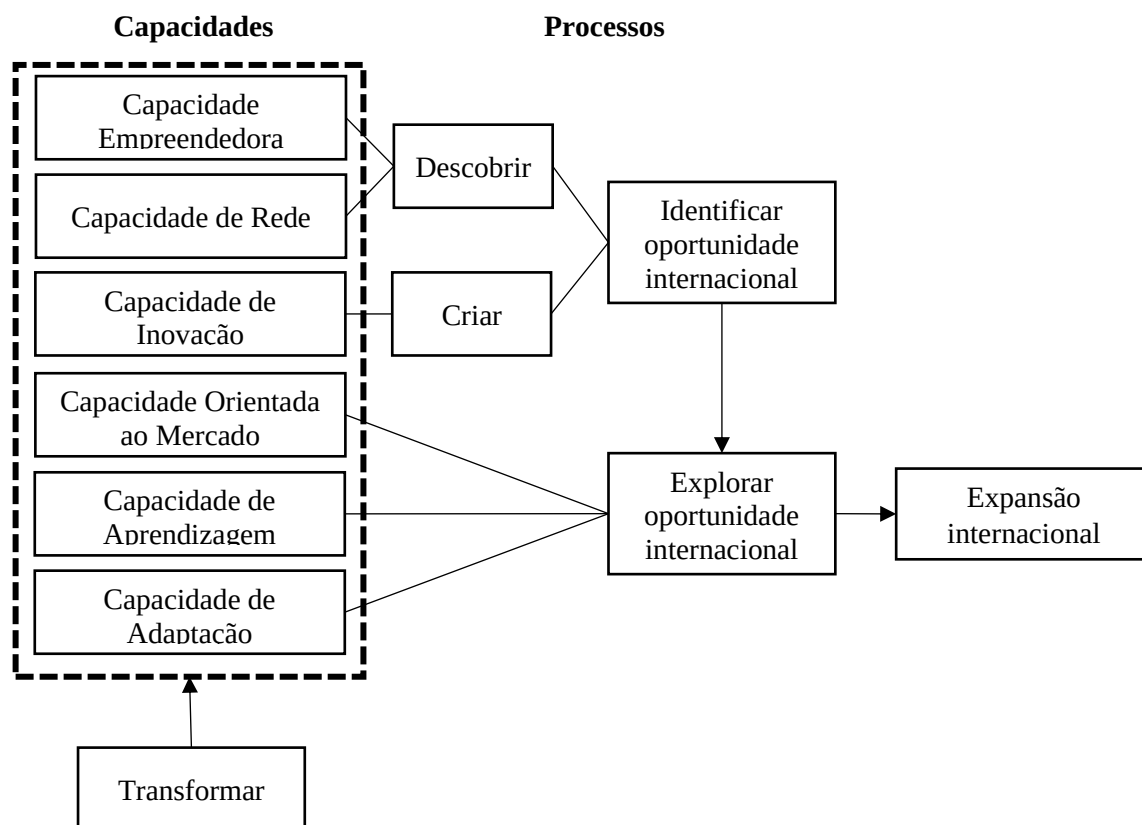


Figura 28 (2): Representação do argumento de tese

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Em resumo, argumenta-se que as capacidades dinâmicas de rede – por facilitar o acesso à essas informações (CHAVAN; AGARWAL, 2016) – e empreendedora – com a habilidade de conectar os recursos às oportunidades (AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2011) – estão relacionadas aos processos de descobertas das oportunidades internacionais. A capacidade de inovação – que favorece o desenvolvimento de novos produtos em um contexto de distância cultural (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011) – estaria ligada ao processo de criação dessas oportunidades.

A capacidade de aprendizagem – por meio da aplicação dos conhecimentos (UNER; CETIN; CAVUSGIL, 2020) –, de adaptação – que proporciona flexibilidade estratégica para adotar as mudanças organizacionais necessárias para aproveitar oportunidades de negócios (MONFERRER; BLESÁ; RIPOLLÉS, 2015) – e a orientação para o mercado – fundamentada

na habilidade para coletar informações sobre os mercados externos (BUCCIERI; JAVALGI; CAVUSGIL, 2020) – estariam relacionadas ao processo de exploração das oportunidades internacionais. Por fim, o processo de transformação atua na adequação das capacidades em função das contingências que se apresentam (AL-ALI; TEECE, 2014; RIVIERE; BASS, 2019).

Além disso, esta tese desenvolve o argumento de que o objetivo dos processos de identificação e transformação é a realização do processo de exploração das oportunidades internacionais, conforme indicam as setas na Figura 28 (2). Este processo – de exploração – é o que permite a efetivação dos esforços de internacionalização, sejam esforços de identificação das oportunidades em potencial ou de transformação dos recursos e capacidades com a intenção de aproveitar essas oportunidades. Portanto, argumenta-se que os processos de identificação e de transformação funcionam como meios de alcançar o processo de exploração das oportunidades, viabilizados por capacidades dinâmicas.

Nesse sentido, considerando a diferença entre as capacidades dinâmicas e os processos com as quais se relacionam, espera-se que as atividades ou rotinas que as diferentes empresas realizam em busca de oportunidades internacionais sejam semelhantes. Contudo, o que possibilita ou impede o acesso às oportunidades internacionais é a posse, o desenvolvimento e/ou a transformação das capacidades dinâmicas necessárias para sua identificação e/ou exploração. A percepção sobre o que é uma oportunidade pode variar entre os indivíduos e entre as empresas (CHATTOPADHYAY; GLICK; HUBER, 2001), em função, por exemplo, das culturas dos gestores (BARR; GLYN, 2004) e do seu conhecimento internacional (WOLF; PETT, 2004).

Um exemplo de como as capacidades dinâmicas para atuação internacional diferem e as rotinas se assemelham é a percepção de que várias empresas estabelecem a rotina de participar de feiras internacionais de forma periódica em busca de identificar oportunidades. No entanto,

apesar de todos estarem no mesmo ambiente, nem todas as empresas conseguem perceber as mesmas oportunidades, mas esse acesso varia em função das suas capacidades dinâmicas.

3 Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo, os procedimentos metodológicos empregados na investigação do problema de pesquisa são apresentados. Primeiramente, foram desenvolvidas questões norteadoras com base nos objetivos geral e específicos como forma de direcionar a escolha dos métodos e técnicas de coleta e análise dos dados. Em seguida, a concepção paradigmática subjacente é apresentada, bem como as escolhas metodológicas. Posteriormente, é elaborado um desenho metodológico contendo um breve resumo das etapas da pesquisa, seguido dos principais conceitos que fundamentam a sua operacionalização. Na sequência, são descritas as técnicas de coleta de dados adotadas: entrevista episódica, entrevista semiestruturada e análise documental. Por fim, explana-se sobre o método de análise dos dados – método de comparação constante.

3.1 Questões norteadoras da pesquisa

O objetivo da pesquisa é analisar como as capacidades dinâmicas de empresas localizadas no Porto Digital que têm atuação internacional estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais. Como forma de facilitar o alcance desse objetivo, questões norteadoras foram formuladas, de modo a orientar a escolha dos métodos de coleta de dados mais apropriados, bem como a escolha das técnicas de análise de dados. As questões norteadoras servem para tornar a pesquisa mais focalizada (MILES; HUBERMAN, 1994).

O questionamento central desta pesquisa – Como as capacidades dinâmicas de empresas localizadas no Porto Digital que têm atuação internacional estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais? – orienta, portanto, o desenvolvimento das seguintes questões secundárias:

- Como ocorreu o processo de internacionalização de empresas do Porto Digital?
- Como as empresas identificaram e/ou exploraram as oportunidades internacionais?
- Quais capacidades dinâmicas foram necessárias para identificar e/ou explorar cada oportunidade internacional?

Com o intuito de responder a essas questões, toda a pesquisa foi delineada conforme descrito nas seções a seguir.

3.2 Definição dos conceitos operacionais

Após a revisão da literatura e antes da realização da pesquisa, é pertinente estabelecer quais conceitos serão utilizados ou contestados (FLICK, 2008). Desse modo, a seguir, são apresentados os principais conceitos que nortearão a operacionalização da pesquisa, em conformidade com o que foi proposto na Figura 28 (2), que representa o argumento de tese.

1. Capacidades dinâmicas para atuação internacional: residem na interação entre os recursos e capacidades com os processos de orquestração (identificação, exploração e transformação) de modo a viabilizar a estratégia de expansão da empresa em mercados internacionais (TEECE, 2014).

2. A capacidade de inovação: a habilidade para desenvolver novos produtos (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011), serviços (OTENGEI *et al.*, 2016) ou processos (HERMAWATI, 2020).
3. Capacidade de adaptação: a habilidade da empresa de se ajustar para responder às demandas impostas externamente (MIOCEVIC; MORGAN, 2018).
4. A capacidade de aprendizagem: a habilidade para obter e assimilar conhecimentos, integrá-los com o conhecimento existente e de transformá-los em soluções (LI *et al.*, 2018).
5. Capacidade de orientação para o mercado: a habilidade da empresa de compreender as necessidades específicas de cada contexto (KHALID; LARIMO, 2012).
6. Capacidade empreendedora: as características dos empreendedores que possibilitam a identificação e/ou exploração de oportunidades internacionais (MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019).
7. Capacidade de rede: a habilidade de (re)construir relacionamentos que permitam identificar e/ou explorar oportunidades internacionais (MORT; WEERAWARDENA, 2006).
8. Oportunidade internacional: a possibilidade de obter vantagens por meio da atuação em mercados externos (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2016).
9. Expansão internacional: consolidação de novos negócios em mercados internacionais (SCHWEIZER; VAHLNE, JOHANSON, 2010).

Conforme já discutido, foram verificados nove grupos de capacidades dinâmicas para atuação internacional no estudo bibliométrico (seção 2.5). Além das seis capacidades definidas nessa seção, os outros três grupos de capacidades se referem 1) às capacidades de reconfiguração, 2) às capacidades relacionadas às oportunidades e 3) à importância das

capacidades dinâmicas para a internacionalização de empresas. Para fins da pesquisa, os dois primeiros grupos de capacidades – de identificar e explorar oportunidades e de reconfiguração – foram considerados redundantes com relação aos processos que definem as capacidades dinâmicas: *sensing*, *seizing* e *transformation* (AL-ALI; TEECE, 2014). Além disso, o tópico sobre capacidades para atuação internacional representa uma discussão que permeia todo o escopo desta pesquisa, não havendo sentido em abordá-lo de forma isolada como uma capacidade dinâmica.

3.3 Concepção paradigmática e escolhas metodológicas

Adota-se, para realização desta pesquisa, uma concepção paradigmática Pós-positivista, com um posicionamento ontológico baseado no realismo crítico e epistemologicamente fundamentado no objetivismo (GUBA; LINCOLN, 1994; LINCOLN; GUBA, 1985). Foi realizado previamente um extenso levantamento da literatura sobre as temáticas adotadas, o que permitiu o desenvolvimento de proposições sobre as evidências que esta pesquisa pode gerar. Embora as pesquisas dedutivas geralmente utilizem métodos quantitativos (ROHIT, 1983), considera-se que uma abordagem qualitativa seja pertinente por possibilitar a compreensão de aspectos contextuais e temporais (MERRIAM, 2009).

No que se refere à estratégia de pesquisa, dentre as opções mais indicadas para as pesquisas qualitativas, opta-se pelo estudo de múltiplos casos (MERRIAM, 2009). Essa estratégia permite a busca por similaridades e diferenças entre os fenômenos analisados, possibilitando a construção de explicações mais abrangentes (STAKE, 2007) a partir da percepção de padrões de comportamentos. Assim, a análise dos processos é considerada central, sem que haja a intenção de produzir uma história do caso, mas um estudo do caso com fins analíticos, em busca de padrões nos processos identificados (PETTIGREW, 1997).

O tempo e o contexto são considerados relevantes para o estudo (STAKE, 2007). Com relação ao tempo, quando ocorrem os processos de identificação e exploração de oportunidades, é crucial analisar as capacidades dinâmicas que se apresentam. Assim, dada a impossibilidade de realizar um estudo longitudinal, foi adotada uma abordagem retrospectiva, buscando identificar cada momento relevante dentro do nexo oportunidade-empresa/empreendedor, retomando o início do processo de internacionalização de cada caso até o momento da realização da pesquisa (MATOS, VIEIRA, 2001).

Desse modo, a pesquisa foi temporal e contextual, explorando acontecimentos localizados em tempo passado, presente e previsões para o futuro, considerando que as condições passadas podem moldar as demais e que os processos são dinâmicos, influenciados não apenas pela agência individual ou coletiva, mas também pelo contexto, que possibilita ou limita a ação (GIDDENS, 1979; PETTIGREW, 1990; 1997). Nos estudos sobre internacionalização de empresas, Melin (1992) identificou quatro tipos de processos, variando em função da abordagem longitudinal utilizada, como pode ser observado na Figura 29 (3).

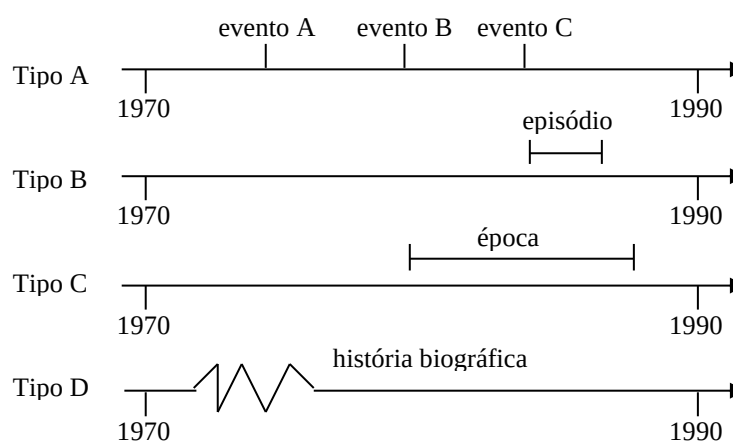


Figura 29 (3) - Quatro tipos de processo identificados por diferentes abordagens longitudinais
 Fonte: Melin (1992, p.102)

O tipo A representa uma série temporal de eventos críticos ou estados. O tipo B corresponde à episódios relativamente curtos, variando desde algumas semanas até poucos

anos. O tipo C ilustra o estudo de uma época, como o período influenciado por uma gestão específica. Por fim, o tipo D se refere à uma história biográfica, desde a fundação da empresa até o momento da pesquisa (MELIN, 1992). Considerando essa tipificação, o processo longitudinal capturado nesta pesquisa é o do tipo A, de eventos de identificação e exploração de oportunidades internacionais considerados relevantes. Foram reconstruídos e analisados momentos de continuidade e mudança, na busca por pontuar os eventos críticos ao longo do tempo (PETTIGREW, 1990). Assume-se que eventos críticos são “fatos, situações e decisões vivenciadas e/ou tomadas pela empresa que impactaram ou desencadearam em mudanças” (SOUSA; FREITAS, 2012, p. 12).

Desse modo, as oportunidades de internacionalização das empresas estudadas foram marcadas como eventos críticos. Para cada evento crítico, foram identificadas as capacidades dinâmicas correspondentes, considerando que elas podem diferir entre as empresas e na mesma empresa ao longo do tempo (TEECE, 2007). A Figura 30 (3) representa essa evolução:

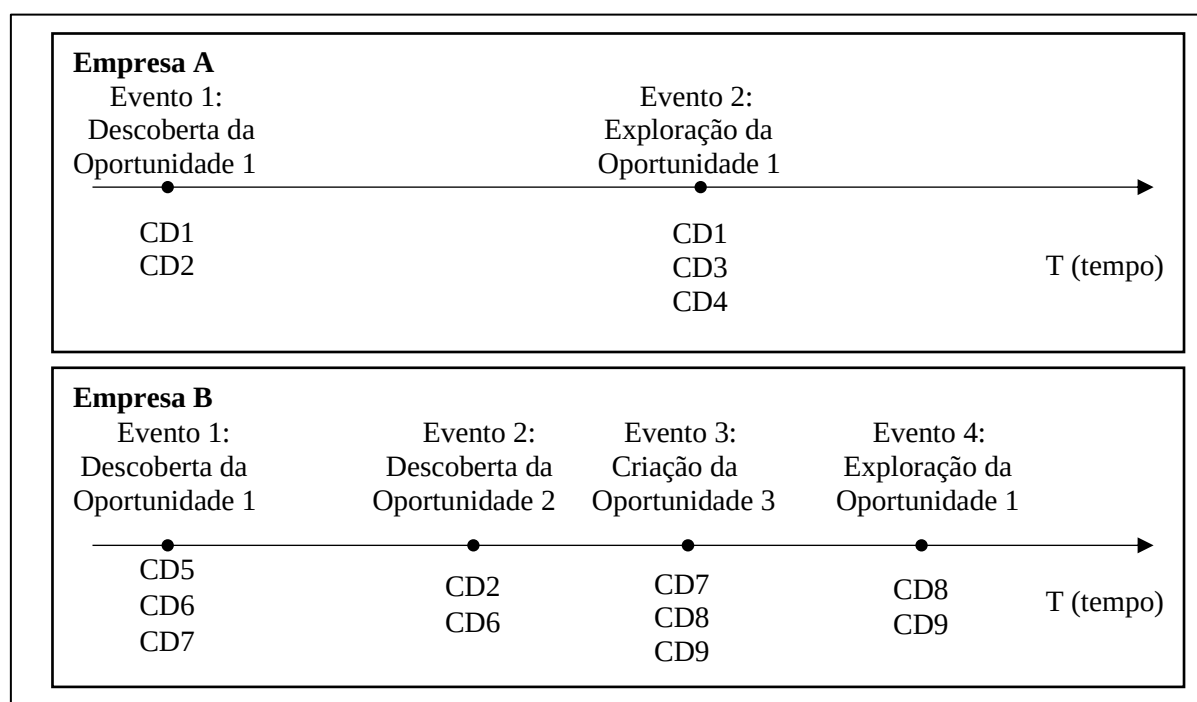


Figura 30 (3): Capacidades dinâmicas de internacionalização em cada nexos oportunidade-empresa

Fonte: Elaborada pela autora (2020)

Os processos de identificação (descoberta ou criação) e exploração de oportunidades internacionais é analisado no que diz respeito à ação do empreendedor ou da empresa. A Figura 30 (3) ilustra que as capacidades dinâmicas de internacionalização podem ou não coincidir entre as empresas/empreendedores. Estes podem, por exemplo, utilizar capacidades diferentes para responder às oportunidades semelhantes, ou capacidades semelhantes que sirvam para responder às oportunidades diferentes. Em outras situações, a empresa pode conseguir identificar a oportunidade, mas não ter conseguido (ainda) explorá-la, por não possuir as capacidades dinâmicas de internacionalização necessárias, como nos casos dos nexos ‘Descoberta da Oportunidade 2’ e ‘Criação da Oportunidade 3’, da ‘Empresa B’.

A vantagem dessa abordagem é que os fenômenos estudados se formaram espontaneamente, em seu contexto específico, sem interferência do pesquisador. A desvantagem, no entanto, é que esses fenômenos foram acessados, principalmente, a partir de relatos dos envolvidos, o que depende, além da sua interpretação, da memória de cada um (POUPART, 2008). Uma forma de tentar aumentar a aproximação dos fenômenos estudados da realidade construída socialmente à época foi a utilização da triangulação das fontes de dados (STAKE, 2007).

3.4 Desenho metodológico da pesquisa

Como forma de facilitar a compreensão de todas as etapas da pesquisa, será apresentado um desenho metodológico (Figura 31 (3)) que contém uma breve descrição daquilo que será realizado nas etapas de coleta e análise de dados.

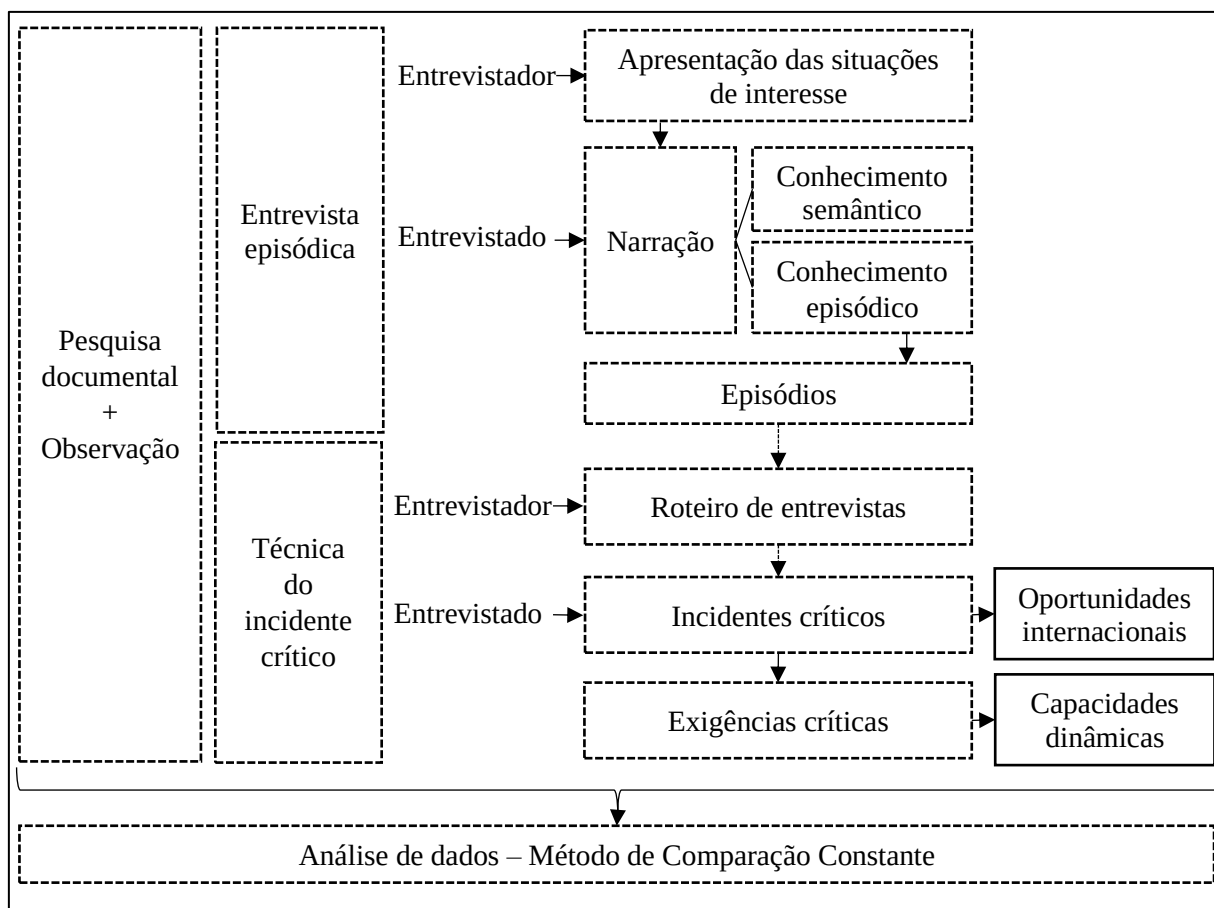


Figura 31 (3): Desenho metodológico da pesquisa

Fonte: Fonte: Elaborada pela autora (2020)

O primeiro momento da pesquisa consiste na realização das entrevistas episódicas. Em paralelo, serão adotadas as técnicas de pesquisa documental e de observação não-participante, de modo a complementar as informações e acrescentar mais precisão à pesquisa. Como forma de aprofundar e expandir os dados resultantes dessa etapa, será utilizada a entrevista semiestruturada (BAUER; GASKELL, 2008). Todas as etapas estão detalhadas nas sessões a seguir, em que são, ainda, apresentados os métodos de coleta e análise dos dados.

3.5 Seleção dos casos

A seleção dos casos analisados ocorreu, primeiramente, em função da relevância do Porto Digital não apenas para o estado de Pernambuco, mas também pela sua representatividade enquanto parque tecnológico e ambiente de inovação no Brasil. Nos anos de 2007, 2011 e 2015, foi eleito o melhor parque tecnológico do Brasil pela Associação Nacional de Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec). Além disso, é considerado um dos principais ambientes de inovação do país. Um balanço divulgado, já em 2020, indicou um crescimento no faturamento de 24% em relação ao ano anterior, correspondente à R\$ 2,3 bilhões. O número de empresas ‘embarcadas’ era de 339, até o final de 2019 (PORTO DIGITAL, 2020).

O Porto Digital atua na produção de softwares e serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Economia Criativa (EC) e Internet das Coisas (IoT). Fica instalado no centro histórico de Recife e é resultado de uma ação coordenada entre Governo, universidade e empresas do estado. Dentre as suas ações, está o incentivo às atividades de internacionalização, incluindo a organização de rodadas de negócios, estímulo à participação em eventos internacionais, organização, realização e/ou promoção de concursos internacionais, atividades de divulgação das empresas, o ‘Deep Dive’ – envio de gestores de empresas do Porto para imersão nos principais ambientes de inovação do mundo – e parcerias institucionais internacionais (PORTO DIGITAL, 2020).

A seleção dos participantes, por sua vez, ocorre em dois níveis: a escolha das empresas e a escolha dos entrevistados (MERRIAN, 2009). A seleção das empresas ocorreu a partir do estabelecimento de duas condições que satisfazem o objetivo proposto: fazer parte do Porto Digital e atuar (ou ter atuado) em mercados internacionais. Tendo atendido a esses critérios, foi adotado o critério de “oportunidade planejada”, em que a escolha das empresas ocorre partir da acessibilidade e da diversidade dos casos, de modo que os comportamentos de internacionalização das empresas sejam distintos (PETTIGREW, 1997, p. 274).

O primeiro contato foi estabelecido com um dos proprietários de cada uma das quatro empresas previamente selecionadas e uma entrevista foi agendada, de forma presencial ou remota, conforme informações apresentadas no Quadro a seguir.

EMPRESA	CARGO DO(A) ENTREVISTADO(A)	ENTREVISTA	DURAÇÃO	DATA
Tempest Security Intelligence	Sócio e Presidente do Conselho	Presencial	2h19min	28/10/2019
Empresa não selecionada	Diretor de negócios internacionais	Online	29min	31/10/2019
Manifesto Game Studio	Sócio-Diretor	Online	34min	04/11/2019
In Forma Software	Contato realizado pelo professor orientador. Sem registro			

Quadro 18 (3): Informações sobre a primeira rodada de entrevistas para seleção das empresas
 Fonte: Elaborado a partir de dados de pesquisa (2020)

Nessa fase de seleção das empresas, apenas uma entrevista foi realizada presencialmente (da Tempest Security Intelligence). Outras duas entrevistas foram feitas de forma remota, pelo Skype (da Manifesto Game Studio e de uma empresa que não participou da pesquisa). A última entrevista dessa primeira fase foi realizada pessoalmente, pelo professor orientador, em um encontro casual, sem que tenha sido feito registro (da In Forma Software).

O representante da empresa que não participou da pesquisa relatou que a empresa realizou duas tentativas de atuar internacionalmente, mas que não obtiveram sucesso. No momento da entrevista, estavam realizando a terceira tentativa, iniciada há cerca de 1 mês, mas ainda sem haver efetuado nenhuma venda. Estariam, portanto, em fase de coleta de informações sobre os mercados potenciais, desenvolvendo estratégias. A perspectiva seria de iniciar a atuação no mercado externo após um período de 6 meses. Assim, por ter uma quantidade muito reduzida de eventos no mercado internacional, o representante da empresa, a pesquisadora e o professor orientador concordaram em não a incluir na pesquisa.

As empresas selecionadas foram, portanto: Tempest Security Intelligence, Manifesto Game Studio e In Forma Software. Todas são empresas bem-sucedidas ‘embarcadas’ no Porto

Digital que possuem história de internacionalização entre oito e vinte e sete anos. A primeira empresa com internacionalização tardia (após ter se consolidado no mercado doméstico); a segunda, uma empresa com atuação internacional desde a fundação; e a terceira, que, ao longo de quase uma década, realizou várias tentativas de se inserir no mercado internacional.

As pessoas entrevistadas foram escolhidas por conveniência, de forma não probabilística e intencional, baseada no acesso, na disponibilidade dos respondentes e nos recursos disponíveis, incluindo o tempo. Com relação à quantidade de pessoas entrevistadas, não há uma indicação precisa, mas este número é variável a depender das questões que precisam ser analisadas, os dados que precisam ser coletados, o progresso da análise e os recursos disponíveis para realização da pesquisa. O número de participantes deve ser suficiente, contudo, para responder às questões de pesquisa (MERRIAM, 2009).

Assim, todos os entrevistados foram os sócios-proprietários ou colaboradores com função relacionada à atuação internacional, totalizando dez entrevistas. É relevante ressaltar que a realização das entrevistas deveria se estender por mais algum tempo e mais uma empresa deveria ser incluída na pesquisa. O primeiro contato chegou a ser realizado com o representante desta quinta empresa, mas, poucos dias depois, a pandemia de Covid-19 chegou à cidade de Recife/PE. As primeiras medidas de distanciamento social começaram a ser tomadas, o que inviabilizou a continuidade das entrevistas de forma presencial e a entrevista com esta empresa acabou sendo cancelada. A continuidade da pesquisa com as empresas selecionadas ocorreu de forma remota, por meio de entrevista *online* e por meio de aplicativos de mensagens, complementando informações e esclarecendo dúvidas.

3.6 Coleta de dados

O *corpus* da pesquisa – coleção de textos ou trabalhos da mesma natureza, coletados e organizados – foi obtido de modo que possibilitasse: (1) o mapeamento dos momentos em que as oportunidades internacionais são identificadas (descobertas ou criadas) e/ou explorados e, para cada um desses momentos, (2) a verificação de quais são as capacidades dinâmicas de internacionalização foram utilizadas. Além disso, a realização do planejamento e detalhamento de todas as etapas dos processos de coleta de dados possibilitou que os possíveis erros tanto de coleta de dados quanto de posterior análise fossem minimizados ou eliminados. Para isso, optou-se, ainda, por realizar a triangulação de fontes de dados, abrangendo entrevistas episódica e técnica do incidente crítico, análise de documentos e observação não-participante (BAUER; GASKELL, 2008).

3.6.1 Entrevistas

Entende-se que as entrevistas continuam sendo um dos melhores meios para apreender o sentido que os atores dão às suas condutas. A principal vantagem dessa técnica é a de poder interrogar o próprio objeto de estudo e utilizá-lo para compreender as realidades sociais. Isso também pode representar uma desvantagem, por haver uma relação com um objeto que fala, podendo causar confusão entre a ‘realidade’ e as suas interpretações. No entanto, ao considerar que as realidades em si são uma construção social e que os pesquisados agem como intérpretes da realidade, o posicionamento do pesquisador se torna mais coerente com a técnica. As pessoas pesquisadas são vistas como capazes de analisar as situações relatadas, cabendo ao pesquisador harmonizar as interpretações (POUPART, 2008). Desse modo, o papel das entrevistas é o de captar as realidades múltiplas (STAKE, 2007).

Como a pesquisa envolve duas temáticas imersas em processos de construção social – a identificação e exploração das oportunidades internacionais e as capacidades dinâmicas necessárias –, entende-se que analisar as interpretações dos atores envolvidos, nas diferentes perspectivas, é essencial. A entrevista permite apreender as diferentes versões da realidade, ao mesmo tempo em que proporciona direcionamento e gestão dos dados, aspectos relevantes considerando as limitações de tempo e de recursos disponíveis para análise. Dentre os tipos possíveis de entrevistas – narrativa, episódica, técnica do incidente crítico, semiestruturada –, optou-se pela realização de entrevistas episódicas e pela técnica do incidente crítico (BAUER; GASKELL, 2008). As informações sobre as entrevistas são apresentadas no Quadro 19 (3).

Empresa	Cargo do entrevistado	Modalidade	Data	Tipo de entrevista
Tempest Security Intelligence	Sócio e Presidente do Conselho	Presencial	28/10/2019	Entrevista episódica
	Sócio e Presidente do Conselho	Presencial	10/12/2019	Técnica do incidente crítico
	Sócio e Presidente do Conselho	Online	06/01/2020	Técnica do incidente crítico
Manifesto Game Studio	Sócio e Diretor de Criação	Online	04/11/2019	Entrevista episódica
	Sócio e Diretor de Criação	Presencial	27/11/2019	Técnica do incidente crítico
	Gerente de Negócios	Presencial	10/12/2019	Técnica do incidente crítico
In Forma Software	Sócio e Diretor Presidente	Presencial	17/12/2019	Técnica do incidente crítico
	Sócia e Diretora de Produção	Presencial	17/12/2019	Técnica do incidente crítico
	Sócio e Diretor de Serviços	Online	11/09/2020	Técnica do incidente crítico
Empresa não selecionada	Diretor de negócios internacionais	Online	31/10/2019	Entrevista episódica

Quadro 19 (3): Informações sobre a segunda rodada de entrevistas

Fonte: Elaborado a partir de dados de pesquisa (2020)

Foram realizadas, portanto, dez entrevistas, entre os meses de outubro de 2019 e setembro de 2020: seis presenciais e quatro de forma remota. Além disso, foram criados grupos de mensagens em aplicativo de celular com os representantes de cada empresa, o que

possibilitou a obtenção de informações adicionais e esclarecimento de dúvidas durante as análises. No total, foram geradas mais de 12 horas de entrevistas, que resultaram em 204 páginas de transcrição.

a) Entrevista episódica

As entrevistas episódicas são uma opção com um pouco mais de intervenção por parte do pesquisador do que a entrevista narrativa. Esse tipo de entrevista objetiva compreender o conhecimento cotidiano do entrevistado acerca de um tema ou campo específico (FLICK, 2008). A lógica subjacente é de que uma situação de interesse seja esboçada pelo entrevistador para que o entrevistado narre os acontecimentos que considera relevantes sobre essa situação. Essa narrativa envolve um conjunto de experiências apresentadas como uma progressão coerente de acontecimentos, ou seja, a versão do entrevistado sobre como as coisas aconteceram (HERMANNNS, 1995). A organização das experiências por meio do raciocínio resulta na narração de episódios significativos (FLICK, 2008).

Assim, foi apresentada a explicação das situações de interesse aos entrevistados – oportunidades internacionais e a forma como foram identificadas e exploradas –, que narraram o que consideraram relevante sobre o assunto. Durante a entrevista, há uma distinção entre a narração decorrente de memória episódica – aquela relacionada às circunstâncias concretas, situações, espaço, tempo – e memória semântica – descontextualizada de situações específicas, sendo mais abstrata e generalizada. Essa distinção se faz necessária ao considerar que a memória episódica se torna mais relevante na análise dos processos de identificação e exploração de oportunidades (FLICK, 2008), o que permitiu situar os eventos no tempo.

Essa etapa foi empregada com a intenção de conhecer a história de internacionalização da empresa e analisar se poderia ser incluída como um caso a ser estudado. Conforme já

mencionado, esse tipo de entrevista foi realizado com quatro empresas, dentre as quais, três foram selecionadas para fazer parte da pesquisa e, portanto, da etapa seguinte, com as entrevistas pela técnica do incidente crítico. Assim, os dados resultantes dessa etapa da pesquisa serviram como base para desenvolvimento do roteiro de entrevista para a etapa seguinte.

b) Entrevista com a técnica do incidente crítico

Embora se assemelhe à entrevista episódica em alguns aspectos, a técnica de incidente crítico é mais precisa na definição das categorias que se deseja analisar. Trata-se de “um procedimento para reunir certos fatos importantes relacionados com o comportamento em situações definidas” (FLANAGAN, 1954, p. 108). Contudo, não se trata de um conjunto rígido de regras de coleta de dados, mas “um conjunto flexível de princípios” que podem ser adaptados de acordo com as necessidades da pesquisa (FLANAGAN, 1954, p. 109). Entende-se que incidentes são as atividades humanas observáveis que são passíveis de inferências e predições. Esses incidentes são considerados críticos quando as ações têm objetivos razoavelmente claros para quem observa, sendo possível apresentar inferências e conjecturas acerca desses fenômenos complexos (FLICK, 2008).

A principal diferença entre a entrevista episódica e a técnica de incidente crítico, portanto, é o fato de que, na primeira, o entrevistado está mais livre para discorrer sobre a situação que vai narrar para esclarecer determinada experiência, enquanto, na segunda, pede-se que para que os incidentes problemáticos sejam narrados com o maior número de detalhes possível. Nesta, o interesse está nos fatos importantes acerca dos comportamentos em determinadas situações, em um fragmento da experiência. Por se tratar de um estudo de múltiplos casos, a possibilidade de comparar as situações foi relevante na escolha da técnica (FLANAGAN, 1954; FLICK, 2008).

Além disso, é importante mencionar um conceito central na utilização da técnica: as exigências críticas, que “incluem aquelas que demonstraram ter feito a diferença entre o sucesso e o fracasso na execução de uma parte importante do trabalho” (FLANAGAN, 1954, p. 102). Como o objetivo da pesquisa envolve a identificação e exploração de oportunidades, é possível assumir que os momentos em que isso ocorre são os ‘incidentes críticos’. A descrição detalhada dos incidentes críticos (oportunidades consideradas relevantes) possibilitou a identificação de quais são as capacidades dinâmicas de internacionalização (existentes ou ausentes) que resultaram no sucesso ou fracasso do processo de exploração, ou seja, as ‘exigências críticas’.

Assim, nessa etapa, buscou-se identificar o maior número possível de incidentes críticos (momentos em que oportunidades são identificadas e/ou exploradas) e, posteriormente, verificou-se quais as exigências críticas foram importantes para que houvesse sucesso (ou não) neste processo (capacidades dinâmicas de internacionalização). O roteiro de entrevistas referente à técnica do incidente crítico foi desenvolvido após a análise das entrevistas episódicas e está disponível nos anexos.

3.6.2 Pesquisa documental

Uma desvantagem do método de entrevistas para coleta de dados é a dependência das memórias dos entrevistados. A capacidade de retratar momentos passados, inclusive de passados distantes, é, justamente, a principal vantagem da utilização de análise de documentos (CELLARD, 2008). Desse modo, a pesquisa documental representa um complemento relevante para análise de dados provenientes de entrevistas (STAKE, 2007). Eles permitem acrescentar, com precisão, a dimensão de tempo à compreensão de fenômenos sociais. Além disso, também sanando uma desvantagem do emprego de entrevistas, os documentos têm como vantagem

independe das interpretações dos pesquisados – com ressalva para a análise das circunstâncias em que foi produzido (CELLARD, 2008).

Entende-se como documento tudo aquilo que representa um “vestígio do passado”, servindo como prova ou testemunho, incluindo textos escritos, fotos ou vídeos (CELLARD, 2008, p. 296-297). Os documentos utilizados na pesquisa foram fornecidos pelos entrevistados ou obtidos por meio de pesquisa – documentos públicos. Alguns cuidados na seleção dos documentos foram adotados: a) verificação da credibilidade: se é isento de erros ou distorções; b) a representatividade: que não é um documento sem significância; c) a fonte: se é de origem inquestionável; e d) a finalidade (CELLARD, 2008; FLICK, 2009). Diferente das entrevistas, os documentos são produzidos com uma finalidade que não a realização da pesquisa (MERRIAM, 2009).

Depois de verificados e classificados, os documentos foram inseridos no software de análise de dados e codificados, para posterior análise em conjunto com os dados provenientes das entrevistas (FLICK, 2009). No total, foram analisados 67 documentos, que somaram 856 páginas, incluindo reportagens, teses, dissertações, artigos e documentos gerados pelas próprias empresas e por seus parceiros, conforme Quadro 20 (3).

EMPRESA	QTD. DOCUMENTOS	QTD. PÁGINAS
Tempest Security Intelligence	28	154
Manifesto Game Studio	27	636
In Forma Software	07	66

Quadro 20 (3): Informações sobre análise de documentos

Fonte: Elaborado a partir de dados de pesquisa (2020)

Por ter explorado poucas oportunidades de atuação internacional, houve uma dificuldade maior em encontrar documentos sobre o processo de internacionalização da In Forma. Por outro lado, a quantidade de documentos da Manifesto foi extensa pelo fato de a empresa atuar em parceria com a Pós-graduação em Ciências da Computação da UFPE, de

modo que foram localizadas teses e dissertações sobre a empresa. No caso da Tempest, todos os documentos são notícias ou matérias em revistas de negócios.

3.6.3 Observação

Algumas entrevistas foram realizadas nas empresas, momento em que também foram realizadas visitas técnicas e os procedimentos observacionais. Dentre os tipos de observação, existem cinco dimensões que são mais comuns: secreta ou pública; participante ou não-participante; sistemática ou não sistemática; de situações naturais ou artificiais; e auto-observação ou observação dos outros (FLICK, 2009). As decisões sobre os tipos de observação que foram realizadas incluem, portanto:

- Observação pública: em que as pessoas observadas sabiam que a doutoranda estava realizando visita técnica para fins de pesquisa;
- Observação não-participante: sem que houvesse a intenção por parte da doutoranda de se tornar um componente do campo de estudo – muitos dos colaboradores que estavam trabalhando sequer perceberam a presença da pesquisadora;
- Observação não sistemática: de forma flexível e responsiva ao processo de observação;
- Observação de situações naturais: realizadas no local em que normalmente são desenvolvidas;
- Observação de outras pessoas.

As observações foram realizadas nas seguintes datas:

EMPRESA	DATA DA OBSERVAÇÃO
Tempest Security Intelligence	10/12/2019
Manifesto Game Studio	27/11/2019
In Forma Software	17/12/2019

Quadro 21 (3): Informações sobre observações

Fonte: Elaborado a partir de dados de pesquisa (2020)

De forma geral, foi observado o ambiente físico, os setores da empresa e a interação entre os colaboradores. Os dados resultantes das observações foram anotados em relatórios de observação, codificados e analisados em conjunto com as transcrições de entrevistas e com os demais documentos.

3.7 Análise de dados

A análise dos dados ocorreu de forma simultânea à sua coleta. À medida que os dados iam sendo coletados, ocorreu a transcrição das entrevistas, catalogação dos documentos e dos relatórios de observação. Esses dados começaram a ser codificados, reduzidos e interpretados, de modo a lhes atribuir sentido. Esse processo de análise paralela à coleta permitiu à pesquisadora compreender quando eram necessárias coletas adicionais, sobre quais aspectos, e quando a coleta de dados atingiu a saturação (FLICK, 2009).

A técnica adotada para analisar os dados foi o Método de Comparação Constante. Esse método é um desdobramento da *Grounded Theory*, que foi inicialmente proposta por Glaser e Strauss, em 1967. Posteriormente, essa proposta foi desenvolvida por Merriam (2009). Entende-se que esta técnica de análise está alinhada com a opção por adotar a perspectiva da Teoria Adaptativa para nortear os procedimentos metodológicos. No Método de Comparação Constante também há a combinação de raciocínio indutivo e dedutivo, em que são coordenados

“movimentos de ir e vir entre [...] dados e conceitos abstratos, [...] entre a descrição e a interpretação” (MERRIAM, 2009, p. 176).

As etapas propostas pelo Método de Comparação Constante e seguidas durante toda análise de dados são resumidas na Figura 32 (3):

Transcrição das Entrevistas	Registro detalhado das entrevistas a serem analisadas.
Codificação e Categorização	Maneira de organizar as categorias de interesse. As categorias usadas para codificação serão determinadas pelas questões de interesse.
Evidências iniciais	Busca por padrões nos dados, seguida pela criação de evidências-tentativas, que serão testadas frente aos dados.
Evidências finais	Criação de evidências, que serão verificadas frente à literatura.

Figura 32 (3): Procedimentos do Método de Comparação Constante

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em Merriam (2009, p. 169-191)

Após a fase de transcrição das entrevistas e catalogação dos documentos e dados observacionais, foi realizada a etapa de codificação dos dados, a partir da identificação de fragmentos dos dados que tenham potencial para responder às questões de pesquisa. A codificação ocorreu por meio de minuciosas e repetidas leituras dos dados. À medida que estas leituras ocorriam, anotações sobre as informações consideradas relevantes para a pesquisa foram sendo realizadas, com forma de organizar temas de interesse. Essas anotações são chamadas de códigos (MERRIAM, 2009).

Foram realizadas duas rodadas de entrevistas. A primeira coleta de dados ocorreu entre os meses de outubro e novembro de 2019, por meio de entrevistas episódicas. Foi feita, então, a primeira análise, com codificação e compreensão dos dados e, em seguida, desenvolvido o roteiro para segunda etapa das entrevistas, que ocorreu entre dezembro de 2019 e janeiro de 2020, seguida de novas análises e codificações.

Tendo sido gerados os códigos, foi iniciada a fase de comparação destes códigos entre si, buscando convergências e divergências. Os códigos que apresentaram relação mais forte foram reagrupados, resultando em grupos mais abrangentes de dados, denominados de categorias (MERRIAM, 2009). As categorias estabeleceram as classificações dos dados, organizando ideias, elementos e expressões que abordassem situações sobre um mesmo rótulo. O momento de saturação das categorias, assim como dos códigos, ocorreu quando as fontes de novas informações se esgotaram e se tornaram redundantes. Além disso, foram tomados os devidos cuidados para que elas fossem mutuamente exclusivas e conceitualmente congruentes (PATTON, 2001).

No momento da categorização, foi possível identificar os conhecimentos episódicos relatados pelos entrevistados e posicioná-los no tempo. Outras categorias, decorrentes de conhecimento semântico, foram atemporais em sua essência, como referências gerais sobre os países de atuação, a exemplo de aspectos culturais. A localização das categorias no tempo permitiu construir uma linha temporal marcada por eventos, problemas, soluções e características da empresa, dos empreendedores ou do contexto em diferentes momentos. Além disso, durante a categorização, também foi possível identificar os incidentes críticos (FLANAGAN, 1954; FLICK, 2008), ou seja, os fatores que implicaram no sucesso ou no fracasso em cada marco temporal, eventos importantes na história de internacionalização das empresas.

Essas categorias poderiam ter sido estabelecidas antes ou depois da coleta de dados. Optou-se por deixar que essas categorias emergissem dos dados para, então, compará-las às categorias propostas a partir da fundamentação. Nesse momento, foi possível começar a comparação entre os dados e as teorias que fundamentaram a pesquisa, com o que Strauss e Corbin (1998) chamam de comparação teoria-incidente. Os eventos situados no tempo foram analisados na perspectiva dos processos de identificação e exploração de oportunidades

internacionais e os incidentes críticos foram analisados na perspectiva das capacidades dinâmicas. Essa comparação permitiu refletir sobre categorias que se distanciavam em demasia das teorias, evitando distorções ou os efeitos dos vieses da pesquisadora. Em seguida, foi realizada a comparação das categorias entre si, denominada comparação incidente-incidente, refinando as categorias a partir da análise dos seus componentes em comparação com eles mesmos e com os de outras categorias, de modo a melhorar a sua coerência (STRAUSS; CORBIN, 1998).

Após a codificação e a categorização dos dados, surgiram as evidências iniciais da pesquisa. As evidências são definidas como “temas que capturam alguns padrões que se repetem de forma predominante nos dados coletados” (MERRIAM, 2009, p.177). O desenvolvimento das evidências foi orientado pelas questões de pesquisa e pelas proposições desenvolvidas ao final da revisão da literatura, em um esforço tanto indutivo quanto dedutivo (MERRIAM, 2009), de modo a garantir que revelem informações importantes para a pesquisa (GUBA; LINCOLN, 1994). Essa etapa envolve o desenvolvimento de evidências-tentativas para os casos de forma isolada e segue a perspectiva de processo, proposta por Melin (1992).

Quando as evidências se tornaram suficientemente sólidas, foi iniciada a fase posterior da análise de dados, que consiste na comparação das evidências entre os casos em busca de regularidades, denominada de análise cruzada (MERRIAM, 2009). Foram confirmadas algumas evidências tentativas dos casos individuais e geradas novas, produzindo um maior sentido analítico (BAUER; GASKELL, 2008). O refinamento das evidências tentativas resultou em evidências finais, que foram testadas frente às abordagens teóricas, de modo a abranger os temas relacionados às questões de pesquisa (STRAUSS; CORBIN, 2008; MERRIAM, 2009). Esses resultados refletem não apenas os dados, mas também a literatura que fundamenta a pesquisa e a interpretação da pesquisadora (MERRIAM, 2009).

Por fim, buscou-se a validação das evidências, como forma de verificar se as conclusões a que a pesquisadora chegou correspondem, de fato, ao que acontece (FLICK, 2009), tanto na perspectiva dos envolvidos, quanto de auditores externos (BAUER, GASKELL, 2008). Desse modo, os resultados das análises foram enviados aos entrevistados para que eles verificassem se a descrição apresentada corresponde à sua compreensão sobre a realidade. Alguns ajustes de interpretação foram realizados, de modo a alcançar o maior consenso possível entre os diferentes atores. Além disso, essa validade foi buscada durante todo o processo de análise de dados, a partir da triangulação das fontes de dados e da minuciosa descrição dos procedimentos metodológicos e dos resultados que seguem, conforme recomendação de Creswell (2010).

Para auxiliar na análise de dados, foi utilizado o software Atlas.ti, que é uma ferramenta para análise de dados qualitativos desenvolvida em 1989, por Thomas Muhr, na Alemanha (JUNIOR; LEÃO, 2018). A utilização desse software tem sido recomendada para viabilizar estudos na área de Empreendedorismo Internacional (LEITE; MORAES; SALAZAR, 2016). Seguindo essa recomendação, a versão 8.0 da ferramenta foi adotada para auxiliar nas atividades de arquivamento e organização dos dados, tornando o processo mais estruturado, padronizado e transparente.

Desse modo, os dados coletados por meio de entrevistas, documentos e relatórios de observação foram inseridos no software, o que permitiu a condensação de todos os dados em um único arquivo, facilitando a sua reunião e o estabelecimento de relações durante a análise. Assim, os códigos gerados puderam ser identificados com maior facilidade, bem como os fragmentos dos dados aos quais fazem referência. Os trechos dos dados inseridos no capítulo de análise aparecerão seguidos de dois números, por exemplo (5:22). O primeiro número (5) indica o documento do qual foi retirado e o segundo número (15) indica que este é o 15º código gerado. Cada caso possui seu próprio arquivo, de modo que a numeração é reiniciada.

As redes de códigos e categorias geradas no Atlas.ti após a análise dos dados são apresentadas nos Apêndices, separadas por empresa e por fases dos processos de internacionalização conforme consta no capítulo de Análise dos Resultados, a seguir.

4 Análise dos resultados

Neste capítulo, os três casos de estudo serão, inicialmente, descritos individualmente. A descrição ocorrerá em ordem cronológica, com base nos códigos e categorias gerados por meio da análise das entrevistas, observações e documentos. Os códigos são destacados em negrito no decorrer do texto. Após a descrição de cada caso, será feita uma análise com o intuito de relacionar cada descrição com as abordagens teóricas adotadas, buscando evidências, ou seja, padrões de comportamento. Ao final das descrições dos três casos em separado, será apresentada a comparação entre as evidências obtidas em cada um deles, ou seja, a análise cruzada dos casos, que resulta as evidências finais, à luz das teorias revisadas.

4.1 Análise do caso da Tempest Security Intelligence

4.1.1 Caracterização da empresa

A Tempest foi fundada em 2000, na cidade de Recife, Pernambuco. Surgiu como uma empresa incubada no CESAR (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife). A Tempest foi criada por três sócios: Evandro Hora, Cristiano Lincoln e Marco Carnut, ao perceberem a necessidade dos serviços de segurança digital diante da expansão do mercado de tecnologia da informação e influenciados pela academia, uma vez que os três foram alunos do CIn/UFPE. A empresa oferece produtos e serviços para proteção de toda a estrutura, incluindo redes, servidores, hardwares e softwares, e, por isso é considerada uma empresa *end-to-end* de cibersegurança.

Em 2003, a empresa fez *spin-off* do CESAR e, em 2004, expandiu as operações para a cidade de São Paulo. A partir de então, houve uma série de inovações e alterações nos serviços ofertados, como a criação dos serviços de *Threat Intelligence* – Inteligência de Ameaças – e o *Managed Security Services* – Serviços de Segurança Gerenciados. O primeiro utiliza um serviço de inteligência exclusivo desenvolvido pela empresa; no segundo, a empresa foi pioneira em trazer essa modalidade de serviço para o Brasil. Ambos se completam ao oferecer soluções a partir do rastreamento de potenciais ameaças às vulnerabilidades cibernéticas dos clientes, funcionando 24/7, ou seja, 24 horas por dia durante os 7 dias da semana. O desenvolvimento de competências como essas projetou a empresa no mercado nacional de Segurança da Informação. Até que, em 2012, a empresa deu início ao seu processo de internacionalização, quando abriu um escritório em Londres, Inglaterra. Para potencializar ainda mais o seu crescimento, em 2015, adquiriu a empresa El Pescador e, em 2018, a EZ- Security.

Hoje, é considerada a maior empresa brasileira especializada em cibersegurança e prevenção a fraudes digitais (EXAME, 2020). Atua com mais de 300 colaboradores diretos, distribuídos nos três escritórios – Recife, São Paulo e Londres. O ambiente de trabalho é descontraído, com horários flexíveis e possibilidade de trabalho remoto. Além das mesas de trabalho em formato contínuo, facilitando a interação entre os colaboradores, possui sala de jogos, de música e cozinha com refeições e bebidas disponíveis (conforme observado em visita guiada ao escritório em Recife-PE e como pode ser observado nas imagens dos escritórios de Recife e São Paulo – Figuras 34 (4) e 35 (4)).



Figura 33 (4): Escritórios da Tempest em Recife

Fonte: <https://www.instagram.com/explore/locations/1015310955/tempest-security-intelligence/>



Figura 34 (4): Escritório da Tempest em São Paulo

Fonte: <http://hroengenharia.com.br/tempest.html>

No seu longo currículo de clientes já atendidos, constam mais de 350 empresas de grande porte, incluindo grandes bancos, além de empresas das áreas de Indústria/Manufatura, TI, Varejo/E-commerce, Saúde, Mídia, entre outras. Em 2019, a empresa atendia cerca de 250 clientes, para os quais disponibiliza um portfólio com cerca de 70 soluções de cibersegurança. Dentre os clientes internacionais estão The Guardian, The Economist e BBC (GRILLETTI, 2020).

4.1.2 Descrição do caso

O caso da empresa Tempest se divide, claramente, em três momentos: (1) acontecimentos relacionados à abertura da empresa, sendo essa etapa iniciada antes mesmo da sua formalização; (2) acontecimentos relacionados à expansão no mercado nacional, marcada pela abertura do escritório em São Paulo; (3) e os acontecimentos relacionados ao processo de internacionalização, iniciado com a abertura de um escritório em Londres. Não seria possível compreender o processo de internacionalização da empresa sem, antes, analisar os momentos em que foram construídas as capacidades necessárias, etapas que culminaram no surgimento das oportunidades de internacionalização.

Foram gerados 201 códigos durante a análise do caso da empresa, que incluem 31 documentos – transcrições de entrevistas, roteiro de observação e documentos. Estes códigos foram agrupados nas seguintes categorias:

Categorias	Significado
Eventos	Situações importantes na história da empresa, que representaram uma mudança relevante
Identificação de oportunidades	Oportunidades internacionais identificadas pela empresa
Exploração de oportunidades	Oportunidades internacionais exploradas pela empresa em momento simultâneo ou posterior ao da identificação
Capacidades dinâmicas	As capacidades verificadas foram: rede, empreendedora, inovação, aprendizagem, adaptação, orientação para o mercado e capacidade de resposta.
Problemas	As dificuldades relatadas ao longo do processo
Soluções	As soluções desenvolvidas para os problemas.
Características	Características do contexto, da empresa, dos sócios ou dos parceiros.

Quadro 22 (4): Categorias da análise de dados da Tempest

Fonte: Elaborado a partir de dados de pesquisa (2020)

Foi feita, então, a localização temporal dos códigos e categorias. Dentre estes, 172 códigos puderam ser posicionados no tempo, enquanto 29 códigos se referiam a aspectos gerais do comportamento da empresa, do contexto ou dos atores envolvidos, não sendo possível enquadrá-los na linha temporal. Em decorrência, as categorias em que os códigos foram

agrupados também puderam ser posicionadas no tempo, resultando em 76 categorias. As redes de códigos e categorias gerados na análise de dados são apresentadas nos Apêndices.

A partir do posicionamento temporal dos códigos e categorias, os momentos, mencionados anteriormente, correspondem aos seguintes períodos: a) entre 1998 e 2004: relacionado à abertura da empresa; b) entre 2004 e 2011, que abrange a expansão da empresa para outro Estado (São Paulo); e, c) entre 2012 e 2020, quando ocorre o seu processo de internacionalização. Dentro de cada fase foram identificados os marcos temporais apresentados na Figura 37 (4), que representam uma ou mais categorias de dados, detalhadas na sequência.

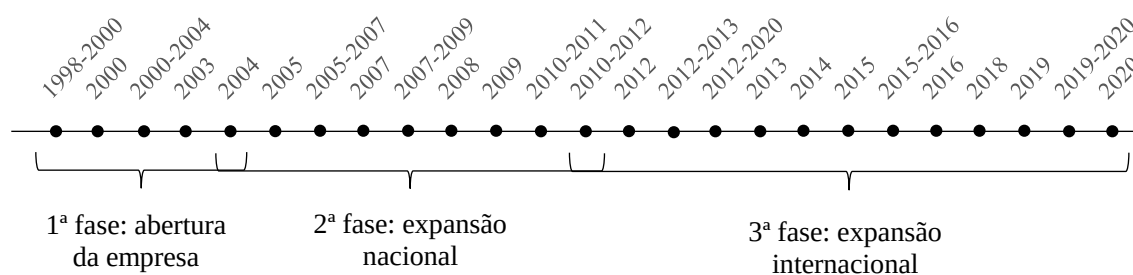


Figura 37 (4): Marcos temporais de cada fase da Tempest

Fonte: Elaborado a partir de dados de pesquisa (2020)

Cada uma das fases, os eventos relevantes temporalmente posicionados e as capacidades necessárias são apresentados nas seções a seguir.

4.1.2.1 Primeira fase: abertura da Tempest

A construção do processo de internacionalização da Tempest começa um pouco antes da abertura da empresa, na história de vida dos proprietários. A compreensão sobre como as suas competências profissionais foram formadas é necessária para depreender os caminhos percorridos pela empresa, influenciando a obtenção de habilidades e as oportunidades de negócios identificadas e concretizadas. Os perfis profissionais muito peculiares dos sócios foi

o que os uniu, uma vez que as suas habilidades, além de atenderem à necessidade que se apresentava no mercado, mostraram-se complementares para execução do negócio.

A primeira fase da empresa, portanto, ocorre entre os anos de 1998 e 2004, sendo caracterizada por três marcos temporais: identificação da oportunidade, abertura da empresa em uma incubadora e pelo *spin off*. Cada marco temporal é descrito pelas categorias de dados representadas na Figura 38 (4):

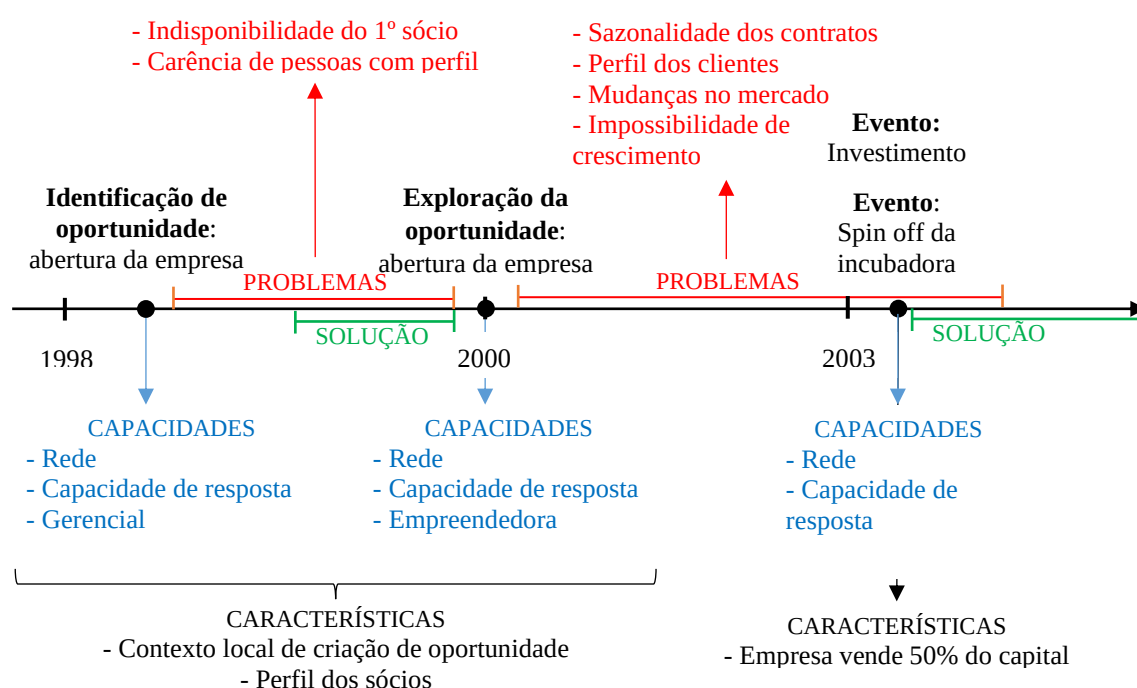


Figura 38 (4): Eventos críticos na história da Tempest – Primeira fase

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

A **identificação da oportunidade de abertura da empresa** ocorreu no ano de 1998, quando um dos sócios cursava mestrado no Centro de Informática (CIn) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Até então professor da Universidade Federal de Sergipe, esse sócio havia se mudado para Recife/PE para cursar o mestrado. Suas áreas de interesse eram sistemas operacionais, redes e segurança, que representavam uma visão nova para o programa de pós-graduação ao qual passou a integrar. Em paralelo, na época, estava sendo iniciado o

Centro de Estudos Avançados do Recife (CESAR), como um Instituto de Ciência e Tecnologia (**características do contexto**). Eram desenvolvidos projetos em nível global, atendendo clientes como o Banco Mundial e Walmart. Nessa época, os idealizadores do CESAR, que eram professores do CIn (**construção da capacidade de rede**), conheceram o aluno de mestrado (futuro sócio da Tempest) e as suas habilidades com segurança da informação (**capacidade de resposta**).

À medida com que o aluno compartilhava seu conhecimento em palestras e seminários, percebia, na interação, o quanto crescia a demanda local por serviços de segurança digital (**capacidade de rede**). Embora a internet ainda estivesse em uma fase rudimentar, os investimentos em projetos de tecnologia digital se tornavam cada vez maiores, tanto por parte da universidade, quanto por parte do Governo. Nesse momento, percebendo o crescimento da utilização das redes digitais no contexto local, o aluno se dedicou a identificar as vulnerabilidades existentes nos sistemas que estavam sendo desenvolvidos (**capacidade de resposta**). Até que, um dos professores, fundador do CESAR (**capacidade de rede**), percebeu a importância do conhecimento do aluno (**capacidade de resposta**) para o **contexto local** de crescentes investimentos em tecnologia da informação.

No ano seguinte, em 1999, uma das empresas atendidas pelo CESAR solicitou uma solução de segurança, que foi desenvolvida pelo aluno do mestrado. Satisfeito com a solução, o professor o convidou a abrir uma empresa (**identificação de oportunidade**) e incubá-la no CESAR (**contexto local**). Começaram, então, a procurar um sócio (**papel da rede**), mas havia dificuldade em encontrar alguém que atuasse nessa área no contexto local (**problema**). O, agora, sócio fundador da empresa relatou:

Eu não encontrei nenhum colega meu nem professores com esse perfil. Eu disse: o pessoal daqui é TI e isso que eu mexo é outra coisa. Aí ele disse [o professor]: ‘então descreva o perfil, coloque os requisitos que essa pessoa tem que ter, que nós vamos achar’. Tá bom. Daí eu passei um, dois dias, escrevi.

[...] E aí me apresentaram. Disseram: ‘Olha, tem um cara aí que bate. A gente já conhece ele e bate’. Aí fui falar com esse cara. [...] e a gente se identificou mutuamente. Na verdade, a gente já se conhecia do submundo da rede, [...] discutindo assunto técnico. [...] E eu disse: ‘Com você eu tenho coragem. Com esse cara, eu topo’. (ENTREVISTA 1) (1:93-94)

A chegada do segundo sócio para a empresa viabilizou a **exploração da oportunidade** e a empresa foi incubada no CESAR. A incubadora forneceu serviços de consultoria com um economista, para o desenvolvimento do plano de negócios (**contexto local**), mas, nesse momento, surgiu um novo **problema**: a discordância entre os sócios sobre questões cruciais para o funcionamento da empresa. A **solução** encontrada foi a inclusão de um terceiro sócio, com perfil complementar. Após alguns dias de busca, uma pessoa com o perfil para ser o terceiro sócio foi selecionada e a Tempest foi aberta, no ano de 2000. O primeiro sócio, que já não era mais professor universitário, assumiu os riscos de se dedicar integralmente às atividades da empresa (**capacidade empreendedora**).

Assim, antes mesmo de oficializar a abertura, a cultura da empresa começou a ser moldada. O perfil dos sócios não se enquadrava nos padrões dos melhores alunos de TI, pois as suas capacidades destoavam do que era ensinado em sala de aula. O primeiro sócio não se encaixava nos padrões da pós-graduação, chegando a ser desligado. Pouco tempo depois, o desligamento foi tornado sem efeito. O segundo sócio também tinha sido expulso da graduação na mesma instituição. O terceiro sócio começou a experimentar os problemas decorrentes do acesso ao submundo da internet desde antes de ingressar na universidade, aos 14 anos, quando burlou o acesso às redes e se tornou notícia pela imprensa nacional, mesmo que não tenha ocasionado prejuízos ou cometido nenhum ilícito – de acordo com a legislação vigente à época. Os seguintes relatos das entrevistas demonstram essa percepção:

Nós três viemos do Centro de Informática. Se nós 3 viemos de lá, deve ter mais gente lá. Mas eu sabia que não tinha. Pelo menos das pessoas que eu conhecia, nenhum deles tinha aquele perfil. Tanto é que um (sócio), eu peguei lá, mas (ou outro) eu peguei fora, porque tinha sido expulso também. Ou seja, olha o currículo dos três. O meu pessoal, que se dá bem na minha área, se você

pegar o histórico dele [...], ele sempre tá no último quartil de notas. É porque esse aqui só tira 10 e esse aqui é mais fraco? Não! É porque [...] as aulas são desinteressantes para ele. (ENTREVISTA 1) (1:44)

Para trabalhar com segurança você tem que ter algumas coisas que uma pessoa de TI normal não tem. Pra mim, é como se fosse um DNA no código genético, que nasce com você. (ENTREVISTA 1) (1:5)

Assim, desde a seleção dos sócios, por demandar habilidades muito específicas, difíceis de mensurar, os processos de seleção, gestão e retenção de pessoas se tornou uma competência central para a empresa, perpetuando-se nos elaborados planos de carreira que a empresa implementou com o passar dos anos. As **capacidades relacionadas às pessoas** são, portanto, centrais para a empresa, desde antes da sua fundação até hoje. O seguinte dado documental (matéria publicada no site Endeavor) e o relato de entrevista reforçam essa compreensão:

Nós temos a cultura de formar as pessoas. Como a área de Segurança da Informação não tem muita oferta de treinamento formal, nós contratamos pessoas com uma boa base técnica e moldamos o *mindset*. Muitas delas saem e voltam, tempos depois. O que mais me orgulha é que elas voltam melhores. (GRILLETI, 2019) (15: 3)

Nosso negócio não explode, porque ele não escala assim como uma fábrica de software, pra vender mil cópias de uma hora pra outra, sabe? Não. O nosso negócio é crescimento orgânico. É um negócio dependente de pessoas, apesar de a gente usar muita tecnologia pra automatizar o máximo que a gente puder, só que como a gente não vende *commodity*, é pouco o *commodity* da gente, então é muito dependente de mão-de-obra qualificada. (ENTREVISTA 2) (2:80)

Por ter nascido incubada no CESAR, a Tempest obteve alguns benefícios que ajudaram a impulsionar o negócio. Além de ter se beneficiado com a consultoria para abertura da empresa, passou a se beneficiar, após a abertura, da confiança construída pela imagem da UFPE e do próprio CESAR, instituições às quais estava vinculada, no acesso aos primeiros clientes (**capacidade de rede**).

Quase todos os clientes da empresa, nesse período, estavam vinculados ao Governo Estadual, como o Tribunal de Contas, Tribunal de Justiça e Secretaria da Fazenda, o que funcionou bem no início. No entanto, após cerca de dois anos, isso começou a resultar em

alguns **problemas**. Primeiro, havia a sazonalidade dos contatos, de modo que, em algumas épocas, a empresa tinha muita demanda, enquanto em outras tinha dificuldade de arcar com seus compromissos financeiros. Uma segunda questão é que, por se tratar de clientes do setor público, às vezes atrasavam o pagamento dos contratos em decorrência de burocracias internas. Um terceiro problema foi ocasionado por um movimento de aquisição das grandes empresas locais por empresas de outros estados ou por multinacionais. Além disso, os empreendedores passaram a perceber que os serviços contratados estavam aquém da sua capacidade de resposta, daquilo que eles eram capazes de entregar, o que lhes causava insatisfação. Todos esses problemas resultaram em um último e mais abrangente problema: os sócios perceberam que não tinham perspectiva de crescimento no mercado local.

Nessa época, entre 2002 e 2003, a empresa contava com 7 colaboradores e estava faturando cerca de R\$ 650 mil por ano. Buscando novas oportunidades, submeteram um projeto de inovação ao FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos –, que foi selecionado. Além de um investimento, os sócios receberam treinamento durante um ano. Após o treinamento, um grupo de investidores, indicado pela Financiadora, investiu R\$1,8 milhões na empresa, em troca de 50% do negócio.

Com esse investimento, movidos pelas necessidades impostas pelo contexto local e pela busca constante por desafios, em 2003, a empresa fez o *spin-off* do CESAR e começou a se preparar para expandir as atividades para fora do estado. No entanto, a Tempest começou a perceber que o investimento não estava funcionando bem e que, entre as razões, estava o fato de que os investidores tinham uma visão voltada para o curto prazo, enquanto a empresa trabalhava com uma visão de médio/longo prazo, de modo que não houve afinidade entre as partes. O investimento, então, foi desfeito pela Tempest, conforme previsto nas cláusulas contratuais. Sem o investimento, a empresa começou a expansão para São Paulo com recursos próprios.

4.1.2.2 Segunda fase: expansão para São Paulo

Como forma de resolver os **problemas** que estavam limitando o crescimento da empresa desde a sua abertura e que estavam se apresentando mais fortemente entre os anos de 2003 e 2004 – especificamente aqueles relacionados ao perfil dos clientes e à sazonalidade dos contratos –, uma das atitudes adotadas pelos sócios da Tempest foi a de aumentar a atuação da empresa junto ao setor privado, em detrimento do setor público (**solução**). A política de comissão sobre as vendas foi modificada, de modo a valorizar mais as vendas para o setor privado (**gerencial**).

Além disso, havia o problema ocasionado pela mudança no mercado, que fez com que o controle das grandes empresas locais fosse deslocado para fora do estado, dificultando a renovação dos contratos existentes. Assim, ao buscar clientes novos, percebeu-se que a maioria das empresas tinha sede em São Paulo, de modo que a abertura de um escritório nesse local passou a ser percebida como uma oportunidade de crescimento para a empresa (**identificação de oportunidade**).

Além da contínua busca por desafios (**capacidade empreendedora**), os empreendedores acreditavam que tinham alcançado a **capacidade de resposta** suficiente para obter sucesso na expansão dos negócios para o estado de São Paulo. Por publicarem com frequência nos grandes eventos acadêmicos realizados no Sul e Sudeste, recebendo prêmios e tendo seus artigos em destaque pela inovação apresentada, os sócios acreditavam que estariam prontos. Nesse momento, a empresa, que não estava mais incubada no CESAR e já contava com 15 colaboradores, resolveu aproveitar a oportunidade de crescimento e, em 2005, **abriu um escritório em São Paulo**. Contudo, o fato de estarem localizados em São Paulo não foi suficiente para explorar a oportunidade de crescimento, o que só começou a acontecer um pouco mais de um ano depois, conforme pode ser observado na Figura 39 (4).

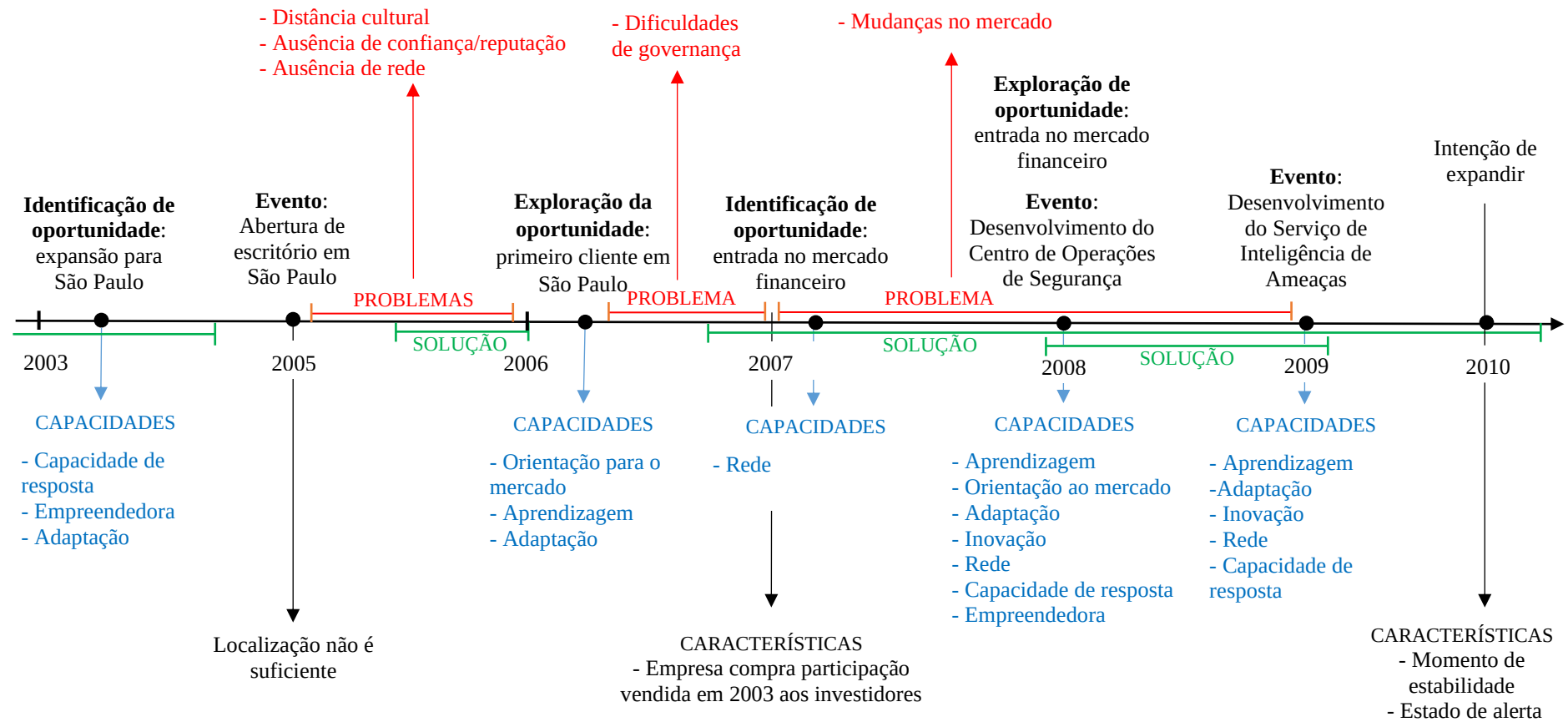


Figura 39 (4): Eventos críticos na história da Tempest -Segunda fase

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Os empreendedores encontraram **problemas** decorrentes, principalmente, da distância cultural existente entre Recife e São Paulo. Embora no mesmo país, a forma de fazer negócios diferia substancialmente entre as regiões. Além disso, apesar de oferecerem serviços de qualidade superior, eles concorriam com empresas que tinham uma reputação muito forte na área (confiança/reputação), enquanto eles estavam iniciando. Os potenciais clientes não queriam arriscar. Os empreendedores julgaram que a competência técnica seria suficiente, mas descobriram como a ausência de uma **rede** de relacionamentos – como a que eles tinham em Recife – dificultava a entrada novo mercado.

Não tínhamos nenhuma referência lá, não sabíamos nem a quem procurar, e isso nós não queríamos que acontecesse de novo, porque, quando a gente foi pra São Paulo, foi nessa situação. E sofremos, passamos um ano e meio, quase dois anos, sem vender nada e Recife sustentava São Paulo por quase dois anos. (ENTREVISTA 2) (2:15).

Depois de um longo processo de **aprendizagem**, com obtenção de conhecimentos e experiências relativos ao mercado específico (**orientação para o mercado**), os empreendedores entenderam quais ajustes seriam necessários para se **adaptar** ao novo contexto. E, em 2006, depois da implementação das mudanças, as vendas começaram a acontecer. Foi, então, que a empresa começou a **explorar a oportunidade** de crescimento.

Depois que a gente aprendeu, com o que a gente aprendeu desse processo, a gente mudou o nosso comportamento, mudou a nossa proposta, mudamos a nossa linguagem, mudamos a nossa abordagem e começamos a vender (ENTREVISTA 1) (1:109)

Após os ajustes, em 2007, a Tempest estava crescendo junto com as vendas em São Paulo. Nessa época, já possuía cerca de 60 funcionários e tinha fechado o ano anterior com um faturamento na casa dos R\$ 6 milhões. Foi quando começaram a surgir problemas de governança. Os sócios não tinham formação em gestão e decidiram que um deles ficaria encarregado de **aprender** e fazer as mudanças que a empresa precisava, de modo a se antecipar

às oportunidades e viabilizar a continuidade do seu processo de crescimento (**empreendedora**). Por cerca de dois anos, mudanças como a adequação às normas ISO e a transformação de sociedade limitada (LTDA) para sociedade anônima (S.A.) foram implementadas.

Esse problema fez com que os sócios reforçassem a cultura de valorizar as capacidades relacionadas às pessoas (**gerencial**). Foram contratados colaboradores da área administrativa, para que a empresa se tornasse menos dependente de forma exclusiva das habilidades dos sócios. A premissa é de que a contratação das pessoas deve ocorrer com base em dois critérios essenciais: competência e confiança.

Nesse cenário, um outro **problema** começou a se apresentar. Até então, a empresa trabalhava identificando ameaças à segurança das informações dos clientes e os informava sobre quais eram essas ameaças. Os clientes, por sua vez, ficavam encarregados de solucionar as vulnerabilidades identificadas nos seus sistemas. Entre os anos de 2007 e 2008, o contexto começou a mudar. Enquanto, antes, eram identificadas trinta, quarenta ameaças por mês, esse número começou a crescer, de modo que estavam sendo entregues às empresas uma lista com trezentas, até cinco mil ameaças identificadas em um único mês. O problema é que os clientes não conseguiam solucionar essa quantidade de vulnerabilidades.

Nesse mesmo período, um ex-funcionário de um grande banco passou a fazer parte de uma empresa que era atendida pela Tempest. Após conhecer a competência técnica na entrega de soluções de segurança digital, esse ex-funcionário indicou a Tempest ao banco (**identificação de oportunidade**). Os sócios da Tempest tinham conhecimento sobre a dificuldade que era entrar para a lista de fornecedores do mercado financeiro. Por envolver informações sigilosas dos clientes e a movimentação de dinheiro, os bancos tendem a escolher seus fornecedores com base em pré-requisitos de confiança. A **rede** de relacionamentos foi, então, o aspecto fundamental para o acesso a esse mercado.

Mas a indicação não seria suficiente para a consolidação do contrato. O banco também sofria os efeitos do aumento do número de ameaças e explicou o problema para a Tempest, que não tinha uma solução no momento, mas se propôs a desenvolver um projeto piloto em parceria com a instituição financeira (**empreendedora**). Esse foi o primeiro projeto que a empresa desenvolveu junto com o cliente, que fornecia as informações e conhecimentos necessários e complementares aos da Tempest em busca de uma solução.

Nesse tipo de parceria, que se tornou comum para a empresa após essa experiência inicial, o cliente apresenta um problema para o qual ainda não existe solução disponível no mercado e a empresa analisa a possibilidade de desenvolver uma solução personalizada. Durante o desenvolvimento do projeto, o cliente se torna um parceiro (**rede**). O serviço que é gerado a partir desse processo de **aprendizagem** conjunta é moldado de forma que seja capaz de resolver o problema desse cliente, mas também para que possa solucionar problemas semelhantes que possam existir em outras empresas, entrando para o portfólio de serviços ofertados (**inovação**). Isso faz com que o custo para o parceiro, que contribuiu com o desenvolvimento da solução, seja reduzido. Dessa forma, a Tempest tem conseguido se manter inovadora e alinhada com as reais necessidades do mercado (**adaptação**), ao mesmo tempo em que mantém a sua **capacidade de resposta** sempre atualizada, absorvendo conhecimento a partir das competências dos seus parceiros de negócios.

O projeto desenvolvido junto ao banco resultou, em 2008, em um produto chamado de SOC – **Security Operations Center** (Centro de Operações de Segurança) – que é um serviço de monitoramento 24/7, ou seja, funciona 24 horas por dia, 7 dias por semana. Esse produto possibilitou a **exploração da oportunidade** de entrada no mercado financeiro. Conforme observado em visita, diferente dos demais setores da empresa, que são abertos e compartilhados, os setores que trabalham no regime 24/7 são isolados dos demais, funcionando na identificação das ameaças e alerta aos clientes em tempo real.

Contudo, esse serviço sozinho não solucionou todos os problemas decorrentes das mudanças no mercado. A quantidade de novas ameaças exigia mais soluções, ou a continuidade do negócio estaria em risco. Então, para complementar as soluções e como resposta às demandas dos clientes por serviços não apenas de identificação de ameaças, mas também por serviços que apresentem soluções, em 2009, foi desenvolvido outro produto, o ***Threat Intelligence*** – Inteligência de Ameaças. O processo foi semelhante ao de desenvolvimento do SOC, com a diferença de que foi realizado com outro cliente, que já era antigo. Com esse serviço, a empresa passou a conseguir verificar, dentre todas as ameaças identificadas, aquelas que têm maior predisposição a atacar a empresa. O seguinte relato de um dos sócios obtido por meio de pesquisa documental reflete esses acontecimentos:

No modelo de consultoria oferecido, a proteção se sustentava por apenas seis meses, um pouco depois do fim do projeto. Depois disso, as tecnologias já teriam mudado, novos ataques nascido e a infraestrutura da empresa não estaria tão segura. [...] Seria necessário oferecer um conjunto de serviços de segurança contínua aos seus clientes.

[...] Como comparação, em vez de tentar invadir uma propriedade para informar ao proprietário que seria preciso instalar grades ou arame farpado, a Tempest passaria a oferecer segurança contínua, como uma empresa que monitora e responde às câmeras de segurança 24 horas por dia. Esse novo modelo de negócio envolvia a oferta de MSS (*Managed Security Services*), que possibilitou pela primeira vez previsibilidade de receita. Assim, eles migraram de projetos com 3 meses de duração para contratos de 12 a 48 meses. [...] - Essa virada de chave foi transformadora para a vitalidade da empresa e também para a nossa cultura. Primeiro, eu gerava um problema para os clientes resolverem. Depois, passei a ajudá-los nessa solução. (GRILLETI, 2019) (15:11)

Essas **inovações** impulsionaram os negócios da empresa de várias formas: expandiram os contratos com os clientes existentes, proporcionaram estabilidade por meio do fechamento de contratos anuais e de demanda constante e atraíram novos clientes. De especial interesse foi a entrada da empresa no mercado financeiro. Os sócios da Tempest sabiam que, apesar da dificuldade para entrar nesse segmento, as empresas que conseguem fazê-lo e entregam serviços

de qualidade conseguem se manter e expandir sua atuação. O setor bancário oferece inúmeras oportunidades de negócios, especialmente na área de cibersegurança.

Tendo alcançado essa situação, a Tempest estava em um cenário que proporcionava certa estabilidade. Os sócios, então, perceberam que poderia ser o momento para pensar em crescer mais uma vez (estratégia deliberada), mas não sabiam exatamente como isso aconteceria, ficando atentos às possibilidades (estado de alerta), como trecho da entrevista:

Quando chegou em 2010, a gente já ‘tava’ mais ou menos consolidado, eu disse: - Tá na hora da gente pensar no próximo desafio. E aí começamos a pensar o que seria esse desafio [**empreendedora**], porque pra São Paulo, foi um desafio, que a gente achou que já tinha superado aquilo. Tá na hora de pensar no próximo. Mas o próximo seria a internacionalização? Não necessariamente. (ENTREVISTA 1) (1:56)

4.1.2.3 Terceira fase: expansão para Londres

Nesse momento de estabilidade, entre 2010 e 2011, surgiu uma oportunidade de expansão – ver Figura 40 (4). A Tempest desenvolveu uma solução para uma subsidiária brasileira de uma grande empresa italiana. Outras empresas tinham sido contratadas antes para tentar resolver o problema, mas não obtiveram sucesso. Representantes da subsidiária e da matriz ficaram satisfeitos e impressionados com a solução (**capacidade de resposta**). Um dos sócios da Tempest foi, então, convidado para um evento em que estava presente o representante da matriz (**rede**). Ao conversarem sobre a possibilidade de estender a prestação de serviços para a Itália (**identificação de oportunidade**), havia um fator que impossibilitava a negociação: a ausência de escritório da Tempest na Europa (**problema**). De acordo com o relato do entrevistado, o representante italiano argumentou que:

Lá tem muita empresa, e, com esse negócio de comunidade [referindo-se à União Europeia], é um comprando dos outros, ninguém viaja para comprar nada, ou vocês estão lá ou não têm chance. (ENTREVISTA 2) (2:86)

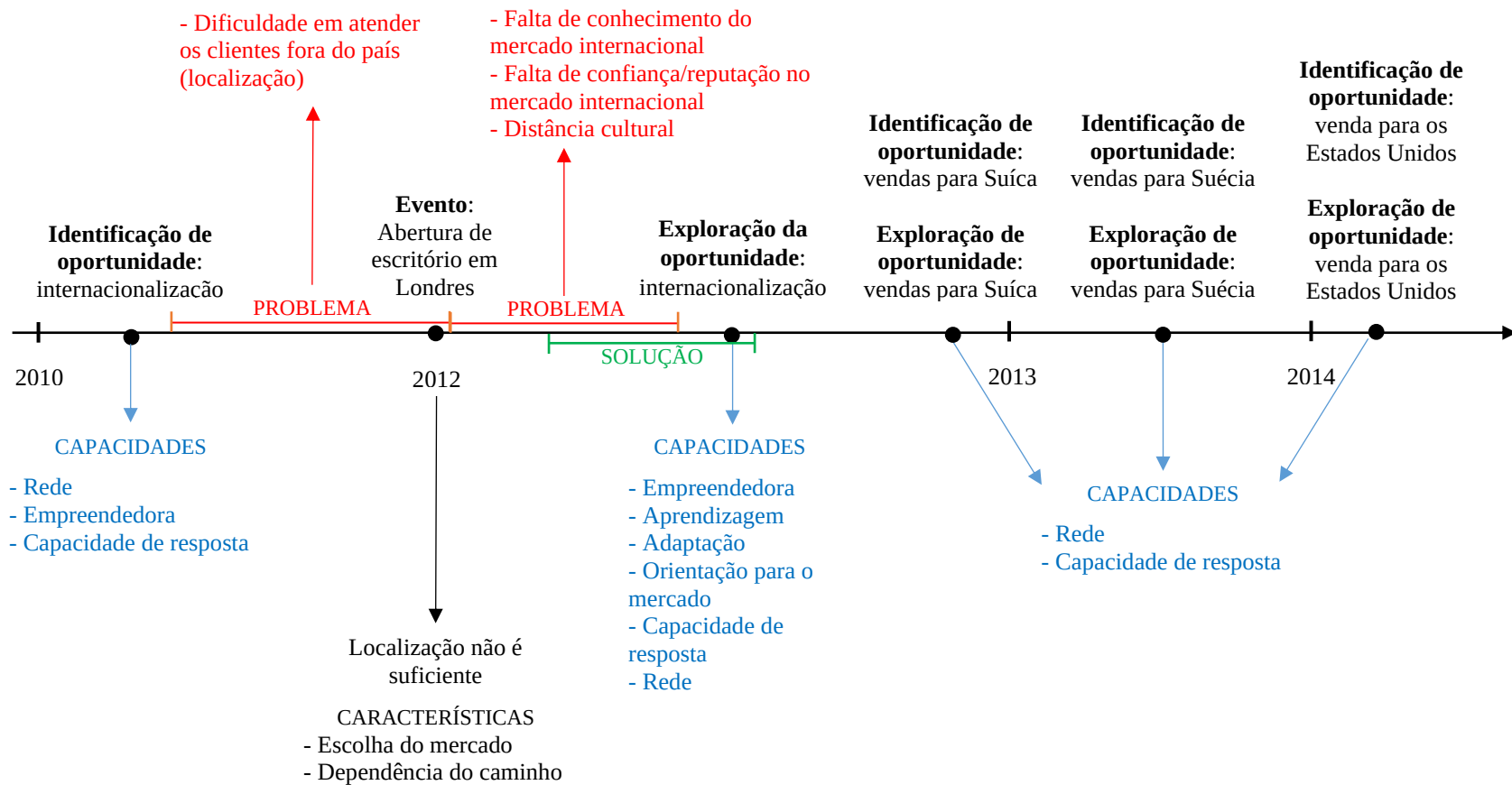


Figura 40 (4): Eventos críticos na história da Tempest -Terceira fase (1)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Assim como esse, outros clientes de grandes subsidiárias brasileiras que tinham matriz na Europa já haviam dito que a qualidade dos serviços prestados agradava os auditores que vinham da matriz periodicamente (**rede**). Os sócios entenderam que a ausência de um escritório na Europa seria o grande empecilho para concretização dessas oportunidades de negócios internacionais. Impulsionados por esse incentivo, decidiram abrir um escritório em Londres, no Reino Unido (estratégia deliberada).

A escolha do mercado externo de atuação ocorreu não apenas em função da percepção de uma demanda potencial por parte de clientes com sede na Europa, mas também em função das experiências e afinidades dos sócios com a região (**características** – perfil dos sócios). Um dos sócios havia morado por 7 anos em Londres e outros 2 se identificavam profissionalmente com a escola britânica de pesquisa das suas áreas de atuação. A entrada no mercado financeiro, em 2008, também foi um fator importante para a escolha do mercado de atuação no exterior por causa do perfil do mercado europeu, que concentra grandes bancos (dependência do caminho). Outro aspecto relevante foi a experiência (**aprendizagem**) obtida durante o processo de expansão para São Paulo, em que os sócios compreenderam a importância da rede de relacionamentos para inserção em um novo mercado. Essas evidências podem observadas nos seguintes trechos de entrevista e de dado documental:

Foi aí que a gente decidiu pela Europa, e não Estados Unidos, que isso é uma pergunta que todo mundo faz: “- Porque vocês não vão para os Estados Unidos?”. Existem algumas razões para isso. Uma delas é que nós íamos chegar nos Estados Unidos com uma mão na frente e outra atrás, para começarmos. Não tínhamos nenhuma referência lá, não sabíamos nem a quem procurar, e isso nós não queríamos que acontecesse de novo, porque, quando a gente foi pra São Paulo, foi nessa situação. E sofremos.
[...] Apesar de não estar na Europa Continental, apesar de não estar na zona do Euro (porque eles nunca botaram os dois pés), mas eles estavam na comunidade, e era vender como estar aqui de um Estado para o outro, não tinha diferença nenhuma. Então, nós fomos para lá. Além disso, o mercado financeiro. Como a gente atuava muito em banco aqui e lá tem muito... Todos esses bancos estão lá também. (ENTREVISTA 1) (1:153)

Outra oportunidade é o tamanho do mercado. Só a Inglaterra tem um mercado seis vezes maior do que o brasileiro, e ele cresce a um ritmo maior [...] A lógica é irresistível: é preciso ir aonde o dinheiro está. (EXAME, 2019) (20:5)

Não obstante, logo os sócios perceberam que a abertura de um escritório em Londres, assim como ocorreu em São Paulo, não seria suficiente para explorar as oportunidades de negócios na Europa. A empresa não conseguia fechar negócios e não entendia as razões (**problema**). O escritório foi aberto em junho de 2012 com dois funcionários antigos da Tempest, que já haviam trabalhado em Recife e estavam lotados em São Paulo, antes de irem para Londres. Era uma pessoa com perfil técnico e uma pessoa com perfil para vendas. A ideia era que a equipe brasileira desenvolvesse os serviços que fossem contratados em Londres (**características**). Mas, depois de alguns meses estando em Londres, com alto custo de operação, não havia sido concretizada nenhuma venda (**problema**). E, mais que isso, sequer havia negociações em andamento – já que o ciclo de venda tende a ser longo.

Com receio de ter que encerrar as atividades internacionais por não ter obtido êxito, os sócios decidiram fazer um último investimento (**empreendedora**). Investiram em um evento da área de mídia, para que pudessem divulgar a empresa. Era um evento pequeno, que coube no orçamento já limitado da filial. A ocorrência do evento e a possibilidade de patrocínio foi uma grande oportunidade para a Tempest, sendo percebido como um fator de ‘**sorte**’. Um dos sócios fez a apresentação, explicando aos representantes das empresas de mídia quais eram os serviços que a empresa estava oferecendo em Londres. Não houve nenhuma manifestação de interesse por parte do público. Havia outras empresas oferecendo aqueles serviços na região e elas já tinham a confiança dos clientes, enquanto a Tempest era uma empresa nova em Londres (**rede**).

Na sequência, o sócio apresentou a lista dos principais clientes atendidos no Brasil. Foi quando uma pessoa, a organizadora do evento e representante do jornal The Economist, impressionada com a lista de clientes, questionou sobre o que aquelas empresas, mundialmente

reconhecidas e exigentes com os fornecedores, compravam da Tempest. Nesse momento, o sócio percebeu que os serviços que aquelas empresas contratavam não estavam sendo oferecidos em Londres – entre eles, os serviços desenvolvidos em 2008 e 2009. O serviço não estava sendo oferecido por causa da distância cultural entre os países (**problemas**), justamente porque a equipe do Brasil não conhecia as particularidades do mercado inglês e os serviços precisavam ser adaptados ao contexto local. O sócio explicou, na ocasião, que:

Tem a questão cultural, que a gente não tem. A gente chegou aqui esse ano (em Londres). Eu tenho um sócio que morou aqui, mas quando era criança. Eu gosto daqui, mas, por outras razões, eu vim aqui como turista. Então, a gente não tem essa cultura, a gente não tá aculturado, a gente não tem contexto: eu não conheço a legislação; eu não conheço o *hacker* daqui, qual é o interesse dele, qual é a bagagem média dele. O *hacker* médio inglês, não sei como é. Quem é esse cara? Quais são as capacidades dele? O que é que ele gosta, o que é que ele não gosta? (ENTREVISTA 2) (2:114)

Essa foi nossa dificuldade na internacionalização, foi justamente essa questão cultural. (ENTREVISTA 2) (2:126)

O The Economist fez, então, a proposta de desenvolvimento de um POC (*Proof of Concept*), uma prova de conceito. A Tempest ia desenvolver o serviço para o jornal, que ia dando o *feedback* sobre o que precisava ser modificado (**aprendizagem**) de acordo com as particularidades do mercado (**orientação para o mercado; adaptação**). A promessa era de que, caso desse certo, as empresas que estavam no evento seriam potenciais clientes (**rede**).

No quarto mês após o início do POC (**aprendizagem**), o The Economist aprovou o produto desenvolvido e decidiu contratar regularmente a Tempest (**capacidade de resposta**). Dois meses depois, a Tempest foi contratada pelo The Guardian. Um mês depois, pela BBC (British Broadcasting Corporation). O perfil dos clientes da área de mídia era diferente do perfil dos clientes do setor financeiro, para o qual os serviços eram comumente prestados no Brasil, o que demandou ajustes adicionais (**adaptação**).

Nesse período, entre 2012 e 2013, surgiram duas oportunidades de estender a atuação internacional para a **Suíça** (estratégia emergente). A primeira ocorreu durante os Jogos

Olímpicos de Londres, em 2012. Embora as Olimpíadas sejam realizadas em diferentes países, o Comitê Olímpico fica localizado na Suíça. Várias empresas foram contratadas para ajudar no suporte e, dentre elas, a Tempest foi chamada para prestar um pequeno serviço, que foi muito elogiado. Para o evento seguinte, que foi realizado no Brasil, em 2016, o Comitê Olímpico indicou a Tempest novamente (**rede**), que teve o escopo dos serviços prestados ampliado. Da mesma forma, desde o começo de 2019, a Tempest já está trabalhando em um projeto ainda maior para os Jogos Olímpicos de Tóquio (**rede**).

A segunda oportunidade na Suíça ocorreu quando um cliente, proprietário de um banco brasileiro, comprou um banco suíço e quis estender a contratação da Tempest (**rede**). O contrato foi feito diretamente pelo escritório da Tempest em Londres. Depois desse contrato, mais três bancos suíços procuraram a empresa em Londres e a contrataram para fazer sua segurança digital (**rede**). A expansão para a Suécia ocorreu no mesmo ano, de forma orgânica. Um cliente procurou o escritório da Tempest em Londres e contratou os serviços (estratégia emergente).

No ano seguinte, em 2014, ocorreu um grande evento da área de mídia, em Londres. A Tempest já era responsável pela segurança digital das maiores empresas dessa área. Durante uma apresentação do The Economist sobre a solução desenvolvida no ano anterior pela Tempest, a HBO americana, que estava presente (**rede**), percebeu que se tratava de um problema semelhante ao que a empresa enfrentava para o qual ainda não haviam encontrado solução. Ao final do evento, fizeram contato com a Tempest e os contrataram dias depois (estratégia emergente).

Nos casos da atuação na Suíça, Suécia e Estados Unidos, o que ocorreu foi a contratação de serviços no escritório de Londres, sem a presença física nesses países. Ou seja, houve a exportação dos serviços, o que torna o processo mais simples. A Tempest foi procurada pelos potenciais clientes (**rede**) e se mostrou capaz de solucionar os problemas apresentados (**capacidade de resposta**).

Com a expansão das atividades na Europa, o escritório de Londres contratou mais dois funcionários. Nessa época, no Brasil, a empresa já possuía cerca de 120 colaboradores. 15% do faturamento da empresa – que estava em torno de R\$15 milhões por ano – já era advindo dos negócios internacionais (**características**). Mais uma vez, a empresa desfrutava de um momento de estabilidade, quando os desafios assumidos para a internacionalização pareciam ter sido superados. Foi quando mais um plano de expansão começou a ser desenvolvido (**empreendedora**).

Os sócios, em 2014, resgataram um projeto para o desenvolvimento de um novo produto (estratégia deliberada) – ver Figura 41 (4). Era algo grande e revolucionário, que demandava alto investimento (**inovação; capacidade de resposta**). Contudo, pela primeira vez, a empresa se viu impedida de executar um projeto de expansão por falta de recursos financeiros (**problema**). Decidiram, então, buscar investidores (**empreendedora**). Traçaram o perfil de um investidor que se adequasse às necessidades da empresa e do projeto em questão e começaram a buscar. Primeiro, no mercado interno, mas sem sucesso. Os fundos de investimento analisados tinham muitos investidores, com perfis muito distintos entre si e do perfil da empresa. Foram buscar nos Estados Unidos, mas também não obtiveram sucesso pelos mesmos motivos.

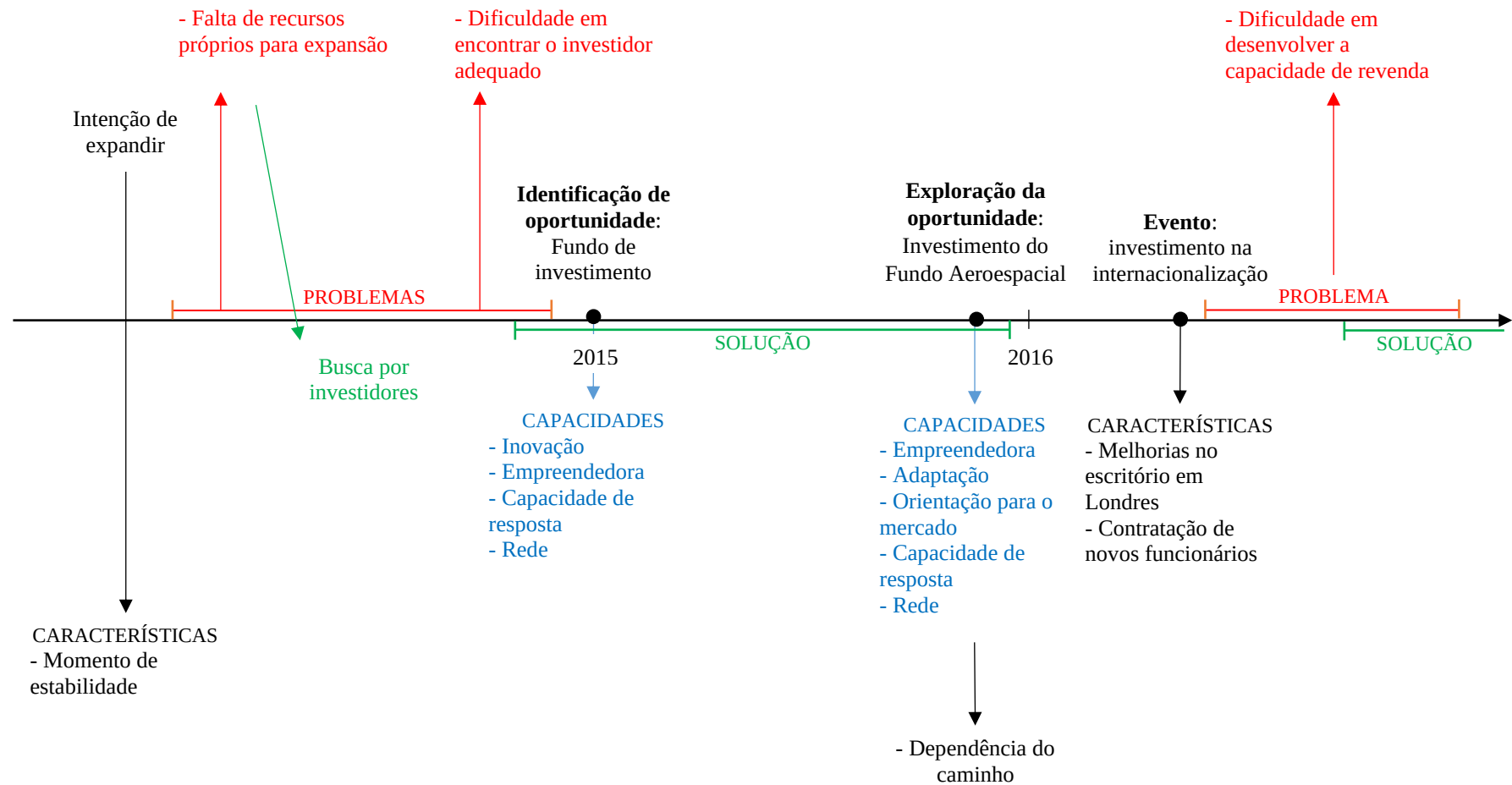


Figura 41 (4): Eventos críticos na história da Tempest -Terceira fase (2)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

O problema permaneceu sem solução por alguns meses, até que um dos sócios foi procurado pelo gestor de um fundo de investimento que estava sendo lançado. Aquela seria a primeira apresentação e escolheram a Tempest para discutir a viabilidade. As características do fundo eram exatamente as mesmas buscadas pela Tempest (**identificação de oportunidade**). O principal investidor do fundo era a Embraer, cliente da Tempest desde 2013 (**rede**), com quem a empresa tinha um bom relacionamento (**rede**). Mais uma vez, o surgimento dessa oportunidade foi entendido como uma questão de ‘**sorte**’ combinada às competências que a empresa desenvolveu ao longo do tempo. Um dos sócios relatou que:

O fundo chama-se Fundo Aeroespacial, 50% dos recursos é capital da Embraer e os outros 50% é: FINEP, BNDES; Desenvolve São Paulo – que é um fundo recente do estado de São Paulo. Era o primeiro investimento que ele ia pensar em fazer e o próprio gestor do fundo também era cotista. Isso é muito importante, porque evita conflito de interesse. Todo mundo vai convergir para o mesmo lugar. E aí ficou fácil. A coisa, inclusive, andou rápido, porque a essa altura, desde quando a gente montou Londres, a gente já era S.A. Aquela ideia da governança. (ENTREVISTA 1) (1:145)

As mudanças realizadas pela empresa entre os anos de 2008 e 2010 facilitaram o processo de concretização do investimento (**exploração da oportunidade**). A Tempest já havia sido transformada em S.A e era auditada anualmente. Inclusive, a empresa que auditava a Tempest era a mesma contratada pelo fundo de investimento, de modo que algumas auditorias realizadas anteriormente foram aproveitadas. Outra facilidade decorrente do relacionamento anterior com a Embraer (**rede**) foi a possibilidade de escolha conjunta do diretor financeiro que iria acompanhar o plano de investimentos, ao invés de haver a imposição, como geralmente ocorre.

No final de 2015, o investimento foi concretizado e o Fundo Aeroespacial investiu R\$28 milhões na Tempest, em troca de 30% das ações da empresa. Com a compra das ações, a empresa precisou, mais uma vez, **adaptar-se** para alcançar os objetivos estabelecidos que

resultaram na captação do investimento. O produto desenvolvido com o investimento foi denominado AllowMe e tem como foco a proteção da identidade do consumidor durante o cadastro e nas transações online (**capacidade de resposta**). O seguinte trecho da matéria publicada no Endeavor reflete esse momento:

No final de 2015, captamos um pouco mais de R\$ 28 milhões para acelerar o crescimento e investir no nosso maior projeto: o software de identidade digital. Não seguimos nada da cartilha. Passamos 14 anos em *bootstrapping* [sem ajuda financeira], começamos como consultoria e, só depois de 15 anos, desenvolvemos nosso SaaS [Software de Identidade Digital]. (GRILLETI, 2019) (15:18)

O produto obteve sucesso a partir da combinação de “**inovação** tecnológica, profundo conhecimento de transformação digital e uma sólida experiência na prevenção de fraudes para atender às exigências dos mercados mais maduros em segurança digital” (EXAME, 2019) (23:4). Em 2018, a plataforma validou 60% das contas digitais abertas no Brasil. Em 2019, o produto já abrangia 25 milhões de dispositivo *mobile* em sua base, localizados em 95% dos municípios brasileiros.

O plano de expansão da empresa também incluía o projeto de aumentar a internacionalização (estratégia deliberada). Após o investimento, foram realizadas melhorias no escritório de Londres e foram contratados novos funcionários para expandir a capacidade de entrega de serviços. Em 2018, havia dez colaboradores em Londres atendendo cerca de vinte grandes clientes.

Contudo, havia um projeto que não estava funcionando bem. O plano incluía a revenda de grandes pacotes de produtos de segurança (**inovação**), os quais comumente eram solicitados pelos clientes. Mas a Tempest teve dificuldade em desenvolver a capacidade de revenda (**problema**) e o investimento que havia sido realizado não estava gerando retorno. Foi quando, por meio de conversas informais (**rede**), surgiu a oportunidade de comprar uma empresa que

era líder de mercado nesse segmento (**identificação de oportunidade**) – ver Figura 2 (4). Uma nota publicada no momento da aquisição da empresa corrobora essas informações:

O mercado de cibersegurança vem crescendo constantemente, e tem sido marcado por uma forte demanda de convergência de soluções por parte dos clientes. Assim, a integração de tecnologias de cibersegurança é essencial para compor um portfólio abrangente [**adaptação**], e dentro da nossa estratégia de crescimento, já vínhamos buscando esse tipo de atuação para complementar o nosso portfólio de consultoria, serviços gerenciados e produtos. Após analisar o mercado, concluímos que faria mais sentido trazer para dentro de casa uma empresa que já possuísse histórico e expertise consolidado e, principalmente, alinhamento na essência e propósitos. E encontramos tudo isso na EZ-Security. (EL PESCADOR, 2018) (11:5)

A EZ-Security atuava no mercado brasileiro junto a muitos dos clientes que eram atendidos pela Tempest, e também atuava internacionalmente, geralmente exportando a pedido dos clientes nacionais. Os proprietários de ambas as empresas vislumbraram sinergias e como as capacidades poderiam se complementar no atendimento aos objetivos mútuos (**adaptação**).

Contudo, a Tempest não dispunha de recursos para a aquisição da EZ-Security (**problema**). Conversou, então, com o Fundo de Investimento Aeroespacial, que concordou em aumentar o investimento e a participação na empresa (**rede**). Em 2018, a Tempest adquiriu a EZ-Security (**exploração de oportunidade**) – que contava com cinquenta colaboradores em escritórios localizados em São Paulo e Rio de Janeiro – e começou a atuar na revenda de produtos de segurança digital (**adaptação**), como os produzidos pela McAfee, conforme noticiado na época:

Com a aquisição, a EZ-Security passa a ser a Unidade de Negócios responsável por integração de tecnologia de cibersegurança da Tempest, que conta agora com escritórios em Recife, São Paulo, Rio de Janeiro e Londres, faturamento superior a R\$ 100 milhões, 280 colaboradores e mais de 250 clientes ativos em países como Brasil, Inglaterra, Suíça e Estados Unidos, além da América Latina. A EZ-Security possui 50 colaboradores nos escritórios de São Paulo e Rio de Janeiro, atendendo clientes no Brasil e América Latina, região em que é uma das líderes dos negócios da Symantec e da McAfee. A empresa é reconhecida pela elevada expertise que possui em integrar tecnologias de grande complexidade e alto valor agregado para as corporações, especialmente no diagnóstico, prevenção e vazamento de dados. (INFOR CHANNEL, 2018) (12:1)

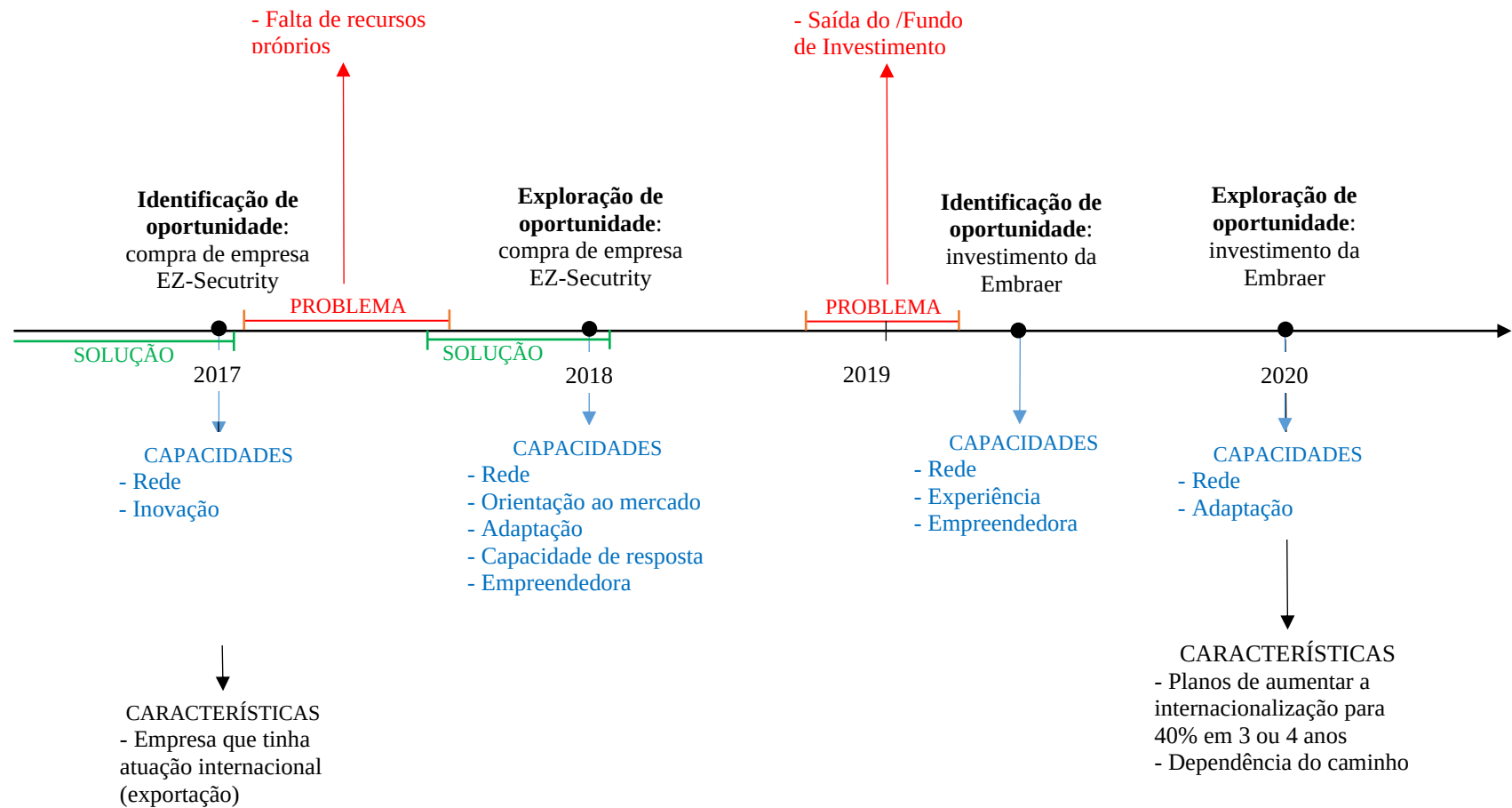


Figura 42 (4): Eventos críticos na história da Tempest -Terceira fase (3)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Após três anos e meio do investimento, a Tempest já havia alcançado o objetivo estabelecido para o período de cinco anos. Então, em 2019, o Fundo de Investimento anunciou que iria começar a analisar o melhor momento para sair da empresa, o que geralmente ocorre entre cinco e oito anos após a realização do investimento. A Tempest, então, precisaria de um novo investimento (**problema**) e, portanto, começou a planejar a expansão para os próximos cinco anos. A empresa contratou o Bank of America e o Merrill Lynch – bancos americanos especialistas em selecionar investidores –, que recomendaram quatorze fundos de investimento. Destes, quatro foram selecionados pela Tempest para que enviassem suas propostas.

Nesse mesmo período, um representante da Embraer Defesa – uma das quatro empresas do grupo Embraer – entrou em contato com a Tempest, explicando que soube pelo Fundo Aeroespacial que a empresa estava buscando investidores e manifestando seu interesse em se tornar investidor (**rede**). A Embraer já era cliente da Tempest desde 2013, além de ser o maior investidor do Fundo Aeroespacial – que estava prestes a encerrar sua participação na empresa com a aproximação do prazo de saída. Assim, já havia construído uma longa relação de confiança com a empresa (**rede**), além de estar satisfeita com os resultados do último investimento.

A Embraer foi, então, incluída no processo junto aos bancos americanos, fez uma proposta e foi selecionada para investir novamente na Tempest. No final de 2019, foi assinado o primeiro acordo entre as empresas e, em meados de 2020, o investimento foi concretizado. A Embraer comprou ações suficientes para, somadas às ações adquiridas no investimento de 2016, obter o controle acionário da empresa. Dentro do acordo, está o plano de expansão da internacionalização da Tempest para 40% do faturamento total da empresa até o ano de 2024.

4.1.3 Análise do caso à luz das teorias

As abordagens teóricas utilizadas para fundamentar este trabalho discutem (1) identificação e exploração de oportunidades e (2) capacidades dinâmicas, ambas com foco nos processos de internacionalização. Percebe-se que o ambiente de atuação da empresa, tanto no mercado doméstico quanto no internacional, é altamente dinâmico, de modo que grandes mudanças acontecem em um curto intervalo de tempo.

4.1.3.1 Oportunidades internacionais

A atuação internacional da Tempest começou em 2010. Contudo, três oportunidades anteriores foram importantes para o alcance das oportunidades de internacionalização, como pode ser observado na Figura 43 (4). A primeira delas se refere ao momento da abertura da empresa, quando professores do CIn/UFPE se articularam com o Governo e com empresas locais para fomentar o desenvolvimento de um polo de tecnologia na cidade de Recife/PE, impulsionado pela abertura do CESAR. A ideia de abrir a Tempest surgiu, portanto, a partir da criação de um contexto favorável por parte dos professores e do convite aos futuros fundadores da empresa para incubá-la no CESAR (**criação externa**).

Neste tipo de situação, conforme Sarasvathy *et al.* (2014), as oportunidades são construídas socialmente na interação com as partes interessadas. Especialmente aderente à situação é o estudo de Hannibal, Evers e Servais (2016), que analisou novos empreendimentos internacionais de alta tecnologia resultantes de *spin-offs* de universidades. Os autores verificaram que as redes de relacionamento atuam diretamente nos processos de criação de oportunidades destas empresas por meio da troca de informações, conhecimentos e ideias durante o processo de formação dos gestores, baseados na lógica de *effectuation*.

IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES

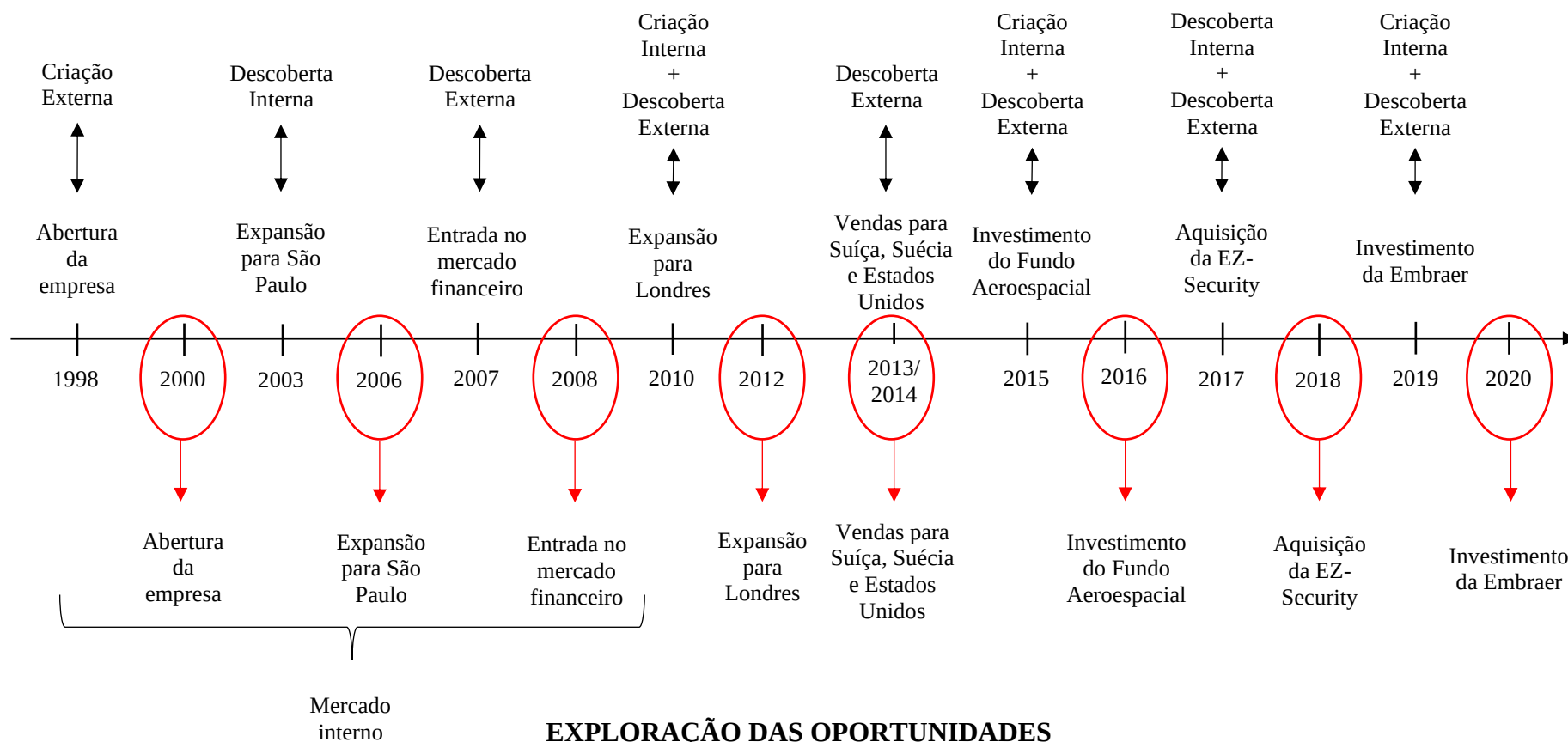


Figura 43 (4): Oportunidades internacionais da Tempest

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

A segunda oportunidade relevante ocorrida no contexto nacional, em 2003, foi a identificação da oportunidade de expansão para o estado de São Paulo. O contexto local de atuação da Tempest estava limitando o seu crescimento. Por essa razão, a empresa precisou buscar uma oportunidade de expansão. Houve, portanto, a **descoberta interna** da oportunidade, por meio de busca ativa (KONTINEN; OJALA, 2011b).

Depois disso, todas as oportunidades internacionais da Tempest foram **descobertas por fonte externa**, em alguns casos, combinadas à criação interna e descoberta interna. Isso pode ter ocorrido porque, durante os primeiros anos de atuação, a empresa se dedicou a construir uma ampla rede de relacionamentos. Só após ter conseguido se consolidar em São Paulo, em 2007, surgiu a terceira oportunidade no mercado nacional relevante para o seu processo de internacionalização: a entrada no mercado financeiro. Essa oportunidade surgiu por meio de uma indicação, baseada em relacionamentos de confiança. A partir de então, a Tempest começou a ser buscada por clientes internacionais, o que resultou nas oportunidades de 2010 e 2013/2014.

Assim, a primeira oportunidade de internacionalização, em 2010, surgiu por meio da construção de relacionamentos de confiança com clientes do mercado nacional que possuíam ligação com o mercado internacional. Uma subsidiária brasileira apresentou a um dos sócios um representante da matriz, localizada na Itália, o que acabou resultando na oportunidade de abertura do escritório em Londres. Houve uma combinação entre estado de alerta e influência da rede de relacionamento (**descoberta interna e externa**).

Os mercados alcançados nos anos de 2013 e 2014 foram resultado de venda direta para os países, tendo ocorrido a busca por parte dos clientes como resultado da consolidação da imagem e dos relacionamentos da empresa nesse contexto. Assim, ao longo desses 7 anos – entre 2007 e 2014 –, a Tempest se beneficiou da descoberta de oportunidades por meio da sua rede de relacionamentos nacional e internacional, construída a partir da confiança.

A principal explicação para os processos de descoberta externa das oportunidades internacionais apresentada na literatura é, justamente, o papel desempenhado pelas redes de relacionamento (MORT; WEERAWARDENA, 2006; BAI; JOHANSON, 2018; URBAN, 2019). De acordo com a literatura, a desvantagem desse tipo de acesso às oportunidades é que a visão da fonte externa pode limitar a percepção da empresa sobre outras possibilidades (GALDINO; REZENDE, 2015). Corroborando o caminho percorrido pela Tempest, Ratajczak-Mrozek (2015) verificou que as redes são especialmente importantes nos estágios iniciais do processo de internacionalização.

Já em 2017, na identificação da oportunidade de aquisição da EZ-Security, ocorreu descoberta por fonte interna, como em 2003. Esse evento também foi ocasionado pela busca por solucionar um problema: a necessidade de investimento para desenvolver um projeto de expansão. A diferença, contudo, é que a oportunidade não foi decorrente de busca ativa dos empreendedores (KONTINEN; OJALA, 2011b), mas do estado de alerta (OVIATT; MCDOUGALL, 1994) combinado à atuação da rede de relacionamentos (**descoberta interna e externa**), em um encontro casual entre os proprietários de ambas as empresas – Tempest e Ez-Security.

O estudo realizado por Cuero Acosta *et al.* (2017) explica como ocorre essa combinação entre descoberta interna e externa das oportunidades internacionais, em que o estado de alerta do empreendedor é surpreendido por uma solução apresentada por um agente externo à empresa. Ainda nessa perspectiva, Chandra, Styles e Wilkinson (2012) argumentam que o processo de descoberta das oportunidades é apoiado pela combinação entre as capacidades empreendedoras, a história da empresa e as redes de relacionamento. Em todas as situações – seja decorrente de estado de alerta ou de busca ativa –, o papel do empreendedor se mostrou fundamental na identificação das oportunidades, em consonância com o que verificaram Muzychenko e Liesch (2015), Pinho, Martins e Soares (2018) e Kiss *et al.* (2020).

Nos eventos de 2015 e 2019, embora a Tempest também tenha se beneficiado do papel das redes de relacionamento, a identificação das oportunidades ocorreu de uma forma diferente: foi quando a empresa se tornou capaz de **criar as suas oportunidades** de expansão. Na primeira situação, em 2015, a Tempest se encontrava em um momento de relativa estabilidade, tendo superado os desafios impostos pela consolidação do escritório em Londres. Desse modo, desenvolveu o seu plano de ampliação e começou a buscar investidores para executá-lo (**criação interna**). Nessa situação, o papel da rede de relacionamentos foi complementar ao da Tempest: um investidor em potencial, antigo cliente, procurou um dos sócios e se dispôs a realizar o investimento (**descoberta externa**). Assim, o processo envolveu tanto a criação da oportunidade por parte da empresa, quanto a busca por parte da rede.

A criação da oportunidade pelas empresas é pouco discutida na literatura. Essa perspectiva tem sido adotada, dentro da literatura de internacionalização, por Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014), ao argumentarem que os gestores tomam decisões por meio de processos de *effectuation*, partindo dos recursos e capacidades que dispõem, ao invés de se basearem no mapeamento ambiental. Essa perspectiva parte da compreensão de que a tomada de decisões gerencial, especialmente em ambientes dinâmicos, ocorre como forma de solucionar problemas.

Essa compreensão também explica o segundo momento de **criação interna** de oportunidade, em 2019, quando, em função do surgimento de outro problema – a saída do Fundo de Investimento – a Tempest cria uma nova oportunidade de investimento. A empresa contrata dois bancos para selecionar os investidores potenciais, o que está em consonância com o papel que Kindl e Casais (2019) atribuem aos serviços de consultoria no acesso às oportunidades. Mais uma vez, um antigo cliente procurou a empresa e se dispôs a realizar o investimento (**descoberta externa**).

No que se refere à **exploração de oportunidades**, é possível constatar que quase todos os processos de exploração ocorreram em momento posterior ao momento da descoberta – com exceção das vendas realizadas para outros países (2013/2014), que envolveram a procura dos serviços por agentes externos, adquiridos no momento da procura. O período entre a identificação e exploração variou entre um e três anos, demonstrando que, quando houve a impossibilidade de exploração no momento da identificação, a empresa se preparou para fazê-lo em momento posterior. Esse resultado reforça o argumento de que as capacidades necessárias para identificar as oportunidades internacionais diferem daquelas necessárias para explorá-las.

4.1.3.2 Capacidades dinâmicas

No que se refere à segunda abordagem teórica utilizada, entende-se por capacidade dinâmica de internacionalização as habilidades para reconfigurar os recursos e rotinas para apoiar a estratégia de expansão em mercados internacionais. As capacidades utilizadas pela Tempest durante o seu processo de internacionalização foram desenvolvidas durante a sua atuação no mercado doméstico, especialmente, após a sua expansão do estado de Pernambuco para o estado de São Paulo, em 2006. Outro marco importante no mercado doméstico foi a entrada no mercado financeiro. O processo de exploração dessa oportunidade no mercado doméstico resultou em novas capacidades, necessárias posteriormente para atuação internacional.

Eu acho que ir pra São Paulo antes foi crucial. Foi como uma preparação para internacionalização. Foi um divisor de águas. (ENTREVISTA 1) (1:138)

Ao longo da história da Tempest, foi evidenciado como a empresa desenvolveu cada uma das capacidades que foram necessárias para a sua atuação internacional e como essas capacidades são reconfiguradas diante de cada nova oportunidade. Assim, a partir da análise do

caso à luz das definições encontradas na literatura, é possível elencar quais foram as capacidades dinâmicas utilizadas pela Tempest no seu processo de internacionalização. As capacidades e os momentos em que foram utilizadas, em processos de identificação e/ou de exploração de oportunidades, estão representados na Quadro 23 (4).

PERÍODO	ANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO								DEPOIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO							
	Abertura da empresa		Expansão para São Paulo		Entrada no mercado financeiro		Expansão para Londres		Expansão internacional	1º investimento		Aquisição de empresa		2º investi-mento		
CAPACIDADE	1998	2000	2003	2006	2007	2008	2010	2012	2013/ 2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
	Id.	Ex.	Id.	Ex.	Id.	Ex.	Id.	Ex.	Id. e Ex.	Id.	Ex.	Id.	Ex.	Id.	Ex.	
Rede																
Capacidade de resposta																
Gerencial																
Atitude empreendedora																
Orientação ao mercado																
Adaptação																
Aprendizagem																
Inovação																

Quadro 23 (4): Capacidades dinâmicas da Tempest

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

A literatura aponta, basicamente, nove grupos de capacidades dinâmicas para atuação internacional – relacional, empreendedora/gerencial, orientada ao mercado, de aprendizagem, adaptativa, inovativa, de reconfiguração, de internacionalização e de identificação de oportunidades, sendo essas três últimas consideradas redundantes para os fins desta pesquisa. No caso da Tempest, é possível identificar a utilização dos seis grupos de capacidades incluídos na pesquisa, acrescidos da capacidade relacionada à capacidade de resposta. As capacidades gerencial e empreendedora foram separadas durante a análise do caso.

a) Capacidade de rede

A primeira capacidade desenvolvida pelos sócios, antes mesmo da abertura da empresa, foi a capacidade de rede. Mais do que proporcionar acesso à informação (CHAVAN; AGARWAL, 2016), a capacidade de rede é compreendida como a habilidade de construir relacionamentos que proporcionem benefícios à atuação da empresa. Tolstoy e Agndal (2010) argumentaram que a capacidade de rede reside na identificação dos recursos complementares e na coordenação proativa desses recursos para alcançar determinada finalidade. A Tempest utiliza a capacidade de rede como forma mais efetiva de alcançar seus objetivos de crescimento – seja por meio do acesso a novos clientes, da obtenção de investimentos, no aprendizado para entrada em novos mercados ou desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Assim, é importante perceber que, ao longo da sua trajetória, a Tempest utiliza a sua capacidade relacional de diferentes formas e com diferentes finalidades. Os relacionamentos foram utilizados pela empresa para: (1) aprender sobre mercados; (2) proporcionar acesso aos clientes em potencial; e (3) complementar recursos, inclusive, obtendo investimentos. Houve situações em que os mesmos relacionamentos foram utilizados em diferentes momentos com diferentes finalidades, como no exemplo do relacionamento com a Embraer:

A história da Tempest com a Embraer começou antes, em 2013, quando nós fechamos um contrato com eles. Eles como cliente. (ENTREVISTA 3) (26:11)
[...] Então, a Embraer foi muito importante como cliente, porque reforçou o nosso portfólio de clientes; a Embraer foi muito importante porque conseguimos trazer ela como investidor, a gente não imaginava isso. O dinheiro que ela botou, a gente conseguiu cumprir o cronograma. Tanto é que nós crescemos bastante de 2015 para cá. Ela viu resultado. (ENTREVISTA 3) (26:17)

[...] E aí, quando eu estava precisando de investimento para poder dar o passo que nos trouxe até esse exato momento, agora, hoje, 2020, a Embraer estava fazendo parte de um fundo, o Fundo Aeroespacial, e disse: ‘- Na Tempest eu topo investir.’ Porque já nos conhecia. (ENTREVISTA 3) (26:13)

Os estudos realizados no contexto brasileiro analisaram a capacidade de rede internacional apenas no âmbito da cooperação entre empresas (COSTA; PORTO, 2014; 2015).

No entanto, em outros países, os estudos são mais amplos. De forma semelhante ao que ocorreu com a Tempest, Chavan e Agarwal (2016) explicam como as capacidades de rede estabelecidas entre empresas de diferentes países permitem explorar novas oportunidades internacionais, por proporcionar (a) acesso ao conhecimento; (b) acesso às oportunidades; (c) coadaptação dos produtos/serviços; e (d) coinovação.

Outra perspectiva existente na literatura é a utilização da capacidade de rede para a superação da limitação de recursos, inclusive, de capital. Essa situação ocorreu com a Tempest quando a empresa buscou investimento externo, nos anos de 2015 e 2019. A literatura também prevê que as capacidades de rede podem atuar de forma a complementar o comportamento proativo de busca por parte dos empreendedores – como ocorreu com a Tempest em 2017 (descoberta interna e externa).

Além disso, ainda em consonância com as evidências do caso, a literatura indica que a capacidade de redes é dependente do caminho, mas mutável ao longo do tempo. Essas características são resultado da atuação dos empreendedores e é o que faz com que essa capacidade se torne dinâmica (MORT; WEERAWARDENA, 2006). Ao longo de toda a sua trajetória, a Tempest construiu e fortaleceu relacionamentos que foram fundamentais para o seu crescimento internacional. A capacidade de rede foi necessária em treze dos quinze processos relacionados às oportunidades, e em todos os processos na fase de internacionalização. A sua dinamicidade fica evidente nas diferentes formas com que estes relacionamentos são utilizados em cada situação.

Também foi verificado na literatura que as capacidades dinâmicas de rede que geram aprendizagem são capazes de impulsionar o crescimento internacional das empresas (BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020). A Tempest utilizou a capacidade de rede para aprender, por exemplo, em 2008 e 2009, quando absorveu conhecimentos dos parceiros para desenvolver novos produtos e serviços, que foram necessários para exploração da oportunidade de

internacionalização. Khan e Lew (2018) verificaram que a capacidade dinâmica de rede é fundamental também para a identificação de oportunidades internacionais.

Um aspecto que se mostrou fundamental para construção dos relacionamentos e crescimento da empresa foi a construção de confiança e de uma reputação positiva.

A gente vende confiança. (ENTREVISTA 1) (1:115)

Tem a questão da confiança, você tem acesso aos dados [...], (a empresa) tem que abrir o cofre pra você, pra você ver a situação e melhorar a segurança dele, ou seja, tem uma coisa de confiança, então, precisa de um tempo esse tipo de coisa. (ENTREVISTA 2) (2:27)

Confiança é tudo nesse negócio que a gente faz. (ENTREVISTA 2) (2:69)

Lew, Sinkovics e Kuivalainen (2013) explicaram que a construção de confiança exerce influência sobre o desenvolvimento da capacidade de relacionamento, favorecendo a transferência de recursos e a criação de valor, resultando, portanto, em melhoria do desempenho internacional.

b) Capacidade de resposta

A segunda capacidade dinâmica identificada na atuação da empresa foi a capacidade de resposta, entendida como a habilidade de apresentar soluções perspicazes para os problemas de negócio que se apresentam durante os processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais. Essa capacidade não está prevista na literatura e não deve ser confundida com a capacidade inovativa (HERMAWATI, 2020; BODLAJ; KADIC-MAGLAJLIC VIDA, 2020) ou com a capacidade tecnológica (MANZANARES, 2019; WU; VAHLNE, 2020).

Referência pela expertise técnica, integridade, maturidade operacional e capacidade de entrega, a Tempest acredita que a cibersegurança é um direito do mundo, e tem como principal desafio oferecer o melhor em segurança da informação e combate a fraudes digitais. (INFORCHANNEL, 2018) (12:4)

Assim, refere-se à capacidade de resposta da empresa, a habilidade de solucionar, de maneira única, as questões que se apresentam, com base em amplo conhecimento técnico. A capacidade de resposta da empresa está presente em todas as oportunidades, seja nos processos de identificação, de exploração, ou em ambos. Pode-se argumentar que é a competência central da empresa, que assume uma perspectiva dinâmica, de contínua reconfiguração.

O grande diferencial da Tempest, ao longo dos anos, é oferecer um portfólio de produtos e serviços *end-to-end* de cibersegurança, ou seja, que protege de forma completa todas as vulnerabilidades de infraestrutura de uma companhia [...]. Isso só é possível por meio de uma combinação única de conhecimento técnico profundo, base de dados e clientes sólida e abrangente, além de uma performance reconhecida pelo mercado que atrai e retém os melhores talentos da área. (GRILLETI, 2019) (15:15)

[...] A gente nunca diz não. Veja bem, olhando um problema, você reconhece se não tem chance nenhuma de resolver... Eu vou dizer: ‘- Esqueça.’ Eu reconheço que aquela capacidade nós nem temos nem vamos ter. [...] Mas tem problema que você olha, olha, olha... E diz: ‘- Dá pra mexer... [...] A gente tem capacidade de fazer isso. Eu preciso de tempo e dinheiro.’ Então, muito da oferta de serviço regular que nós temos hoje, foi o cliente que nos procurou... A gente entrou lá para fazer alguma coisa, e lá eles nos chamaram e disseram: ‘- Eu tenho outro problema para resolver aqui. Dê uma olhada.’ [...] Várias vezes, começando aqui em Pernambuco, pequenininho ainda, mas a gente já tinha essa visão meio arrojada, que mantém até hoje. Então, a gente já sabia que: vamos procurar o cliente e perguntar onde é que tá doendo e vamos trabalhar nisso, nessa dor. Enquanto quem queria competir com a gente vinha da universidade, mas ele vinha com a solução pronta. E qual é o problema de solução pronta na área de tecnologia? Meu pai uma vez me disse um negócio interessante: “-Pra quem só tem martelo, tudo se parece com prego”. (ENTREVISTA 3) (26:60)

Uma característica específica dessa empresa é a sua forma de atuação baseada na solução de problemas dos clientes. No segmento de mercado altamente dinâmico em que atua, que é o de cibersegurança, a confiança é a essência do negócio, de modo que os relacionamentos com os clientes são duradouros. Assim, quando se deparam com problemas para os quais a empresa ainda não disponibiliza solução, ao invés de buscarem concorrentes, os clientes tendem a tentar desenvolver a solução junto com a empresa. Esse comportamento explica o desenvolvimento da capacidade de resposta e a sua importância para a continuidade do negócio.

Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentaram que, para ser considerada capacidade dinâmica, é necessário que atenda à uma necessidade, seja única e difícil de imitar. A dinamicidade reside na habilidade de renovação que permite alcançar a congruência com o ambiente em constante mudança. Nesse sentido, a capacidade de resposta pode ser entendida como uma capacidade dinâmica. A dificuldade, até mesmo por parte da empresa, em precisar todos os seus componentes e explicar todos os seus resultados é o que torna essa capacidade realmente única e difícil de imitar. Trata-se de uma combinação de circunstâncias, resultado da dependência do caminho.

Então, talvez o nosso maior mérito seja justamente a gente ter sempre isso na agenda. Isso sempre tá no topo da agenda. (ENTREVISTA 3) (26:8)

A capacidade de resposta da Tempest começou a ser formada com a seleção minuciosa dos sócios, com perfis únicos. A empresa se fortaleceu pautada na cultura de selecionar pessoas com perfis semelhantes, embora com habilidades distintas. Além disso, a busca constante por novos desafios e a abertura para o aprendizado contínuo fazem com que a capacidade de resposta esteja sempre atualizada e adaptada aos contextos de atuação, resultando em elevada capacidade de resposta.

c) Capacidade gerencial

A terceira capacidade identificada na atuação da empresa foi a capacidade gerencial. Embora, na revisão de literatura, as capacidades dinâmicas gerenciais e empreendedoras tenham sido abordadas de forma conjunta, no caso da Tempest é necessária a distinção. A capacidade gerencial verificada se refere às habilidades relacionadas à gestão de pessoas. Essa capacidade começou a se formar antes mesmo da abertura da empresa, no momento de seleção dos sócios, quando se percebeu que o perfil buscado era muito específico e escasso.

Meus colegas não tinham esse perfil. Para trabalhar com segurança você tem que ter algumas coisas, que uma pessoa de TI normal não tem. Para mim, é como se fosse um DNA no código genético, que nasce com você. (ENTREVISTA 1) (1:66)

O perfil traçado no momento de seleção dos sócios se estendeu para seleção dos colaboradores, à medida com que a empresa começou a crescer. Dada a dificuldade de encontrar pessoas que tenham essa formação, a empresa busca pessoas que tenham o perfil necessário e investem na formação desses profissionais.

Hoje, o que é que a gente procura? A gente procura gente que tem o ‘bitzinho’ no código genético. Esse cara às vezes está no primeiro semestre da faculdade [...]. Ele já tem o que interessa. O que falta nele, os outros 50%, eu posso dar uma parte e a faculdade pode dar outra. (ENTREVISTA 1) (1:120)

Por essa razão, desde meados de 2013, a Tempest desenvolveu um sistema próprio de gestão e plano de carreira. A empresa passou a só contratar estagiários e oferecer plano de carreira para todos os colaboradores. Quando surge uma oportunidade em qualquer área da empresa, a seleção e o treinamento são feitos internamente. É uma forma de manter um relacionamento mais sólido e duradouro com os colaboradores, o que possibilita uma formação mais completa e direcionada para as reais necessidades da empresa. Além disso, como forma de aumentar a capacidade de retenção, os salários pagos são superiores aos praticados no mercado, de forma geral.

A coisa mais difícil, hoje, na Tempest, é você botar alguém entrando pelo meio. Exceções existem... [...] Pro comercial é preciso de um cara que tenha rede, [...] mas a área técnica, [...] eu só contrato praticamente estagiário. [...] Quando surge uma vaga no meio da pirâmide, a gente abre a vaga dentro da Tempest. Porque isso me dá a certeza de que eu vou ocupar com alguém que já obedece a primeira coisa, que já tem as características, ele tem o DNA....

Além disso, desde 2010, a Tempest distribuiu 10% das suas ações com quatro colaboradores que ajudaram a construir a empresa desde o começo; e, posteriormente, outros

15% foram direcionados para uma empresa que distribui a rentabilidade das ações entre os colaboradores ativos. Desse modo, todos os colaboradores, direta ou indiretamente, são sócios da Tempest.

A forma como essa mão de obra é gerida – minuciosamente selecionada, especificamente treinada e retida de modo a ser a empresa com o menor *turnover* dentre as empresas do Porto Digital – proporciona à Tempest a possibilidade de orquestrar de maneira única os seus colaboradores. Para cada novo projeto, seja ele no país ou no exterior, há disponibilidade de profissionais qualificados e comprometidos com o sucesso da empresa.

As capacidades gerencias discutidas na literatura geralmente se referem às habilidades do gestor: humanas, sociais ou cognitivas (ANDERSSON; EVERS, 2015; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019). Na análise do caso da Tempest, essas habilidades foram inseridas em outra categoria: capacidade empreendedora; e são discutidas a seguir.

d) Capacidade empreendedora

Na sequência, a capacidade utilizada pela Tempest foi a capacidade empreendedora, entendida como as características dos sócios que resultaram em identificação ou exploração de oportunidades. As características identificadas no caso da Tempest foram: a busca por desafios, a disposição para assumir riscos, a tolerância ao erro e a persistência. Assim como a capacidade de resposta, a capacidade empreendedora foi necessária ao longo de toda a trajetória da empresa.

O que movia os empreendedores era o tamanho do problema que tentavam resolver (GRILLETI, 2019) (15:25).

A constante busca por desafios foi o que manteve a empresa atualizada e em contínuo crescimento. Essa busca esteve presente em todas as oportunidades de crescimento: na

expansão para São Paulo; na entrada no mercado financeiro; na expansão para Londres; nos investimentos recebidos; e na aquisição da EZ-Security. Em todas essas etapas, houve a atitude empreendedora dos sócios na busca por novos desafios que pudessem proporcionar crescimento. Contudo, para obter sucesso, apenas buscar oportunidades não seria suficiente. A persistência, a tolerância ao erro e a disponibilidade para assumir os riscos calculados foram características importantes diante das dificuldades impostas, como pode ser constatado nos relatos a seguir.

A gente trabalha num nível de segurança que não é um nível trivial. Então, não é qualquer empresa que atende à demanda mais sofisticada de segurança. E, se não for sofisticada, não é desafio pra gente. Você quer algum desafio intelectual. Não é só dinheiro que move as pessoas. (ENTREVISTA 3) (26:68)

Passamos um ano e meio, quase dois anos, sem vender nada (em São Paulo) [...], depois que a gente aprendeu, começamos a vender (ENTREVISTA 2) (2:15) A gente pode até errar, mas eu nunca aprendi com os acertos, a gente só aprende com os erros, né? Pelo contrário, se você acertar demais, você começa a achar que é invencível, isso é um perigo. (ENTREVISTA 2) (2:93) [...] E tem aquela questão do risco, o risco associado a um projeto de tecnologia e inovação sempre tem um risco, que é alto. (ENTREVISTA 2) (2:29)

Estudos anteriores discutem o papel da disposição para assumir riscos (AHMED; BRENNAN, 2019) e da experiência resultante dos processos de tentativa e erro (BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007) para o processo de internacionalização. Sarasvathy *et al.* (2014) argumentam que os empreendedores possuem diferentes habilidades para alavancar a aplicação dos recursos, de modo que os mesmos recursos podem gerar resultados muito diversos, dependendo da atuação do empreendedor.

e) Capacidade de adaptação

Em seguida, a empresa desenvolveu a capacidade de adaptação, amplamente utilizada durante o seu processo de internacionalização. A capacidade de adaptação é compreendida

como a habilidade da empresa para responder às demandas impostas externamente. A empresa começou a desenvolver essa capacidade a partir de uma demanda de mercado, em 2003, quando foi necessária a modificação do seu público-alvo.

Posteriormente, durante o início do processo de internacionalização, em 2012, essa capacidade se mostrou essencial para a inserção no mercado externo, dada a necessidade de ajustes nos principais serviços da empresa para adequá-los ao contexto internacional. Foi, mais uma vez, necessária em 2015, com a chegada dos investimentos externos que impulsionaram o processo de internacionalização. E, por fim, após a aquisição da EZ-Security, em 2017, que adicionou cinquenta colaboradores ao quadro permanente de Tempest, agregou dois escritórios e um novo tipo de negócio à empresa.

Quando o fundo entrou, entrou com os 40 milhões que a gente ‘tava’ precisando, e eles pegaram 30% da empresa. Esses 40 milhões tinha um plano, que a gente disse: ‘- Olhe, vamos precisar desses 40 milhões pra isso.’ [...] E pra implementar esse plano, eles colocaram um diretor financeiro. (ENTREVISTA 1) (1:148)

Surgiu uma oportunidade: a oportunidade foi uma empresa (EZ-Security) que vendia produtos para bancos, e queria crescer mais rápido. E uma das maneiras era ser comprada, e trazer as pessoas e fazer parte de uma empresa maior [...]. E nós compramos essa empresa. (ENTREVISTA 1) (1:150).

A capacidade de adaptação foi relevante para o rápido crescimento da Tempest. Entre os anos de 2015 e 2019, a empresa passou de um faturamento de cerca de R\$16 milhões para R\$120 milhões; além de ter quase triplicado o número de colaboradores diretos: de cento e vinte (120) para trezentos e vinte (320).

f) Orientação para o mercado

Entende-se por capacidade de orientação para o mercado a habilidade da empresa de acessar oportunidades em contextos específicos. Durante a entrada nos mercados de São Paulo

(2006) e Londres (2012), a Tempest percebeu a importância dessas capacidades, uma vez que o acesso a esses mercados só foi possível após a construção de recursos e habilidades que permitissem o ajuste da empresa às exigências dos novos mercados. Os produtos/serviços e a forma como a empresa se apresentava não estavam sendo aceitos nesses contextos, justamente por causa da distância cultural entre os mercados. A empresa precisou de um período para compreender as demandas específicas de cada mercado, para que pudesse desenvolver as habilidades necessárias para atuação.

Monferrer, Blesa e Ripolles (2015) adotam uma abordagem semelhante aos resultados obtidos com a análise do caso da Tempest, que desenvolveu a capacidade de orientação para o mercado em conjunto com outras capacidades dinâmicas. Os autores verificaram que a orientação para o mercado facilita o desenvolvimento de capacidades de adaptação e de absorção, que, por sua vez, aumentam a capacidade de inovação da empresa. As definições assumidas pelos autores foram de que: a (a) orientação para o mercado envolve a obtenção de informações; a (b) capacidade de absorção permite assimilar e combinar o conhecimento; a (c) capacidade de adaptação está relacionada à identificação de oportunidades e flexibilidade para as mudanças; e, por fim, a (d) capacidade inovativa possibilita transformar o conhecimento gerado em produtos ou serviços (MONFERRER; BLESA; RIPOLLES, 2015).

g) Capacidade de aprendizagem

A capacidade de aprendizagem se refere às habilidades para obter e assimilar conhecimentos, integrá-los com o conhecimento existente e de transformá-los em soluções. A necessidade de desenvolver a capacidade de aprendizagem foi mais incisiva a partir de 2005, após a abertura do escritório em São Paulo. Os sócios acreditavam que já possuíam as

competências necessárias para expansão das atividades, mas perceberam que precisavam aprender sobre o contexto local para alcançar sucesso.

[...] Depois que a gente aprendeu, com o que a gente aprendeu desse processo, a gente mudou o nosso comportamento, mudou a nossa proposta, mudamos a nossa linguagem, mudamos a nossa abordagem e começamos a vender.
(ENTREVISTA 1) (1:109)

Na ocasião seguinte, em 2008, a empresa descobriu uma nova forma de aprender: por meio da parceria com os clientes. A aprendizagem em rede se repetiu no ano seguinte. Foi dessa forma que a Tempest desenvolveu alguns dos seus produtos mais importantes, que representaram uma mudança na forma de atuar e na cultura do negócio.

Esse foi o primeiro projeto que a gente fez assim colado com o cliente.
(ENTREVISTA 3) (26:31)

Em 2012, a empresa buscava expandir as atividades para Londres com base na sua capacidade de rede, acreditando que esta seria suficiente para evitar os problemas vivenciados em 2006, durante a expansão para São Paulo. Contudo, mais uma vez, o contexto demandou ajustes adicionais. Semelhante ao que ocorreu em 2008 e 2009, foi necessário um período de aprendizagem sobre a forma de fazer negócios, os produtos e serviços que atendiam as necessidades específicas daquele contexto. Embora o contexto fosse outro, a habilidade de aprender em parceria com clientes foi novamente utilizada.

O tipo de aprendizagem desenvolvida durante as expansões das atividades foi experiencial, voltada para um contexto específico de atuação. Para o desenvolvimento dos produtos/serviços, a empresa desenvolveu um outro tipo de aprendizagem, relacionada à absorção de expertises dos parceiros, por meio do aprendizado em relacionamentos. Dentro dessa linha de compreensão, Weerawardena *et al.* (2007; 2015; 2019) e Weerawardena, Mort e Liesch (2017) explicam três capacidades de aprendizagem para atuação internacional: com foco

no mercado; com foco interno; e em rede, incluindo o compartilhamento de recursos de conhecimento. Fan *et al.* (2016) abordam a importância da aprendizagem localizada no contexto internacional, em detrimento da aprendizagem generalizada, para o sucesso do processo de internacionalização.

Refletindo o comportamento de aprendizagem da Tempest no seu processo de internacionalização, os estudos mais recentes têm destacado como a capacidade dinâmica de aprendizado por meio do relacionamento com clientes gera aumento na internacionalização da empresa (BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020); como a capacidade de aprendizagem com foco no mercado favorece a expansão internacional (UNER; CETIN; CAVUSGIL, 2020); e a importância da capacidade de aprendizagem experiencial (VAHLNE, 2020).

h) Capacidade inovativa

A capacidade de inovação é compreendida como a habilidade para desenvolver novos produtos, serviços ou processos. Tratando-se da atuação internacional, envolve a aplicação dessa habilidade em um contexto de distância cultural. A capacidade de inovação da Tempest foi percebida com mais ênfase em 2008 e 2009, quando desenvolveu o Centro de Operações de Segurança e o serviço de Inteligência de Ameaças. Esses produtos significaram uma inovação disruptiva para a história da empresa, tanto na forma como foram desenvolvidos, quanto nos resultados que geraram, incluindo as oportunidades internacionais. Essas inovações surgiram como resposta às demandas de clientes.

A solução para isso viria em forma de um novo produto: os “Serviços de Segurança Gerenciados”, uma série de soluções que vão desde consultorias – com a invasão dos clientes inclusa – até o monitoramento de ameaças em tempo real, com a diferença que os contratos são negociados anualmente. (PEGN, 2019) (22:8)

Posteriormente, em 2015, a empresa foi impulsionada a buscar investimento para o desenvolvimento de um novo produto, desta vez, por iniciativa própria ao invés de ser pressionada por uma necessidade de mercado. Essa inovação impulsionou o crescimento da empresa e proporcionou maior visibilidade e fortalecimento da imagem.

AllowMe validou 60% das novas contas digitais abertas no Brasil em 2018. Considerada uma das plataformas de validação e gerenciamento de identidade digital mais completas do mercado, o AllowMe protege as relações entre empresas e seus clientes (EXAME, 2019) (23:1)

Alguns autores defendem que a capacidade de inovação dentro do processo de internacionalização ocorre quando a empresa atinge a fase de maturidade (KUMAR; YAKHLEF, 2014). No entanto, a distância cultural pode dificultar o desenvolvimento dessa capacidade, por limitar a transferência de conhecimentos (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011). Sambharya e Lee (2014) verificaram que a capacidade de inovação é necessária para que a empresa consiga se renovar e expandir-se internacionalmente. Isso pode ocorrer com o desenvolvimento de novos produtos (KALEKA, 2011; 2012; PARENTE; BAACK; HAHN, 2012; PENG; LIN, 2017) ou com a inovação a partir do estabelecimento de parcerias (CHAVAN; AGARWAL, 2016).

4.1.3.3 Capacidades utilizadas para identificar e explorar oportunidades internacionais

A análise com base nas abordagens teóricas das capacidades dinâmicas e oportunidades internacionais de forma conjunta, objeto de estudo desta pesquisa, gera evidências adicionais sobre o caso da Tempest. Conforme já mencionado, todas as capacidades utilizadas após a internacionalização da empresa foram desenvolvidas durante a sua atuação no mercado

doméstico. Contudo, antes de expandir a atuação para São Paulo, a empresa possuía apenas quatro capacidades dinâmicas. Durante a sua expansão para São Paulo, desenvolveu mais quatro capacidades.

Essas informações são apresentadas de forma mais sucinta no Quadro 24 (4), na sequência. São elencados os momentos em que cada oportunidade foi identificada e explorada, antes e depois do processo de internacionalização da empresa. Para cada oportunidade, são sinalizadas as capacidades utilizadas para sua identificação ou exploração, de modo que, nos processos de identificação, há uma legenda sobre a forma como ocorreu: se por descoberta externa (DE), descoberta interna (DI), criação externa (CE) ou criação interna (CI), conforme indicado na revisão da literatura. Os momentos em que as capacidades foram utilizadas pela primeira vez durante a atuação internacional são destacados em vermelho.

PERÍODO	ANTES DA INTERNACIONALIZAÇÃO								DEPOIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO							
	Abertura da empresa		Expansão para São Paulo		Entrada no mercado financeiro		Expansão para Londres		Vendas internacionais		1º investimento		Aquisição de empresa		2º investimento	
CAPACIDADE	Id.	Exp.	Id.	Exp.	Id.	Exp.	Id.	Exp.	Id.	Exp.	Id.	Exp.	Id.	Exp.	Id.	Exp.
Rede	CE	X			DE		DE		DE		CI+ DE		DE +DI		CI+ DE	
Capacidade de resposta	CE	X	DI				DE		DE		CI+ DE					
Gerencial	CE						DE									
Empreendedora		X	DI				DE				CI+ DE		DE +DI		CI+ DE	
Orientação ao mercado				X				X								
Adaptação			DI	X				X								
Aprendizagem				X				X								
Inovação						X					CI+ DE		DE +DI			

Quadro 24 (4) - Capacidades dinâmicas e oportunidades internacionais da Tempest

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Legenda: Id. – identificação da oportunidade / Exp. – exploração da oportunidade

CE – criação externa / CI – criação interna / DE – descoberta externa / DI – descoberta interna /

■ - exploração

As Figuras 44 (4) e 45 (4) ilustram de forma detalhada os momentos em que as oportunidades foram criadas ou descobertas, bem como os momentos em que foram exploradas.

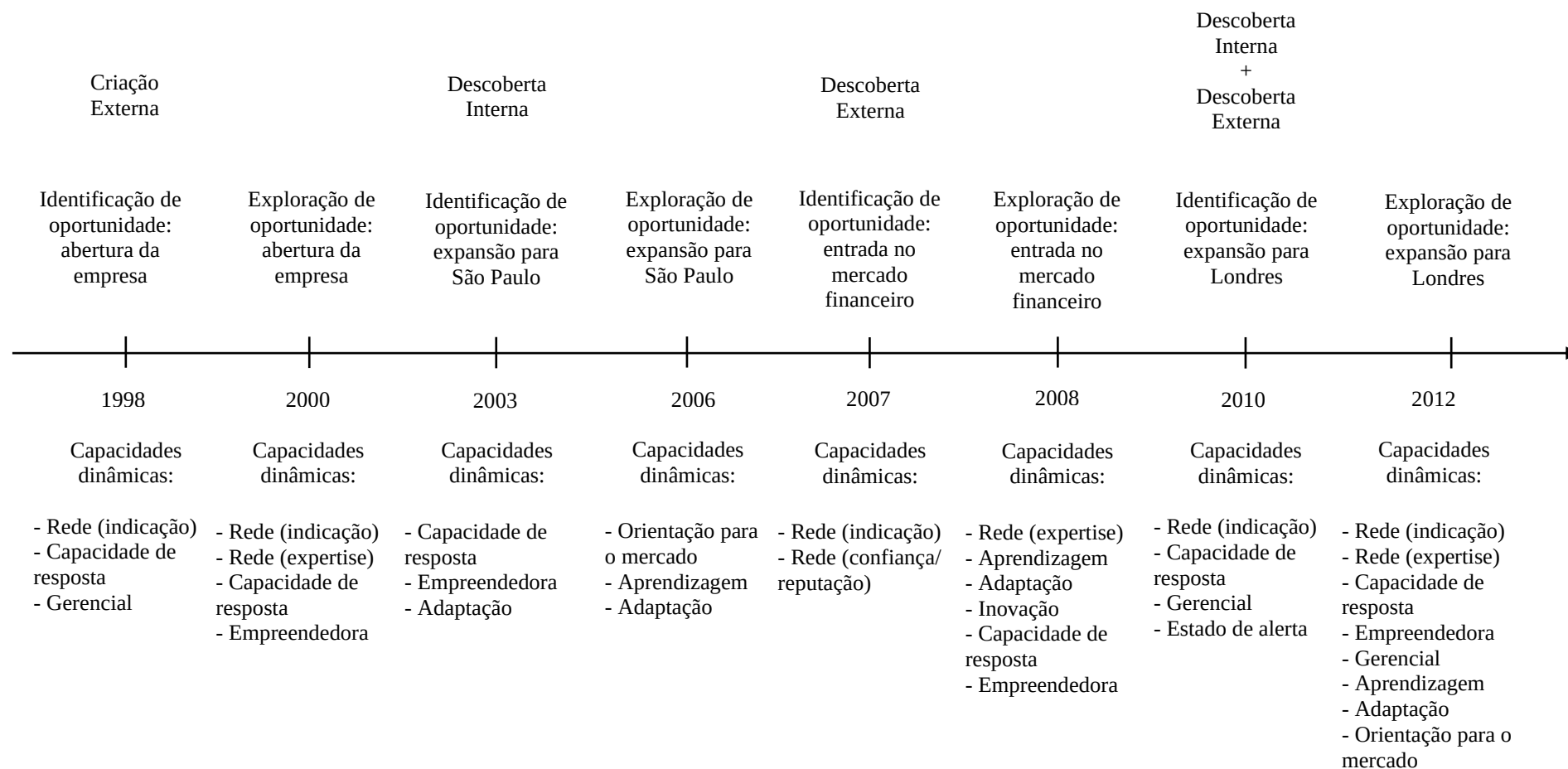


Figura 44 (4): Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da Tempest (1)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

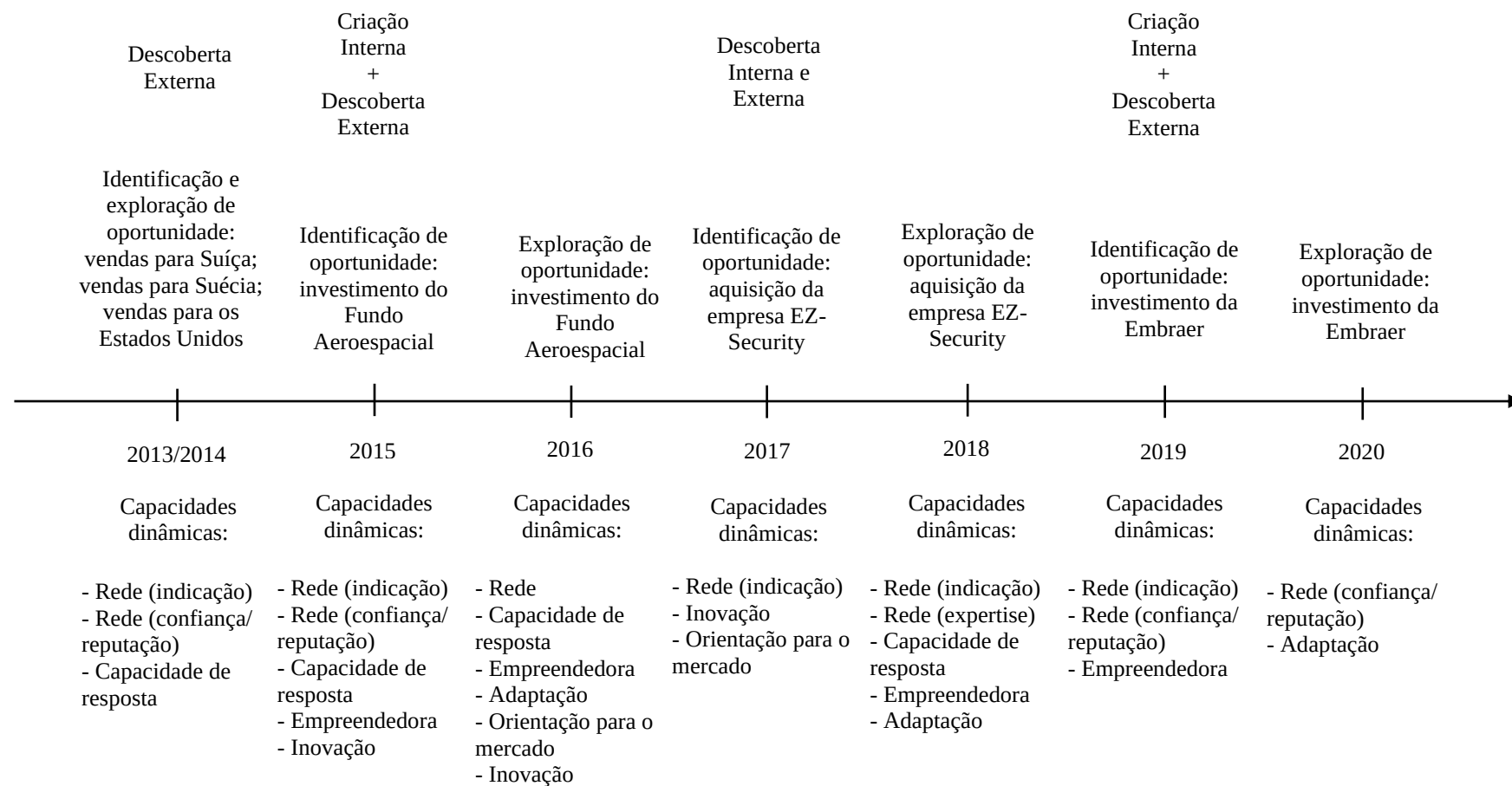


Figura 45 (4) – Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da Tempest (2)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Todas as capacidades já haviam sido desenvolvidas para atuação no mercado doméstico, no entanto, a sua transferência para o mercado internacional ocorreu a partir de 2010, com a identificação da oportunidade de expansão para Londres, em conformidade com a estratégia deliberada de expansão internacional da empresa. Quase todas as capacidades dinâmicas foram utilizadas na identificação ou exploração dessa oportunidade.

As capacidades de rede, a capacidade de resposta, a capacidade empreendedora e a gerencial foram desenvolvidas em eventos de identificação de oportunidades no mercado doméstico. As outras quatro capacidades – orientação para o mercado, adaptação, aprendizagem e inovação – foram desenvolvidas para a exploração dessas oportunidades.

No que se refere à atuação internacional da empresa, percebe-se que o evento mais marcante para a sua expansão internacional é a entrada no mercado de Londres. A abertura do escritório, em si, não significa que houve a expansão, mas esta ocorreu quando a Tempest concretizou o primeiro contrato de venda. Para identificar a oportunidade de expansão para Londres, conforme discutido anteriormente, a empresa utilizou as capacidades de rede e empreendedora/gerencial, além de ter respaldo na sua capacidade de resposta, desenvolvida no mercado doméstico.

Contudo, para conseguir explorar essa oportunidade, as capacidades desenvolvidas no mercado interno, apesar da experiência em São Paulo, não foram suficientes. Foi necessário um período em que a empresa precisou transformar essas capacidades para conseguir transferi-las para o contexto internacional. A exploração da oportunidade só ocorreu após um processo que envolveu modificações – durante a prova de conceito com o *The Economist* – nas capacidades de aprendizagem, de adaptação dos processos internos e de adequação dos produtos e serviços ao novo contexto.

Após esse processo de ajuste ao ambiente internacional, que era caracterizado por grande diferença em termos culturais com relação ao mercado doméstico, a expansão para

outros países com menor distância cultural com relação à Londres não demandou novos processos de transformação. A expansão da empresa para a Suíça, Suécia e, inclusive, para os Estados Unidos, entre os anos de 2012 e 2014, ocorreu a partir da reputação que a empresa havia construído durante a exploração da primeira oportunidade internacional. A estratégia de expansão para esses mercados foi desenvolvida, portanto, de forma emergente.

Além disso, as oportunidades de investimento buscadas pela empresa, efetivadas em 2016 e em 2020, e a oportunidade de aquisição da EZ-Security, em 2018, significaram, em termos de negócios internacionais, o aumento da capacidade de entrega (capacidade operacional) e a inovação em termos de produtos e serviços oferecidos. Essas expansões ocorreram, mais uma vez, de acordo com estratégias deliberadas. Optou-se, contudo, por excluir a oportunidade de investimento de 2020 da análise, uma vez que o processo ainda está em execução, o que pode prejudicar a compreensão acerca das capacidades necessárias.

Desse modo, para fins da pesquisa, os seguintes eventos relacionados à identificação das oportunidades internacionais e às capacidades dinâmicas envolvidas são considerados (Quadro 25 (4)):

Oportunidades identificadas	Entrada em Londres - 2012	Expansão para Londres – 2012	Entrada na Suíça - 2013	Expansão Suíça – 2013	Entrada Suécia - 2013	Expansão EUA - 2014	1º Investimento - 2016	Aquisição de empresa - 2018
Capacidades								
Rede								
Capacidade de resposta								
Empreendedora/Gerencial								
Orientação ao mercado								
Adaptação								
Aprendizagem								
Inovação								

Quadro 25 (4) – Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da Tempest

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020)

Todos os processos de identificação de oportunidade internacional da empresa envolveram a capacidade de rede e a capacidade de resposta. A primeira e as duas últimas oportunidades, demandaram, ainda, a capacidade empreendedora/gerencial tanto para identificação quanto para exploração. Para identificação das duas últimas foi necessária também a capacidade de inovação.

Todas as oportunidades internacionais identificadas envolveram descoberta externa, apresentadas à empresa pelos próprios clientes ou parceiros. As oportunidades de aumento da capacidade de entrega resultaram de uma combinação entre processos de criação e descoberta – a partir de uma combinação entre demandas de parceiros e busca ativa dos empreendedores. Não houve criação externa de oportunidades durante a expansão internacional. As capacidades utilizadas em cada uma das situações são apresentadas na Figura 46 (4):

IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE INTERNACIONAL	Criada	Rede Capacidade de resposta Empreendedora Inovação	
	Descoberta	Rede Empreendedora Inovação Rede Capacidade de resposta Empreendedora Inovação	
		Interna	Externa
ORIGEM DA OPORTUNIDADE INTERNACIONAL			

Figura 46 (4) – Matriz identificação e origem da oportunidade internacional e capacidade dinâmicas da Tempest

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Com exceção da capacidade de resposta, que não foi necessária para descoberta interna, todas as outras capacidades – rede, empreendedora e de inovação – que foram utilizadas nos processos de identificação de oportunidades internacionais estão posicionadas nos três

quadrantes. Essas evidências corroboram a primeira proposição, de que essas capacidades dinâmicas estariam relacionadas aos processos de descoberta ou de criação de oportunidades internacionais. De modo geral, percebe-se que:

EVIDÊNCIA 1: O processo de identificação de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de inovação, de rede e empreendedora. **(Corrobora Proposição 1)**

Para que as oportunidades fossem exploradas, foi necessário desenvolver, em compasso com a demanda do contexto internacional, as capacidades de adaptação, aprendizagem e orientação para o mercado – embora algumas oportunidades não as tenham demandado. Essa evidência corrobora também a segunda proposição, de que estas capacidades estariam relacionadas aos processos de exploração de oportunidades internacionais.

EVIDÊNCIA 2: O processo de exploração de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de aprendizagem, adaptação e orientação para o mercado. **(Corrobora Proposição 2)**

Contudo, além dessas, semelhante aos processos de descoberta, foram utilizadas as capacidades de rede e a capacidade de resposta na exploração de todas as oportunidades; a capacidade empreendedora foi utilizada para explorar três oportunidades; e a capacidade de inovação foi necessária em duas oportunidades, como pode ser visualizado no Quadro 26 (4).

Oportunidades exploradas	Entrada em Londres - 2012	Expansão para Londres - 2012	Entrada na Suíça - 2013	Expansão Suíça - 2013	Entrada Suécia - 2013	Expansão EUA - 2014	1º Investimento - 2016	Aquisição de empresa - 2018
Capacidades								
Rede								
Capacidade de resposta								
Empreendedora/Gerencial								
Orientação ao mercado								
Adaptação								
Aprendizagem								
Inovação								

Quadro 26 (4) – Exploração de oportunidades e capacidades dinâmicas da Tempest

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Assim, as capacidades de rede e capacidade de resposta foram utilizadas em todos os processos – de identificação e exploração. As capacidades de inovação e empreendedora também foram utilizadas em processos de identificação e exploração. E as capacidades de adaptação, aprendizagem e orientação para o mercado foram utilizadas exclusivamente nos processos de exploração. Esses comportamentos indicam que, no caso da Tempest:

EVIDÊNCIA 3: As capacidades de rede, capacidade de resposta, de inovação e empreendedora foram utilizadas tanto em processos de identificação quanto de exploração de oportunidades internacionais.

Percebe-se que, para a entrada da empresa no mercado internacional, seguindo uma estratégia deliberada de expansão, foram necessárias seis das sete capacidades dinâmicas utilizadas pela empresa na sua atuação internacional. Após inserir-se nesse mercado, a expansão para mercados externos semelhantes ocorreu apenas com base na reputação da empresa e na sua capacidade técnica, havendo a execução de estratégias emergentes de expansão internacional. As outras capacidades, acrescidas da capacidade de inovação, só foram

necessárias durante os eventos que implicaram no aumento da capacidade de entrega, também seguindo estratégia deliberada.

A relação das capacidades dinâmicas com os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais, em comparação com a representação do argumento de tese, é apresentada na Figura 47 (4), a seguir.

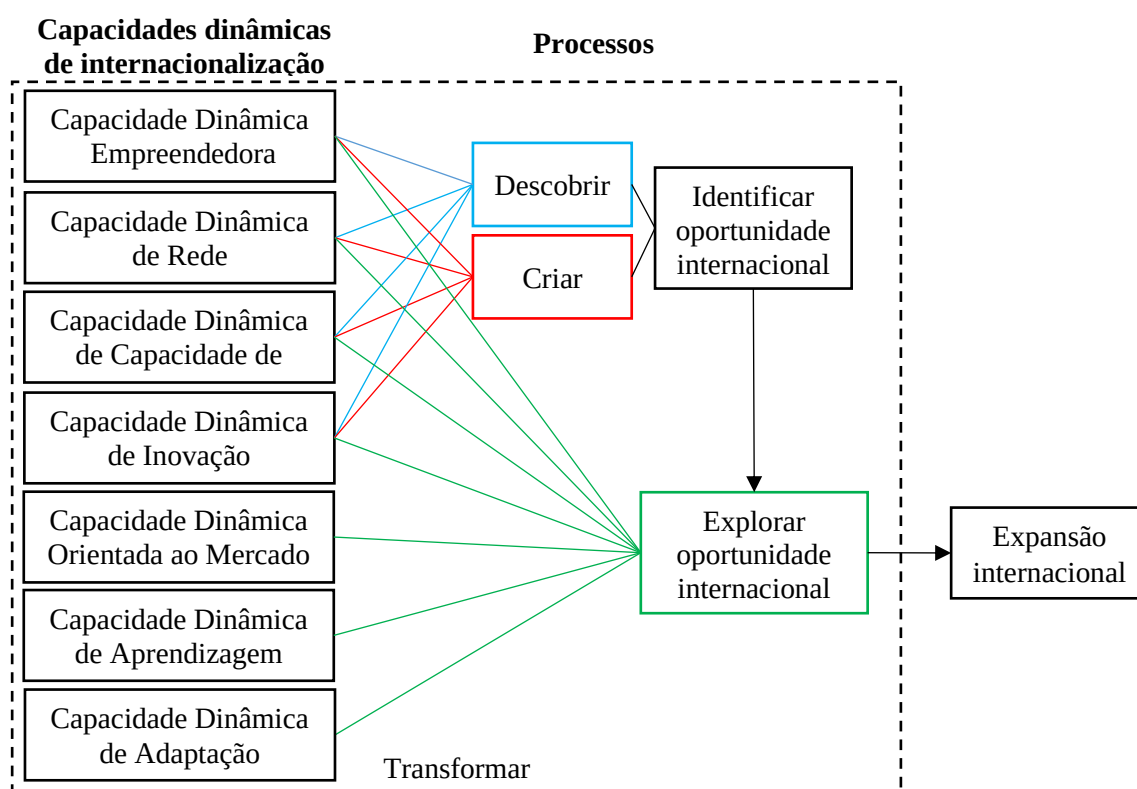


Figura 47 (4): Representação do argumento de tese no caso da Tempest

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Conforme evidenciado, todas as capacidades foram utilizadas em processos de exploração. As capacidades de rede, empreendedora/gerencial, capacidade de resposta e de inovação foram utilizadas também nos processos de identificação – descoberta e criação.

A principal mudança verificada com relação ao argumento de tese é a percepção de que o processo de transformação da empresa, ao invés de estar relacionado apenas às capacidades, permeia todas as relações entre as capacidades dinâmicas e os processos de identificação e

exploração de oportunidades ao longo do tempo. O processo de transformação permite à empresa acompanhar (e se antecipar a) a dinamicidade presente nos processos que envolvem a atuação internacional (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As diferentes formas como a empresa utiliza as capacidades ao longo do tempo, com base nos processos de transformação, são a essência da sua dinamicidade. A transformação das capacidades é necessária não apenas quando oportunidades radicais precisam ser abordadas, mas também para amenizar os efeitos da rigidez que surgem com o passar do tempo (AL-AALI; TEECE, 2014).

Corroborando o argumento de tese, verifica-se que os processos de identificação e de transformação da Tempest não foram capazes, por si, de proporcionar à empresa a expansão internacional. Estes processos desempenham o papel de viabilizar os processos de exploração das oportunidades internacionais, sendo este o único diretamente ligado à expansão internacional da empresa.

Essa afirmação se torna evidente quando se percebe que, apenas com as capacidades necessárias para identificação, não teria sido possível a entrada no mercado internacional. Além disso, foram os processos de transformação que permitiram modificar as capacidades de atuação no mercado doméstico para atuação no mercado internacional e continuar ajustando-as às necessidades específicas de cada oportunidade. Sem os ajustes das capacidades em função das novas demandas ambientais, a exploração também se tornaria inviável.

Assim, os processos de identificação e de transformação foram necessários para que a empresa conseguisse explorar as oportunidades internacionais, mas não foram suficientes para que houvesse a expansão internacional. A empresa também precisou desenvolver as capacidades dinâmicas que viabilizassem os processos de exploração. Além disso, percebe-se que mais capacidades foram necessárias para viabilizar as estratégias de expansão internacional deliberadas em comparação com as estratégias emergentes.

4.2 Análise do caso da Manifesto Game Studio

4.2.1 Caracterização da empresa

A Manifesto foi fundada em 2005, na cidade de Recife, Pernambuco. Também surgiu como uma empresa incubada no CESAR, criada por três sócios – Marco Túlio Caraciolo Ferreira Albuquerque, Vicente Vieira Filho e Leonardo Gesteira Costa –, que também foram alunos do CIn/UFPE. A empresa começou atuando na área de entretenimento digital, no segmento de jogos eletrônicos; mas depois expandiu sua atuação para os jogos educativos. Inicialmente, desenvolvia produtos do tipo *browser games* (jogos online) e *downloadable games* (jogos para serem baixados no computador). Posteriormente, passou a trabalhar também com *outsourcing* (terceirização no desenvolvimento de jogos) e *live operation* (modificações em jogos já existentes).

Para facilitar a compreensão de como a empresa modificou a sua estratégia de atuação, nacional e internacionalmente, é apresentada uma breve distinção entre os tipos de serviços oferecidos:

1. Desenvolvimento de *browser games*: são jogos eletrônicos desenvolvidos para serem jogados diretamente no navegador (browser).
2. Desenvolvimento de *downloadable games*: são jogos eletrônicos que, para serem jogados, precisam ser baixados no computador ou dispositivos móveis.
3. *Outsourcing* (terceirização): é o desenvolvimento de jogos para outras empresas, por meio da prestação de serviços, sem que haja a identificação da Manifesto no produto final.
4. *Live operation*: ocorre quando a empresa assume um jogo que já existe e faz atualizações/modificações.

5. *Co-production*: são as parcerias com outras empresas para o desenvolvimento de novos jogos, que envolvem investimento de capital.

A empresa já nasceu voltada para atuação no mercado internacional, pois o mercado brasileiro não oferecia muitas oportunidades para a área: não existiam ainda os jogos para dispositivos móveis e havia muita pirataria dos jogos para computador. Apenas um ano após a sua fundação, em 2006, a Manifesto fez o *spin-off* do CESAR. Em 2016, a empresa abriu o escritório em São Paulo, quando decidiu se dedicar mais ao mercado nacional, reduzindo a atuação da empresa no exterior para cerca de 15% do faturamento total.

Hoje, é considerada umas das principais empresas desenvolvedoras de *games* de Pernambuco (BANHOLZER, 2020). Possui 54 colaboradores diretos, a maioria situada em Recife, onde as atividades técnicas são desenvolvidas. No escritório de São Paulo estão apenas 4 colaboradores, atuando na parte comercial. O ambiente de trabalho é descontraído, propício à interação entre os colaboradores (conforme observado em visita guiada ao escritório em Recife-PE e como pode ser observado nas imagens da Figura 48 (4)).



Figura 48 (4): Escritórios da Manifesto em Recife/PE

Fonte: <https://www.instagram.com/informasoftware/>

Desde a fundação, há 15 anos, a empresa já desenvolveu mais de 100 jogos, sozinha ou em parceria com outras empresas. Os clientes e parceiros da Manifesto estão espalhados por

todo o mundo, incluindo, além do Brasil, Argentina, Estados Unidos, China, Japão, Coreia do Sul, Rússia, Bélgica e outros países europeus.

4.2.2 Descrição do caso

O caso da empresa Manifesto Game Studio também foi dividido em três momentos: (1) acontecimentos relacionados à abertura da empresa e à sua atuação internacional desde o início; (2) acontecimentos que levaram a empresa a se envolver com as atividades de *outsourcing* (terceirização) e se dedicar ao mercado doméstico; (3) e os acontecimentos relacionados à sua mudança estratégica para atividades de coprodução e *live operation* (atualização de jogos).

Foram gerados 113 códigos na análise do caso, que incluem 29 arquivos – transcrições de entrevistas, roteiro de observação e documentos. Esses códigos foram agrupados em categorias semelhantes ao caso anterior:

Categorias	Significado
Eventos	Situações importantes na história da empresa, que representaram uma mudança relevante.
Identificação de oportunidades	Oportunidades internacionais identificadas pela empresa.
Exploração de oportunidades	Oportunidades internacionais exploradas pela empresa em momento simultâneo ou posterior ao da identificação.
Capacidades dinâmicas	As capacidades verificadas foram: rede, empreendedora, inovação, aprendizagem, adaptação e orientação para o mercado.
Problemas	As dificuldades relatadas ao longo do processo
Soluções	As soluções desenvolvidas para os problemas.
Características	Características do contexto, da empresa, dos sócios ou dos parceiros.

Quadro 27 (4): Categorias da análise de dados da Tempest

Fonte: Elaborado a partir de dados de pesquisa (2020)

Em seguida, foi feita a localização temporal dos códigos e categorias. Dentre estes, 76 códigos puderam ser posicionados no tempo, enquanto 37 se referiam a aspectos gerais do comportamento da empresa, do contexto ou dos atores. As categorias em que os códigos foram

agrupados também foram posicionadas no tempo, resultando em 44 categorias. A partir do posicionamento temporal dos códigos e categorias, as três fases da empresa anteriormente mencionadas compreenderam os seguintes intervalos: a) entre 2005 e 2011; b) entre 2011 e 2015; e, c) entre 2015 e 2020. As redes de códigos e categorias geradas no Atlas.ti são apresentas nos Apêndices. Dentro de cada fase foram identificados os marcos temporais apresentados na Figura 49 (4).

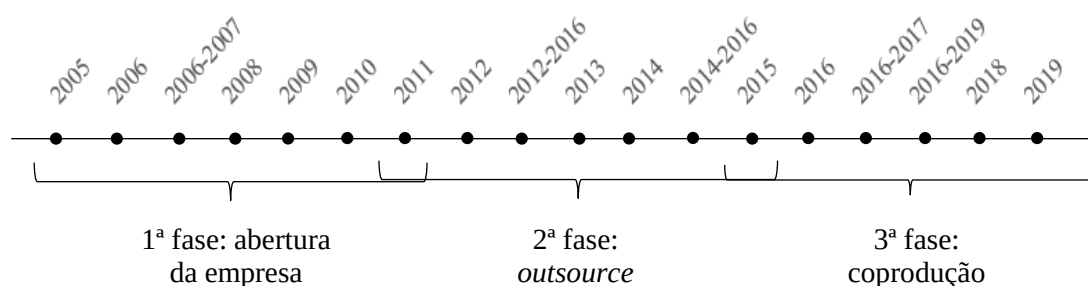


Figura 49 (4): Marcos temporais de cada fase da Manifesto

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

4.2.2.1 Primeira fase: abertura da Manifesto e o mercado mundial

A primeira fase da Manifesto Game Studio ocorreu entre os anos de 2005 e 2011, sendo caracterizada por cinco marcos temporais: (1) abertura da empresa com atuação global, (2) *spin-off* da incubadora e a identificação e/ou exploração de diferentes formas de atuação, (3) entrada em um grande portal de jogos eletrônicos, (4) mudança de *browser games* para *downloadable games* e, por fim, a (5) mudança no mercado decorrente do lançamento do Iphone. Cada marco temporal é descrito pelas categorias de dados representeadas na Figura 50 (4).

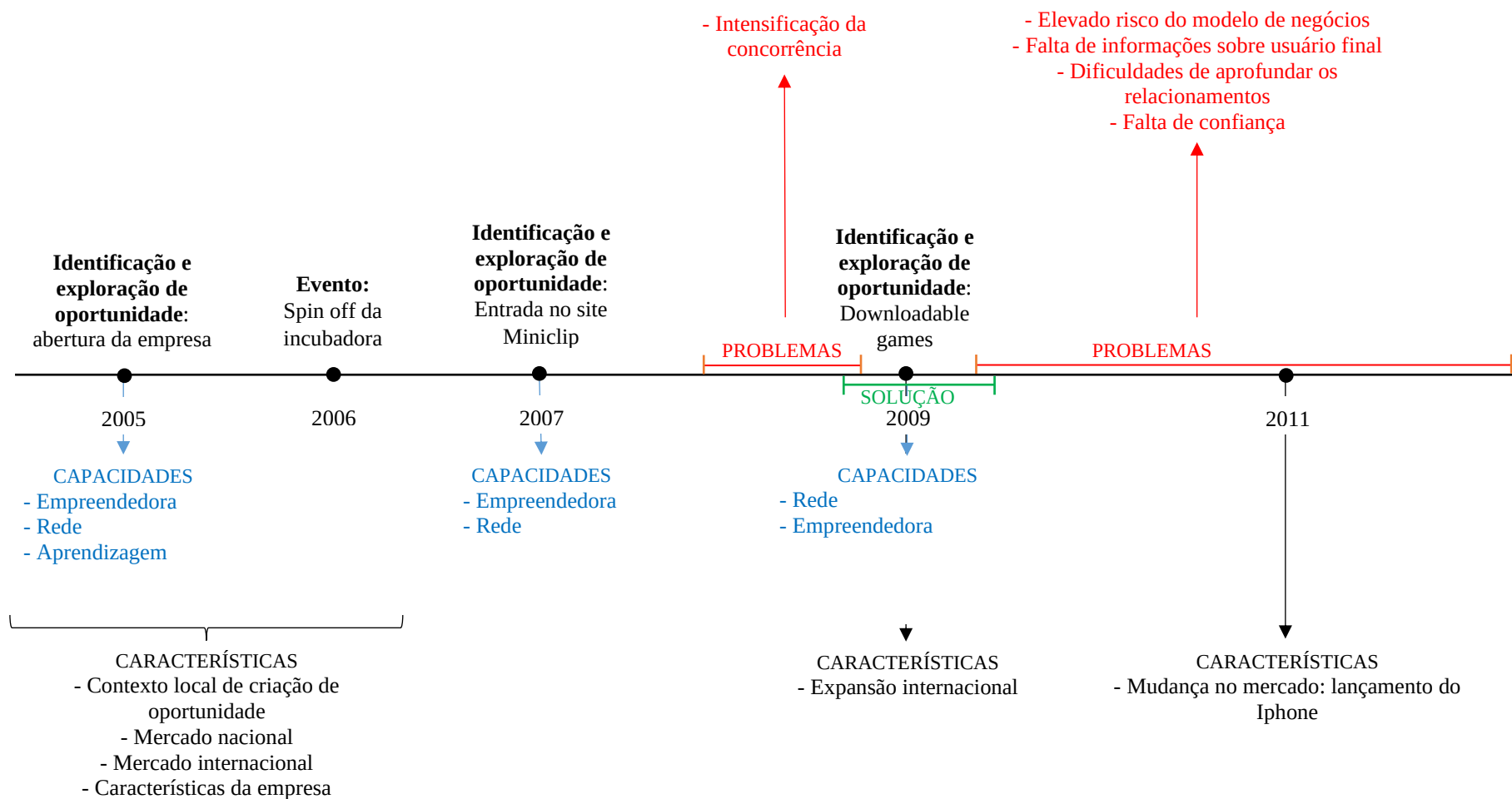


Figura 50 (4): Eventos críticos na história da Manifesto Game Studio -Primeira fase

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

No primeiro evento, em 2005, a Manifesto já nasceu como uma empresa global. Antes da **identificação da oportunidade da abertura da empresa**, os sócios já haviam tido experiências pessoais internacionais. Um dos sócios, inclusive, morou em Nova York durante quatro meses, período em que realizou um curso preparatório para a faculdade de computação da New York University. Ele foi destaque no curso e ganhou o prêmio de melhor aluno. Essa experiência foi importante para mudar a visão do sócio sobre o mercado internacional (**empreendedora**), o que influenciou na busca por oportunidades internacionais desde a abertura da Manifesto.

[...] Quando você vai lá e conhece as pessoas, você vê que tá todo mundo no mesmo nível. Não tem diferença. Muda a visão. (ENTREVISTA 2) (2:16)

Mesmo antes de a empresa ser fundada, ao analisar o público alvo, os sócios perceberam que o mercado brasileiro não apresentava oportunidades promissoras (**características do contexto nacional**). Na época, os jogos eletrônicos eram vendidos em lojas físicas e a pirataria representava grande parte do mercado. Outra possibilidade seria a venda de jogos online, os *browsers games*. A empresa foi iniciada, portanto, com o desenvolvimento desse tipo de jogo e direcionada para atuação no mercado internacional (estratégia deliberada), como explicou um dos sócios em entrevista obtida por meio de dados documentais:

[...] A Manifesto, em 2005, já nasceu com a visão de atuar no mercado internacional. Em diferentes regiões do mundo, diferentes idiomas... É uma experiência muito gratificante. (GÓES, 2014) (4:7)

Os sócios da Manifesto decidiram abrir a empresa enquanto eram alunos do curso de Ciências de Computação, no Centro de Informática (CIn) da UFPE. Os amigos compartilhavam do interesse por jogos eletrônicos e viram, no contexto (local) em que estavam inseridos, uma oportunidade de negócio. A UFPE estava vinculada ao CESAR, investindo no desenvolvimento do polo de TI na cidade de Recife e proporcionando um ambiente favorável ao surgimento de

empresas na área. Além do apoio e incentivo de professores dentro da universidade (**papel da rede**), esse apoio se estendia ao contexto de negócios, de modo que a empresa foi aberta na incubadora do CESAR.

Para abrir a Manifesto (**exploração da oportunidade**), os sócios precisaram aprender sobre gestão de empresas de forma autodidata (**aprendizagem**) e contaram com o suporte fornecido pela incubadora e pela universidade. O vínculo dos sócios com a universidade se estende até hoje e a empresa participa ativamente das atividades da pós-graduação. Enquanto contribui com a formação dos alunos, consegue se beneficiar das **inovações** que emergem dos projetos de pesquisa e absorver os talentos que se destacam ao longo do curso.

Após a abertura, quando se dedicou à venda de jogos online (*browsers games*), a empresa buscava desenvolver parcerias com portais especialistas na distribuição dos jogos, os *publishers* (**empreendedora**). Esses portais de jogos eletrônicos online investiam no marketing e distribuição, enquanto a Manifesto cuidava do desenvolvimento dos jogos na íntegra. Os acordos estabelecidos monetizavam a Manifesto em função da quantidade de jogos vendidos.

Esse tipo de parceria fez com que a empresa atuasse internacionalmente por meio de intermediários (**características da empresa**). A maior parte dos distribuidores estava localizada nos Estados Unidos, mas a Manifesto não tinha informações sobre quem eram os usuários finais – as pessoas que adquiriam os jogos –, as suas preferências ou o seu nível de satisfação com os jogos (**problema**).

Em 2006, a Manifesto fez o *spin-off* da incubadora. No ano seguinte, em 2007, entrou em contato com uma empresa Sueca, a Miniclip (**empreendedora**), e conseguiu fechar um contrato de distribuição (**identificação e exploração de oportunidade**). Satisfeita com o primeiro jogo, a Miniclip solicitou o desenvolvimento de novos jogos. A partir dessa parceria (**rede**), os jogos que atingiram maior quantidade de vendas começaram a abrir novas

oportunidades de negócios. Foi quando os sócios conseguiram capitalizar a empresa, que começou a crescer.

A partir de 2009, no entanto, a quantidade de jogos disponíveis nos portais de distribuição começou a aumentar demasiadamente, intensificando a concorrência (**problema**). O retorno dos investimentos realizados no desenvolvimento dos jogos começou a diminuir, ao mesmo tempo em que um novo formato de negócios surgia, conforme relatado em entrevista por um dos sócios:

Começaram a aparecer portais parecidos com esse, mas, ao invés de você jogar o jogo no seu navegador, você baixava um jogo, e aí durante uma hora, normalmente, o jogo era grátis, se você quisesse continuar jogando o jogo, aí você pagava. E aí a gente começou a colocar jogo nesses portais [...]. (ENTREVISTA 2) (2:35)

Nos novos portais de jogos eletrônicos, os usuários não mais pagavam para jogar online, mas baixavam os jogos gratuitamente para jogar por um período limitado. Essa modalidade de jogos é chamada *downloadable games* (**identificação de oportunidade**), cuja a compra ocorria quando o usuário queria dar continuidade ao jogo. Esses portais eram de empresas maiores que os distribuidores anteriores (**rede**), o que proporcionava maior alcance aos jogos da Manifesto.

Para fechar os acordos com os novos distribuidores (**exploração de oportunidade**), a empresa não precisava ter desenvolvido o jogo na íntegra, mas podia apresentar uma versão preliminar e conseguir ou não a aprovação para dar continuidade ao projeto, dependendo da aceitação por parte das empresas distribuidoras. Isso permitiu que a empresa pudesse desenvolver um maior número de propostas para buscar parcerias de distribuição (**empreendedora**).

Depois que o projeto era aprovado, a Manifesto desenvolvia o jogo na íntegra, sem que houvesse alterações adicionais posteriormente, e os portais parceiros faziam a distribuição para diversos países (**rede**). O público que consumia esses jogos era, em sua maioria, composto por

mulheres com idade superior a 35 anos. O principal deles foi o Fruits Inc., lançado em 2009, e que, em 2013, antes do lançamento da sua segunda versão, havia alcançado a marca de 3,5 milhões de *downloads*. Ao todo, até meados de 2013, a Manifesto esteve presente em mais de trezentos portais eletrônicos, em onze idiomas, aumentando a sua visibilidade. Sobre os portais parceiros, um dos sócios explicou em dados obtidos por meio de pesquisa documental:

Essas parcerias não servem apenas para distribuir os jogos pelo mundo, elas servem também como uma das principais formas de promoção dos jogos, além de poder contribuir fortemente na fase de testes dos jogos. [...] Então, esse é um modelo de produto e não existe outra forma de fazer, a não ser que você próprio vá investir na promoção, lançamento e distribuição do jogo. E para fazer isso, você precisa, na verdade, além do investimento em produção, de um investimento ainda maior para promoção do jogo. São coisas bastante diferentes, então nós decidimos focar exclusivamente na produção e trabalhar com diferentes parceiros para o lançamento dos nossos jogos. (GÓES, 2014) (4:23)

Assim, a distribuição dos jogos por meio de portais eletrônicos permitia o acesso à mercados que não seria possível de outro modo, em função da necessidade de alto investimento e habilidades que a Manifesto não possuía (**rede**). Na fase em que desenvolveu jogos *online*, o alcance da empresa se restringia aos países ocidentais, principalmente Estados Unidos. Durante a fase de desenvolvimento de jogos para *download*, o seu alcance passou também aos países orientais, como China e Japão (**expansão internacional**).

Contudo, nesse período, alguns **problemas** começaram a surgir. Havia um risco muito alto de os jogos não obterem sucesso e não cobrirem os custos das operações de desenvolvimento. Outro problema que surgiu na época dos jogos para *download* é que havia pouco *feedback* por parte dos portais eletrônicos de distribuição sobre os níveis de satisfação dos consumidores finais, sua localização, hábitos de jogo etc. Além disso, os sócios percebiam haver uma falta de confiança nos serviços prestados por empresas sul-americanas.

Assim, a Manifesto percebeu a necessidade de estreitar os relacionamentos com estes portais eletrônicos, como forma obter mais confiança e receber mais *feedbacks* sobre a

satisfação com os jogos. Para isso, passou a manter contato pessoal com os representantes dos portais, realizando visitas periódicas, além de se dedicar à entrega dos projetos com qualidade e no prazo. No entanto, mesmo havendo todos estes esforços, os relacionamentos com os parceiros dos portais pareciam não evoluir. Além disso, a empresa estava encontrando dificuldades em função dos altos impostos cobrados com a exportação dos jogos.

Por fim, em 2011, houve uma drástica **mudança no mercado** mundial de jogos com o lançamento do Iphone, que deu início a um novo segmento de mercado baseado em jogos para dispositivos móveis. Grandes empresas que haviam investido em jogos para computador tiveram prejuízos, chegando a encerrar suas atividades. Diante desse cenário desfavorável, a empresa começou a buscar alternativas. Duas medidas foram tomadas: a primeira, visava a atuação no mercado doméstico; a segunda, buscava a compreensão de novas tendências mundiais para a área de jogos eletrônicos por meio da participação em feiras internacionais (estratégia deliberada).

4.2.2.2. Segunda fase: terceirização e mercado doméstico

A partir de 2011, a Manifesto começou a participar de **feiras de negócios** nacionais e internacionais. Para o mercado nacional, a empresa já havia participado, em 2008, do desenvolvimento de um jogo em comunidade voltado para a educação de crianças. Os sócios, então, perceberam que esse seria um mercado viável nacionalmente, e decidiram buscar oportunidades em feiras voltadas para esse público (**foco no mercado nacional**), como ilustrado na Figura 51 (4).



Figura 51 (4): Participação da Manifesto em feiras nacionais, com foco em jogos educativos
 Fonte: <https://www.instagram.com/manifestogames/>

Internacionalmente, os portais para *download* dos jogos desenvolvidos pela Manifesto proporcionaram um grande alcance mundial, com atuação em países europeus, nos Estados Unidos, China e Japão, por exemplo. Essa atuação permitiu o desenvolvimento de uma imagem positiva (**rede**) para a empresa, que a beneficiaram durante a sua participação em feiras no exterior (**empreendedora**). Alguns dos eventos internacionais são ilustrados na Figura 52 (4), que ocorreram na França, em Miami e em São Francisco, respectivamente.



Figura 52 (4): Participação da Manifesto em feiras internacionais, com foco em jogos de entretenimento
 Fonte: <https://www.instagram.com/manifestogames/>

Para participar das feiras, a empresa contava com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex) e da Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex), que custeavam a inscrição das empresas em algumas feiras e a montagem dos *stands* (**características**), conforme relatado em entrevista:

Basicamente, todo *network* é formado em feira. São pelo menos quatro feiras internacionais que a gente vai todo ano. [...] São três nos Estados Unidos e uma na Alemanha. E, normalmente, é onde você vê as pessoas e conversa. E aí se cria e se mantém *network*. [...] A gente usa ferramentas diversas para ficar mantendo contato com todo mundo. E é basicamente assim que acontece. Normalmente, ou alguém que a gente já tem um certo relacionamento indica pra gente o que vem pra frente. Como a gente trabalha muito nesse tipo de coisa, às vezes a marca já tem uma estratégia pra alguma coisa, mas a parte de jogos não tá sendo bem trabalhada. [...] Aí, alguém avisa pra gente e a gente tenta fazer a estratégia, fazer a apresentação. (ENTREVISTA 2) (2:19)

A participação nas feiras ocorre como forma de construir relacionamentos (**rede**). Quase nunca os negócios são fechados nessas ocasiões, mas, geralmente, a empresa faz um mapeamento prévio de parceiros em potencial de diferentes países e agenda reuniões para que ocorram durante os eventos (**empreendedora**). No setor de jogos, é comum que os eventos disponibilizem um sistema de agendamento de reuniões para os participantes. A Manifesto, então, apresenta o seu portfólio de produtos e serviços e uma proposta de negócio. Após a feira, a empresa mantém contatos periódicos com os relacionamentos estabelecidos, com o intuito de se manter disponível se surgir uma oportunidade (estratégia deliberada).

Embora a Manifesto também tenha participado de feiras na Europa, a sua atuação internacional se concentrou nos Estados Unidos (**características**). Um fator preponderante percebido foi o protecionismo entre empresas da região, além da preferência por parceiros mais próximos, dada a similaridade de preços dos serviços oferecidos. Assim, o fato de a Manifesto não estar localizada fisicamente na Europa pode ter dificultado a sua atuação na região. Além disso, a pequena diferença de fuso horário entre os Estados Unidos e o Brasil, em comparação com países como China, Índia e alguns países europeus, proporciona uma vantagem competitiva para as empresas brasileiras.

Assim, foi por meio dos relacionamentos construídos a partir da participação em feiras internacionais (**rede**) que a Manifesto, em 2011, recebeu uma proposta de uma empresa norte-americana, a Might Play, para desenvolver atividades de *outsourcing* – terceirização (estratégia emergente). Essa empresa já possuía larga experiência no desenvolvimento de atividades de

outsourcing, embora tivesse uma equipe pequena, com cerca de 15 pessoas. Essa equipe era formada basicamente por produtores, que definiam os conceitos dos jogos e terceirizavam a execução. A Manifesto atuou prestando serviços para essa empresa até meados de 2014, como pode ser percebido na Figura 53 (4).

A possibilidade de terceirização reduzia os custos de acesso aos clientes internacionais, uma vez que um único relacionamento possibilitava o desenvolvimento de jogos para diferentes clientes finais. Além disso, era uma possibilidade de a empresa aprender sobre a atuação internacional com uma empresa que já possuía experiência e contratos com grandes clientes (**aprendizagem**). Assim, essa possibilidade se mostrou atrativa para a Manifesto, pois os custos do processo de venda para alcançar clientes ao redor do mundo era muito alto. Por outro lado, desenvolvendo serviços de forma terceirizada (**adaptação**), há o **problema** de ter todos os negócios da empresa concentrados em um número muito reduzido de contratantes, além da dificuldade de construir reputação, apesar da qualidade superior dos serviços oferecidos.

Posteriormente, em 2012, por meio do **relacionamento** com a Might Play, uma grande empresa de jogos eletrônicos dos Estados Unidos – a Zynga – contratou a Manifesto para desenvolver atividades de *live operation* de forma terceirizada (**identificação e exploração de oportunidade**). A contratante contou com a parceria da Manifesto até 2014 para promover atualizações e melhorias no jogo Farm Ville (**adaptação**), o que também proporcionou **aprendizados** importantes sobre essa forma de atuação. Após esse período, a contratante resolveu seguir um movimento do mercado global e migrar as atividades de *live operation* para a Ásia, em função de menor custo da mão-de-obra (**problema**).

Como forma de tentar reduzir os custos do desenvolvimento dos jogos na íntegra – o que também representava alto risco de não haver retorno –, a Manifesto decidiu tentar expandir a sua atuação por meio de *live operation* por conta própria (**identificação de oportunidade – estratégia deliberada**).

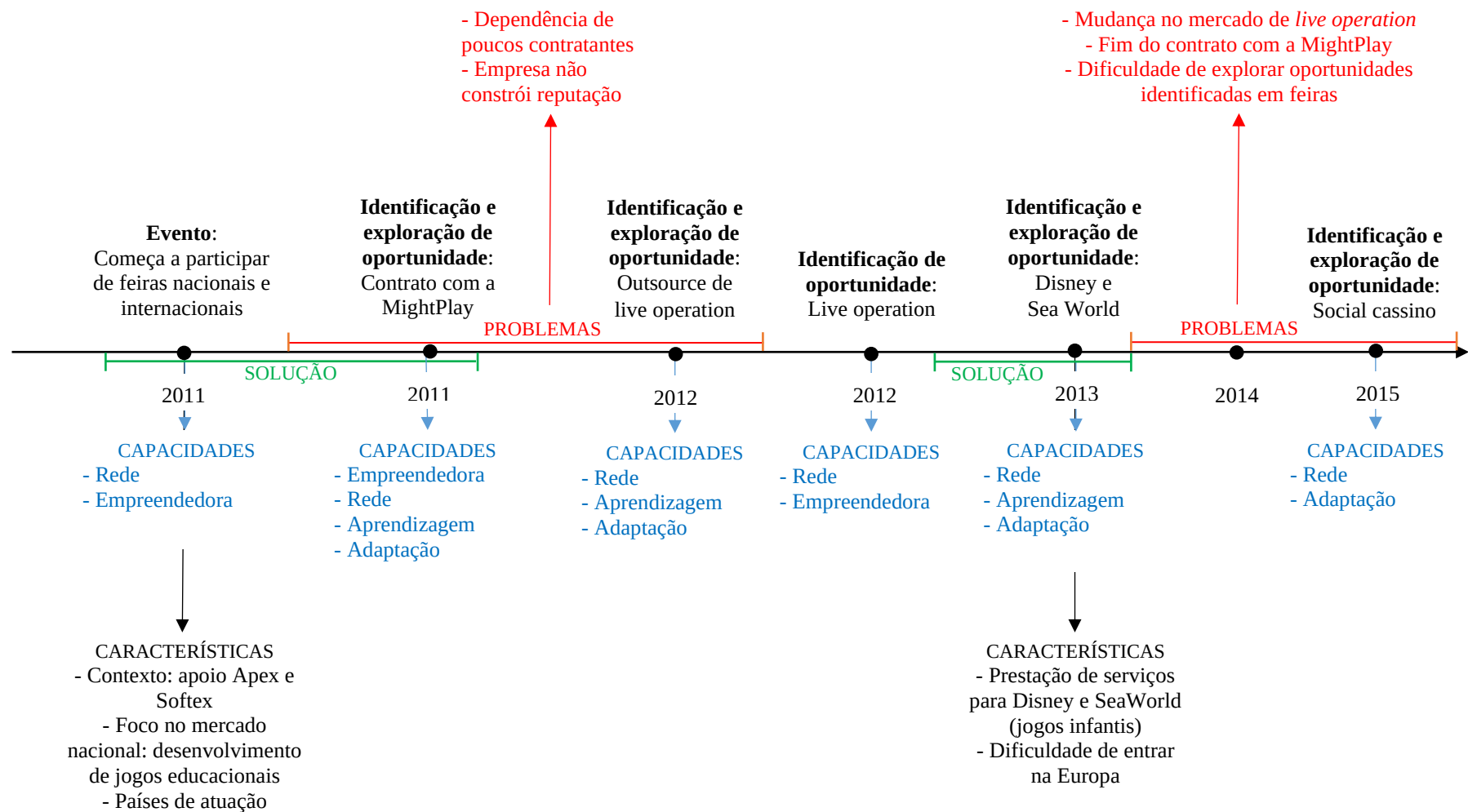


Figura 53 (4): Eventos críticos na história da Manifesto Game Studio -Segunda fase

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Nesse período (2012-2013), entrou em contato com alguns desenvolvedores de jogos (**rede**) que já haviam sido lançados há algum tempo, mas que o acesso havia diminuído, e apresentou algumas propostas (**empreendedora**) para trabalhar em atualizações e modificações na tentativa de atrair novamente a atenção dos usuários e obter receita por meio da venda de conteúdos extra, mas não obteve sucesso. Como a empresa desenvolveu o trabalho anterior de forma terceirizada, o resultado final não era de propriedade da Manifesto, o que prejudicou a negociação dessas novas propostas.

Foi também por meio da Might Play (**rede**) e por causa da qualidade dos serviços prestados que, em 2013, a Manifesto recebeu as propostas para desenvolver jogos infantis para a Disney e para o SeaWorld (estratégia emergente). A Disney estava lançando um desenho novo e, dentro do portfólio, havia um jogo eletrônico, que foi desenvolvido pela Manifesto. De forma semelhante, o SeaWorld estava lançando um novo espetáculo, e a Manifesto foi contratada para desenvolver o jogo eletrônico. A partir dessas experiências, a empresa conseguiu desenvolver **aprendizados** importantes sobre novos processos de desenvolvimento de *games*, especialmente para o público infantil, sobre modelo de negócio e sobre a forma negociar diretamente com clientes internacionais (**adaptação**). Essa forma de atuação é relatada em entrevista e corroborada por meio de pesquisa documental, conforme os trechos a seguir:

A parte de produção mudou muito, a gerência de projeto, os softwares que a gente usava, a gente passou a usar coisa que o pessoal de lá também usava, [um software] que é esse que permite ver as tarefas do dia que estão sendo feitas e tal. Veio muito de demanda do cliente [...]. Então, a parte de produção e os softwares que a gente usa mudaram e a gente aprendeu com os clientes. (ENTREVISTA 3) (3:46)

A Manifesto passou por diversos processos de aprendizagem em sua atuação no exterior. Aprendeu muito em termos de relacionamento e *networking*. Aprendeu sobre os principais modelos de negócios da indústria de jogos eletrônicos... (GÓES, 2014) (4:19)

Contudo, esse tipo de negócio também apresenta algumas desvantagens, como o fato de a empresa não receber participação sobre a venda dos jogos. Assim, se o jogo alcançar grande sucesso, a Manifesto não obtém vantagens adicionais.

Até então, a maior parte dos projetos da Manifesto havia sido realizada de forma terceirizada ou em função dos esforços de busca da empresa por clientes (combinação entre estratégia deliberada e emergente). Desde 2013, a Manifesto já participava de três ou quatro feiras internacionais por ano. Contudo, em função do alto custo de aquisição de novos clientes, a empresa se dedicava também ao fortalecimento dos relacionamentos que já possuía.

Além disso, durante a participação em feiras, a empresa identificava algumas oportunidades de negócios que não conseguia aproveitar por não ter uma equipe disponível para trabalhar exclusivamente no desenvolvimento de novas propostas. Seria necessário dedicar tempo e esforço para desenvolver propostas que fossem robustas o suficiente para conseguir conquistar novos clientes.

Em decorrência dessas participações nas feiras (**rede**), a partir de 2015, algumas empresas nacionais e internacionais começaram a buscar a Manifesto para desenvolver jogos eletrônicos do tipo social cassino (combinação entre estratégia deliberada e emergente), que inclui jogo de cartas, dominó, bingo e roleta, por exemplo (**identificação e exploração de oportunidade**). A Manifesto se dispôs a desenvolver essa modalidade de jogos (**adaptação**) como forma de aumentar seu faturamento, mas foi percebendo que esse trabalho não se enquadrava no perfil da empresa e não despertava o interesse da equipe.

Além disso, após algum tempo, esses clientes começaram a se tornar mais exigentes e demandar dos desenvolvedores a realização dos cálculos das probabilidades. Assim, a partir de 2019, a empresa se desvinculou do desenvolvimento dessa modalidade de jogos, mantendo apenas alguns clientes com os quais já havia construído um relacionamento mais sólido.

4.2.2.3 Terceira fase: coprodução e foco no público infantil

Ainda em 2015, a Manifesto participou de um processo de aceleração no Vale do Silício (**evento**), nos Estados Unidos – ver Figura 54 (4). Um dos sócios, a gerente de negócios internacionais e o produtor institucional passaram três meses trabalhando no planejamento estratégico da empresa (estratégia deliberada) e construindo **relacionamentos** importantes. Desde a imersão, utiliza-se frequentemente o trabalho de mentoria com pessoas influentes da área sobre as principais decisões estratégicas, sobre potenciais parceiros de negócios ou clientes promissores (**aprendizagem**), conforme relatado:

Todo ano a gente faz planejamento estratégico. Isso é uma coisa muito importante também. A gente começou a, digamos, ter uma taxa de crescimento grande, de dobrar o faturamento [...] nos últimos seis anos para cá, depois que a gente começou a fazer efetivamente o planejamento estratégico ano a ano. (ENTREVISTA 2) (2:29)

A partir de então, os gestores tomaram duas decisões importantes sobre o direcionamento estratégico que a Manifesto precisava perseguir. Primeiro, decidiram que a empresa precisava diminuir a dependência de terceiros, com os serviços de *outsourcing*, e focar no desenvolvimento de trabalhos próprios. Isso iria possibilitar o fortalecimento da marca, ao mesmo tempo em que aumentaria as chances de obter um alto retorno em caso de um ou alguns jogos alcançarem grande sucesso. Em segundo lugar, os gestores perceberam que o segmento em que alcançaram maior sucesso foi com o público *kids*, entre 8 e 12 anos de idade. Assim, passaram a rejeitar algumas propostas que receberam, por não estarem alinhadas com a estratégia da empresa.

Às vezes a empresa já vem com o que a gente chama de RFP, que é *request for proposal*, já chega pra gente mais ou menos pronto, mas hoje em dia normalmente o RFP são mais pra serviços puro, a venda de mão de obra puramente, que não é muito o que a gente tem procurado e quer. (ENTREVISTA 2) (2:20)

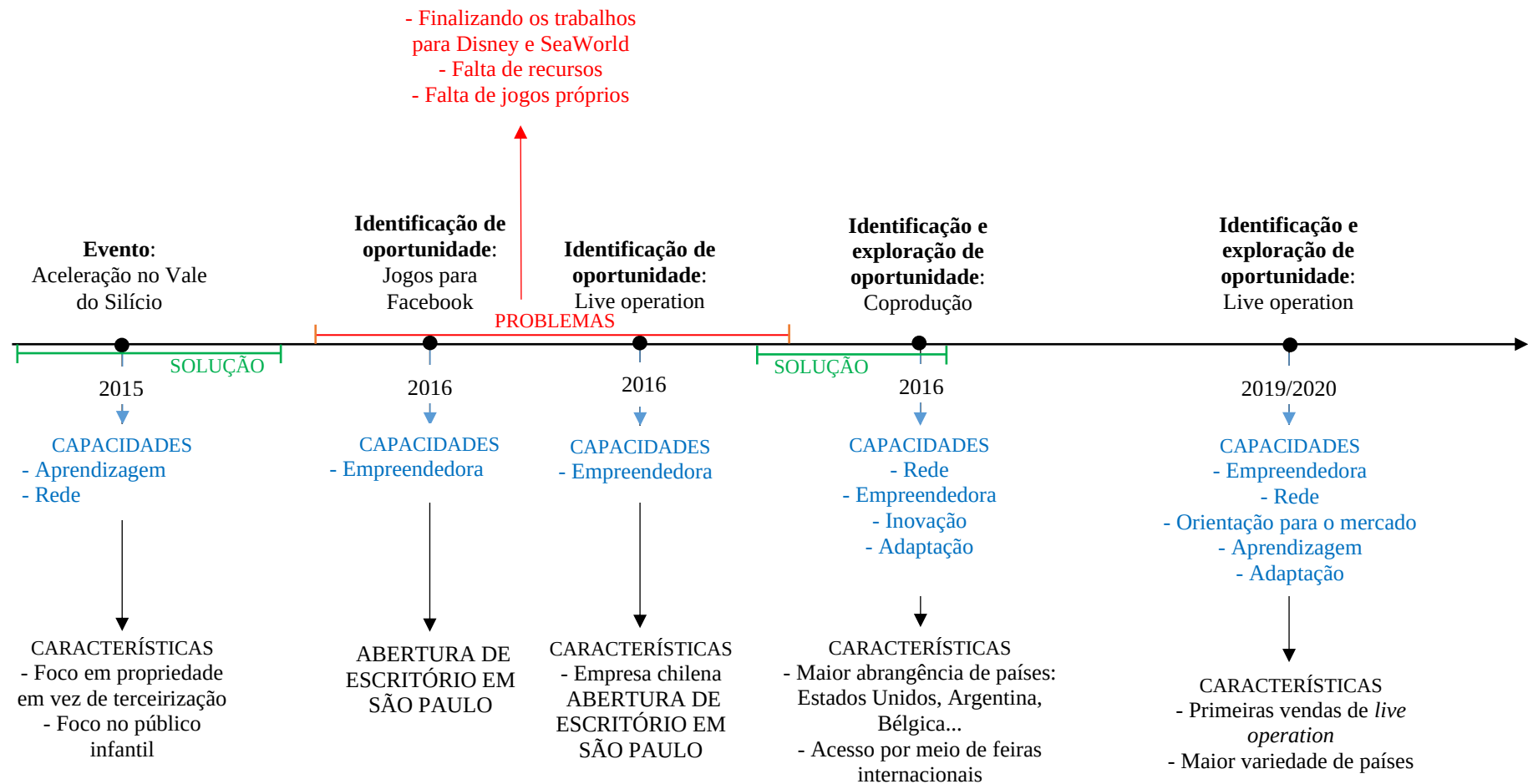


Figura 54 (4): Eventos críticos na história da Manifesto Game Studio -Terceira fase

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Em 2016, a empresa percebeu que os jogos para Facebook surgiam como uma **(identificação de) oportunidade** para a qual eles tinham competência técnica para aproveitar (estratégia deliberada). Eles trabalharam em um projeto (**empreendedora**), mas, no momento em que apresentavam a proposta, percebiam uma cautela nos potenciais clientes por ser algo muito novo. Eles, então, se depararam novamente na dificuldade em investir sozinhos no desenvolvimento do jogo, em função do alto custo e alto risco (**problemas**). Por essas razões, a oportunidade não foi explorada.

Em paralelo, no mesmo ano, desenvolveram algumas propostas de *live operation* (estratégia deliberada), especialmente para uma empresa chilena de jogos infantis (**identificação de oportunidade**). Nesse momento, os trabalhos de desenvolvimento de jogos para a Disney e para a SeaWorld estavam sendo concluídos (**problema**). Contudo, ao apresentar as novas propostas (**empreendedora**), os clientes perguntavam sobre quantos trabalhos de *live operation* eles já haviam realizado e sobre quantos acessos esses jogos haviam obtido. No entanto, os principais serviços realizados nessa modalidade haviam sido de forma terceirizada (**problema**).

[...] Na indústria de jogos, principalmente agora, esses jogos premium, de celular, o pessoal vê muitos os números. Então, o pessoal pergunta logo: “- Qual é a retenção do seu jogo?”, que é dia 1, dia 7, dia 30 [...], que é quando a pessoal volta para jogar. E aí os jogos próprios da gente, a gente não conseguia números de *publish*, então a gente ficava sem argumento de venda. (ENTREVISTA 3) (3:36)

Considerando o alto custo de desenvolvimento de novos jogos e o risco associado, os gestores desenvolveram uma nova forma de atuação (**identificação de oportunidade**). Eles começaram a incluir, nas propostas que faziam aos clientes, a alternativa de coprodução (**inovação**). Os contatos com os clientes potenciais continuaram sendo realizados da mesma forma (**empreendedora**) – participação em feiras e manutenção dos relacionamentos (**rede**) – mas a proposta foi modificada. Ao invés de realizar apenas o serviço de terceirização, a

Manifesto passou a se disponibilizar para investir no jogo junto com o cliente. Ao invés de cobrar apenas pelo serviço, a proposta incluía uma oferta de participação nos custos totais (estratégia deliberada).

Com as grandes empresas não houve sucesso, mas as pequenas empresas se mostraram receptivas à oferta, pois sugeria um maior comprometimento com o sucesso do jogo (aumento da confiança). A partir de então, a Manifesto passou a ter sucesso no desenvolvimento de jogos infantis por meio de coprodução em diversos países, como Argentina, Estados Unidos e Bélgica (**exploração de oportunidade**). A empresa passou a investir, junto com os clientes, no desenvolvimento dos jogos, de modo que estes se tornaram parceiros (**adaptação**).

Ainda em 2016, a Manifesto abriu o escritório em São Paulo, que atende o mercado doméstico e trabalha com a parte comercial e de marketing. A abertura da filial impulsionou os negócios da empresa no mercado doméstico, como pode ser observado no trecho de entrevista da gerente de negócios internacionais:

A gente, na verdade, foi operar em São Paulo mais pelo mercado nacional. Para vender dentro do Brasil fez muita diferença a gente estar lá, [...] para poder fechar os negócios. [...] Para vender pro Brasil, fez muita diferença. Para vender para fora, não. (ENTREVISTA 3) (3:19)

Assim, à medida que foi fortalecendo a sua atuação no segmento infantil, a empresa percebeu, em 2019, que seria o momento para tentar novamente as atividade de *live operation* (**identificação de oportunidade**). Uma equipe catalogou todos os jogos que poderiam proporcionar um alto potencial de receita, que estivessem alinhados com o direcionamento estratégico assumido e para quais teriam acesso por meio do seu *network* (**empreendedora**). Foi, então, que as primeiras vendas de *live operation* ocorreram (**estratégia deliberada**).

O sucesso na exploração da oportunidade de *live operation* – buscado há cerca de oito anos – é atribuído ao conhecimento técnico adquirido durante o desenvolvimento dos projetos

para as grandes empresas dos Estados Unidos (**rede**) voltadas para o público infantil (**aprendizagem**), às melhorias realizadas nas propostas apresentadas aos potenciais clientes (**adaptação**) e à formação de uma equipe de marketing (**orientação para o mercado**).

Utilizando essas técnicas de gerência de projeto [aprendidas em experiências anteriores], a gente consegue estabelecer uma relação de transparência, porque [...] a gente bota o *input* no software, e aí o cliente consegue saber o que a gente tá fazendo todo dia [...]. E a gente também tem a política de toda semana entregar uma versão jogável do jogo, que é outra coisa que eu também vendo no pit. (ENTREVISTA 3) (3:12)

4.2.3 Análise do caso à luz das teorias

Assim como na análise do caso anterior, esta seção é iniciada com a discussão sobre os processos de (1) identificação e exploração de oportunidades internacionais e, na sequência, são discutidas as (2) capacidades dinâmicas. Ao final, as abordagens teóricas são confrontadas.

4.2.3.1 Oportunidades internacionais

A Manifesto Game Studio já iniciou suas atividades, em 2005, com foco de atuação no mercado internacional. Desse modo, pode ser considerada uma empresa nascida global – *born global* (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996). Entende-se que essas empresas são caracterizadas por estabelecer suas atividades no exterior desde a sua fundação ou poucos anos após a sua criação (RIBEIRO; OLIVEIRA JR.; BORONI, 2012). Esse fenômeno é mais comum em empresas de setores de base tecnológica, justamente em função da facilidade em disponibilizar os produtos/serviços em escala mundial.

A abertura da empresa ocorreu em um ambiente propício ao empreendedorismo, proporcionado pela relação dos sócios com a universidade e pela sua ligação com o Porto

Digital. Tanto o contexto incentivava a atuação internacional desde o início, quanto os sócios já possuíam uma visão internacional desenvolvida. Essa compreensão é corroborada por dados documentais:

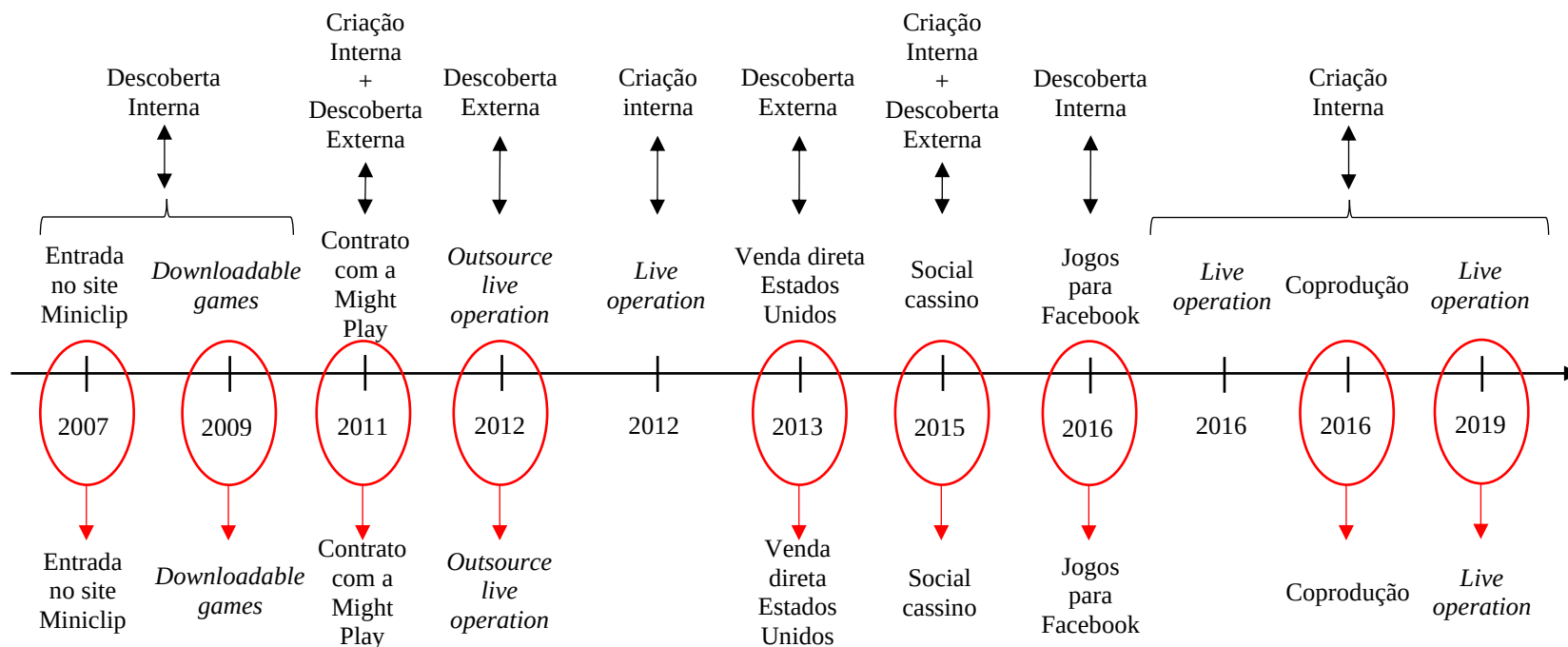
[...] A empresa ter sido criada dentro de um ambiente institucional de apoio ao empreendedorismo, desde o início de suas atividades, pode ter contribuído para uma visão internacional do seu negócio. (GÓES, 2014) (4:56)

Nesse sentido, as duas primeiras oportunidades de atuação identificadas pela empresa, em 2006 e 2007, referem-se à distribuição dos jogos por meio de portais com alcance global. Nessas situações, a empresa não atuou buscando diretamente os usuários finais, mas o fez por meio de intermediários, conforme Figura 55 (4).

Esse tipo de oportunidade internacional está em consonância com Muzychenko e Liesch (2015), ao explicarem que a possibilidade de realizar operações internacionais pode ser alcançada diretamente com os clientes ou por meio de intermediários. Embora a forma de distribuição seja diferente, com jogos online ou para serem baixados, a forma como essas oportunidades foram identificadas foi semelhante: por meio de busca ativa (KONTINEN; OJALA, 2011b). Havendo, portanto, **descoberta interna** das oportunidades internacionais.

A descoberta interna ocorre quando as oportunidades estão disponíveis no ambiente, cabendo às empresas descobri-las. A maior parte da literatura se concentra nessa abordagem, influenciada pelo trabalho de Oviatt e McDougall (1994), em que se defende que algumas empresas podem começar as suas atividades internacionais desde muito cedo em função da experiência internacional dos empreendedores e do seu estado de alerta. Nesse sentido, as oportunidades já surgem internacionais e são dependentes de uma visão também internacional desde o início do negócio (OVIATT; MCDUGALL, 1994). Embora os sócios da Manifesto não tivessem tido experiências com empreendedorismo internacional, eles já haviam visitado ou estudado em outros países, o que contribuiu para expandir a sua visão internacional.

IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES INTERNACIONAIS



EXPLORAÇÃO DAS OPORTUNIDADES INTERNACIONAIS

Figura 55 (4): Oportunidades internacionais da Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

A partir de 2011, a Manifesto começou a participar de feiras de negócios internacionais em busca de construir relacionamentos que representassem oportunidades ou que viabilizassem o acesso às oportunidades. Em 2011, a empresa conquistou um cliente importante em uma feira, por meio de uma combinação entre busca ativa (KONTINEN; OJALA, 2011b) e relacionamentos (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2012) – **descoberta interna e externa**. Essa parceria resultou no desenvolvimento de atividades de *outsourcing*. Foi também dessa forma que ocorreu a identificação da oportunidade de atuar no desenvolvimento de social cassino, em 2015.

Ainda em 2011, a Manifesto passou a prestar serviços no desenvolvimento de jogos para os quais o seu contratante, a Might Play, estava trabalhando. Zambon (2020) explica que, quando se trabalha com *outsourcing*, embora seja uma empresa independente, o trabalho envolve a propriedade intelectual de terceiros, limitando a liberdade criativa e o acesso à potencial receita gerada pelo jogo. Contudo, um dos benefícios da terceirização é o potencial para aprendizagem.

Em 2012, por meio da Might Play, a Manifesto foi convidada para desenvolver atividades de *live operation* por uma grande empresa desenvolvedora de *games* dos Estados Unidos (**descoberta externa**). Embora fosse uma empresa pequena, a Might Play possui uma ampla rede de relacionamentos com grandes empresas do setor. De acordo com George *et al.* (2016) e Kraus *et al.* (2017), os meios pelos quais a Manifesto identificou essas oportunidades, envolvendo o estado de alerta, as buscas sistemáticas e as redes sociais, estão entre os fatores que mais afetam os processos de identificação de oportunidades internacionais.

Com os conhecimentos adquiridos, ainda em 2012, a Manifesto decidiu desenvolver propostas de *live operation* e apresentar para clientes em potencial (**criação de oportunidade**), assumindo um comportamento mais proativo. Kalinic, Sarasvathy e Forza (2014) argumentam que as empresas atuam dessa maneira quando não possuem conhecimento sobre o mercado,

optando por agir a partir dos seus recursos e capacidades. No entanto, a Manifesto possuía informações sobre o mercado e decidiu tentar explorar a nova capacidade que havia adquirido.

No ano seguinte, também por meio da Might Play, a Manifesto foi contratada diretamente por grandes empresas de entretenimento infantil. Mais uma vez, a rede de relacionamentos foi o fator que proporcionou o acesso às oportunidades, sendo a principal forma de **descoberta externa** de oportunidades internacionais indicada na literatura (AHMADIAN; ABDOLMALEKI, 2018; BAI; JOHANSON, 2018; MA *et al.*, 2019; MASIELLO; IZZO, 2019; URBAN, 2019). Assim, os trabalhos de *outsourcing* foram essenciais para superar um desafio importante ressaltado por Ellis (2011), que são os altos custos decorrentes do processo de construção de relacionamentos internacionais.

A partir de 2015, após o processo de aceleração pelo qual a empresa passou no Vale do Silício, a Manifesto assumiu um comportamento mais proativo com relação aos processos de identificação de oportunidades internacionais. Em 2016, identificou no mercado uma tendência acerca do desenvolvimento de jogos para o Facebook (**descoberta interna**), em função do seu estado de alerta (REZVANI; LASHGARI; FARSI, 2019). Contudo, a partir de então, as demais oportunidades identificadas pela empresa passaram a ser decorrentes de **criação interna**.

Os principais eventos de criação de oportunidade pela própria empresa ocorreram em: 2016, com uma (a) nova tentativa de desenvolver *live operation*; quando (b) iniciou as atividades de coprodução; e em 2019, quando conseguiu explorar a (c) oportunidade de *live operation*. Essa mudança de comportamento na busca por oportunidades internacionais ao longo da história da empresa reforça a compreensão de Ratajczak-Mrozek (2015), de que as redes de relacionamento – descoberta externa – são mais relevantes no início do processo de internacionalização. À medida que a empresa constrói reputação e adquire recursos e capacidades, essa dependência das redes diminui (RATAJCZAK-MROZEK, 2015), sendo desenvolvida a capacidade de criar oportunidades.

No que se refere à exploração de oportunidades, diferente do que ocorreu no caso anterior, as oportunidades da Manifesto foram, em sua maioria, exploradas de forma simultânea à identificação. Apenas no evento de identificação das oportunidades de ‘Jogos para Facebook’, a empresa não conseguiu explorá-la. No caso das oportunidades de ‘live operation’, as primeiras tentativas ocorreram em 2012 e 2016. No entanto, apenas em 2019 ocorreu a exploração, quando a empresa havia desenvolvido as capacidades necessárias.

4.2.3.2 Capacidades dinâmicas

Quanto à abordagem teórica de capacidades dinâmicas, verificou-se que, como a Manifesto já iniciou suas atividades voltada para o mercado externo, as capacidades para identificar e explorar as oportunidades internacionais foram desenvolvidas ao longo da sua atuação nesses mercados. Parte das capacidades foi desenvolvida na primeira fase, enquanto desenvolvia jogos para serem distribuídos por terceiros: rede e empreendedora.

Na segunda fase, quando começou a trabalhar com terceirização, a empresa desenvolveu a capacidade de adaptação e de aprendizagem. Essa forma de atuação ocorreu a partir de uma combinação entre estratégia deliberada e emergente de expansão internacional. A estratégia deliberada consistia em buscar novos clientes em feiras e eventos internacionais, investindo na construção de relacionamentos. Como resultado, os novos clientes contrataram a empresa para desenvolver as atividades de *outsourcing*, resultando em estratégia emergente.

A partir de 2016, na terceira fase, a empresa mudou sua forma de atuação, modificando o seu direcionamento estratégico e buscando oportunidades que estivessem mais alinhadas com a sua estratégia deliberada. Assim, desenvolveu duas novas capacidades para expansão internacional: inovação e orientação para o mercado.

No Quadro 28 (4) é possível observar os momentos em que cada capacidade é desenvolvida ou utilizada em função dos processos de identificação e exploração de cada oportunidade internacional.

FASES		FASE I				FASE II						FASE III												
OPORTU- NIDADE	Abertura da empresa		Entrada no site Miniclip		Downloa- dable games		Contrato com a MightPlay		Outsource de live operation		Live operation		Venda direta EUA		Social cassino		Jogos para Facebook		Live operation		Coprodução		Live operation	
	ANO		2005	2007	2009	2011	2012	2012	2013	2015	2016	2016	2016	2019										
CAPACIDADE	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração
Rede																								
Atitude empreendedora																								
Aprendizagem																								
Adaptação																								
Orientação ao mercado																								
Inovação																								

Quadro 28 (4): Capacidades dinâmicas da Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020)

Conforme já mencionado, a literatura aponta, basicamente, seis grupos de capacidades dinâmicas para atuação internacional: de rede, empreendedora/gerencial, orientada ao mercado, de aprendizagem, de adaptação e de inovação (excluindo as capacidades de reconfiguração, de internacionalização e de identificação de oportunidades). No caso da Manifesto, é possível identificar a utilização dos seis grupos de capacidades.

a) Capacidade de rede

A capacidade de rede envolve a habilidade da empresa de construir relacionamentos que favoreçam a sua atuação. Essa é uma das capacidades mais presentes nos eventos destacados

dentro da atuação internacional da Manifesto. Em consonância com Chavan e Agarwal (2016), a empresa utilizou as redes com diferentes finalidades: para (a) obter conhecimentos, (b) usufruir de habilidades que não possuía, (c) obter apoio financeiro e institucional para a participação em feiras internacionais, (d) construir confiança e reputação e (e) obter acesso a clientes. Exemplos de como a empresa faz esses diferentes usos das redes de relacionamento são apresentados no Quadro 29 (4), a seguir:

Finalidades dos relacionamentos	Exemplos
(a) obter conhecimentos	“[...] Eu sempre procurei mentor. Então, eu sempre tento procurar alguém, com quem eu consiga falar, conversar e trocar ideia, e sempre tive muito isso. [...] E é bom porque ele tem um <i>network</i> de empresas de jogos muito grande, então, normalmente, quando a gente vai fazer uma proposta, ele me ajuda muito, porque eu digo: - Olha, tal empresa, [...] que tipo de coisa eles procuram? Como é que a empresa tem que se apresentar pra ter mais chance? Então, é esse tipo de <i>network</i> , mentoria assim.” (ENTREVISTA 2) (2:13)
(b) usufruir de habilidades que não possuía	“[...] a Manifesto obteve e continuava a obter importantes benefícios das parcerias firmadas no exterior. Em primeiro lugar, as parcerias permitiam alcançar mercados que não seriam acessíveis sem a utilização de portais de jogos eletrônicos. [...] Como têm uma quantidade de acessos muito grande de usuários, todo jogo, quando é lançado em um portal, fica exposto na página principal em lugar de destaque por alguns dias. Essa divulgação pode fazer com que o desenvolvedor obtenha muitos downloads e análises (reviews).” (GÓES, 2014) (4:20)
(c) obter apoio para participar de feiras internacionais	“[...] Tem a APEX, a Agência de Exportação do Brasil, [que] tem um programa de exportação de jogos com a ABRAGAMES, que é a Associação de Jogos, aí o nome desse programa é BGD, Brazilian Game Developers. Aí, através desse projeto, a gente tem um apoio pra participar de eventos fora.” (ENTREVISTA 3) (3:5)
(d) construir confiança e reputação e (e) ter acesso a clientes	“Depois da Might Play [...] algumas pessoas que trabalhavam lá e tinham trabalhado com a gente foram pra outras empresas e aí começaram também a indicar a gente. [...] A Bandai Namco, que é uma empresa enorme japonesa, que tem uma sede nos Estados Unidos, a gente começou a trabalhar assim, porque era uma pessoa que tinha saído da Myght Play e foi pra lá, e a gente fez vários projetos com eles, projetos grandes, importantes, feitos pra filme, aquele filme, Pixels, com Adam Sandler, a gente fez um joguinho, que o produtor foi esse cara que saiu da Might Play e chamou a gente porque confiava no trabalho da gente.” (ENTREVISTA 3) (3:19)

Quadro 29 (4): Diferentes usos da capacidade de rede pela Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborado a partir de dados da pesquisa (2020)

Como ocorreu no caso da Manifesto, a obtenção de conhecimento é um benefício amplamente atribuído à construção de redes de relacionamento internacionais pela literatura

(por exemplo, OVIATT; MCDOUGALL, 1994; DIMITRATOS; PLAKOYANNAKI, 2003 JOHANSON; VAHLNE, 2006; 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Da mesma forma, também é previsto na literatura que as redes podem ajudar a superar o problema da ausência de recursos por meio da complementaridade entre as empresas, o que substitui a necessidade de serem desenvolvidos internamente (TEECE, 2007; KALINIC; SARASVATHY; FORZA, 2014).

Sobre o apoio que a Manifesto recebeu para participar de eventos internacionais, Ahmadian e Abdolmaleki (2018) corroboram esse benefício ao verificarem que as redes institucionais afetam positivamente o reconhecimento de oportunidades internacionais. Além disso, no que se refere à construção de confiança e obtenção de acesso a novos clientes, Smans, Freeman e Thomas (2014) haviam explicado que os relacionamentos baseados na confiança ajudam a identificar oportunidades internacionais.

b) Capacidade empreendedora

A segunda capacidade utilizada pela Manifesto foi a capacidade empreendedora, compreendida como as características dos sócios que resultaram em identificação ou exploração de oportunidades. As características identificadas no caso da Manifesto foram: a busca ativa (KONTINEN; OJALA, 2011b) e a visão internacional (MORT; WEERAWARDENA, 2006). A busca ativa esteve presente em praticamente toda a trajetória da empresa, desde a busca por portais eletrônicos para distribuição dos jogos, por parcerias em feiras internacionais, no estabelecimento de contatos a distância, no envio de propostas, entre outras formas que a empresa utilizou para manter-se atuante e atualizada no mercado mundial. Um exemplo foi mencionado por um dos sócios:

Em 2011, a gente começou a ir para feira. Em 2013, a gente já ia para três, quatro feiras todo ano e já era uma busca bem ativa. (ENTREVISTA 2) (2:42)

A visão internacional dos sócios foi construída durante a sua passagem por outros países e foi fundamental desde a abertura da empresa, quando os sócios perceberam que o mercado doméstico não era promissor naquele momento. Essa compreensão é verificada também em dados documentais, em que um dos sócios relata os impactos da atuação internacional:

Nós conseguimos ver que o que é produzido lá fora não é muito diferente do conhecimento que nós temos aqui no Brasil. As pessoas ficam com a visão de que lá fora eles sabem fazer as coisas, e não conseguem ver que não existe muita diferença. O processo de produção é o mesmo, o conhecimento e como eles produzem é tudo muito parecido! Nós nos sentimos muito mais integrados com o resto do mundo depois de todas essas investidas lá fora. (GÓES, 2014) (4:20)

Mort e Weerawardena (2006) haviam verificado que a visão internacional dos gestores está relacionada com o comportamento proativo de busca por oportunidades, afirmando que é justamente esse comportamento da gerência que diferencia o modelo baseado nos recursos do baseado nas capacidades. A capacidade dinâmica relacionada à visão internacional resulta em uma cultura proativa, importante para a exploração de oportunidades internacionais (WEERAWARDENA *et al.*, 2015).

c) Capacidade de aprendizagem

A capacidade de aprendizagem envolve a obtenção e assimilação de conhecimentos, além da sua integração com o conhecimento existente para gerar soluções. A literatura prevê que a obtenção de conhecimento (EERME; NUMMELA, 2019) e aprendizagem facilitam o processo de descoberta das oportunidades internacionais (LEE; WILLIAMS, 2007; KAUPPINEN; JUHO, 2012; FAYENA *et al.*, 2020). Weerawardena *et al.* (2007) explicaram

que a compreensão da internacionalização de *born globals* precisa ocorrer a partir da abordagem das capacidades dinâmicas, considerando os processos pelos quais os novos aprendizados são traduzidos em melhoria do desempenho.

No caso da Manifesto, a capacidade de aprendizagem precisou ser cada vez mais refinada em função das constantes mudanças no mercado, nas tecnologias e, conseqüentemente, nos tipos de produtos/serviços desenvolvidos. A atuação em diferentes países e de maneiras distintas fez com que a empresa precisasse aprender sobre diferentes formas de fazer negócio. Weerawardena, Mort e Liesch (2017) argumentaram que as *born globals* utilizam a capacidade dinâmica de aprendizagem de diferentes formas durante as fases de identificação, captura e realização das oportunidades, o que pode ser observado nos trechos da entrevista e dos dados documentais, a seguir:

A gente foi descobrindo aos poucos. Tudo é [a partir] de reflexão em cima do que a gente já fez. (ENTREVISTA 2) (2:29)

A Manifesto passou por diversos processos de aprendizagem em sua atuação no exterior. Aprendeu muito em termos de relacionamento e *networking*. Aprendeu sobre os principais modelos de negócios da indústria de jogos eletrônicos. [...] Adquirir esses conhecimentos foi de extrema importância para a empresa, tanto para a exportação de produtos, quanto para a prestação de serviços (GÓES, 2014) (4:19)

Hermawati (2020) explica que esse comportamento de aprendizagem por meio de experiências – como ocorreu com a Manifesto – ocorre a partir da integração entre os novos conhecimentos e os processos e atividades existentes. É necessário que ele esteja alinhado com as necessidades específicas dos mercados, dos tipos de produtos/serviços e do modelo de negócio adotado.

d) Orientação para o mercado

A capacidade de orientação para o mercado é entendida como a habilidade da empresa de criar recursos para acessar as oportunidades existentes em determinados contextos. As capacidades orientadas para o mercado (CHEN; JAW, 2009; CHAKRABARTY; WANG, 2012), incluindo marketing (GNIZY, 2019; BUCCIERI; JAVALGI; CAVUSGIL, 2020); monitoramento (GHANTOUS; DAS; CHAMEROY, 2018); e diversificação (TALLOTT; HILLIARD, 2016), permitem que a empresa colete informações e mantenha-se alinhada com as necessidades do mercado, sendo capaz de criar valor para os clientes.

A Manifesto utilizou a orientação para o mercado quando fez a última tentativa de atuar com *live operation*. Foi nessa oportunidade que a empresa obteve sucesso com a modalidade de negócio, em 2019.

[O] que mudou [foi] o entendimento da gente do que é a operação. E aí isso faz com que a proposta da gente [...] tenha mais apelo. A gente entende melhor como é que seja trabalhar a retenção do jogador, a gente entende melhor como é que a gente trabalhar a ativação da comunidade. Além disso, hoje, a gente tem uma equipe de aquisição de usuários, de marketing, que faz campanha, que ajeita a loja, que a gente não tinha antes. Era só a produção mesmo do jogo. Isso é importante. É o que a gente chama de uma equipe de gerenciamento de loja. Que faz a loja, a descrição do jogo, faz a arte, muda a campanha pra galera ir para o jogo. E aí é um marketing bem específico de performance mesmo, de trazer *download* para o jogo. (ENTREVISTA 2) (2:55)

Evers, Andersson e Hannibal (2012) explicam que a capacidade dinâmica de marketing é uma forma de utilizar o conhecimento para alcançar as necessidades dos clientes e aumentar a rentabilidade da empresa no mercado internacional.

e) Capacidade de adaptação

A capacidade de adaptação reside na habilidade da empresa para se ajustar e responder às demandas impostas externamente (MIOCEVIC; MORGAN, 2018). A Manifesto desenvolveu a capacidade de adaptação em 2011 e a utilizou para explorar todas as oportunidades seguintes. Como o mercado de jogos eletrônicos muda muito rápido, a cada nova modalidade de produtos/serviços oferecidos, a empresa precisou ajustar seus processos internos. Algumas das mudanças disruptivas vivenciadas pela empresa e que modificaram a sua forma de atuação podem ser percebidas na declaração a seguir:

Antigamente era mais assim [vender mais o jogo no período de lançamento], principalmente por causa da distribuição física, né?! Mas hoje com a distribuição digital, não. Às vezes o jogo consegue manter uma taxa de receita relativamente boa mesmo depois, mesmo durante muito tempo, é mais de quão engajado você consegue manter o jogador, e quanto você consegue ativar essa comunidade. [...] Então, hoje, essa *live ops*, essa operação de dia-a-dia, é tão importante quanto ou mais do que lançamento em si. Tanto que, hoje, a gente tenta lançar o jogo o mais rápido possível, né? Faz o que a gente chama de *soft lounge*, a gente lança em um país só, ou em dois lugares. E aí a gente faz o desenvolvimento já com o jogo no ar para a gente entender se o jogo tá engajando ou não. E aí a gente tenta botar o jogo no ar o mais rápido possível. (ENTREVISTA 2) (2:57)

A capacidade de adaptação possibilita o crescimento da empresa alinhado às demandas ambientais e a realização das mudanças necessárias para essa finalidade (TEECE, 2007), essencial no segmento de jogos eletrônicos. Percebe-se que a capacidade de adaptação, na trajetória da Manifesto, é necessária não apenas nas mudanças nos jogos e tecnologias empregadas, mas também para atuação em diferentes países e continentes.

A distância cultural pesa, tanto no produto quanto no processo de desenvolvimento. Pesa muito. A gente já teve até algumas tentativas pontuais com uma empresa japonesa e uma empresa coreana, mas é bem difícil, bem diferente [...]. Até porque o mercado ocidental é muito grande, então, é um esforço muito grande. [...] Até a Europa, no geral, é mais difícil pra gente em termos de processo. Hoje, eu acho que 90% da exportação é Estados Unidos. E bem pouca coisa vai pra Europa. (ENTREVISTA 2) (2:17)

Uma forma de reduzir os efeitos da distância cultural é, justamente, por meio da posse de capacidades dinâmicas que proporcionem flexibilidade à empresa, possibilitando a sua adequação diante das demandas externas (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011)

f) Capacidade de inovação

A capacidade de inovação se refere à habilidade para desenvolver novos produtos, serviços ou processos, nesse caso, em contextos de distância cultural. A Manifesto precisou inovar para equilibrar as dificuldades em assumir os riscos de desenvolver os jogos por conta própria ou a necessidade de atuar por meio de terceirização (*outsourcing*). Assim, utilizou-se da capacidade inovativa para adequar as propostas à uma nova modalidade de negócios, a coprodução, conforme trechos de entrevistas a seguir:

[...] desde 2010, 2011, fazendo *outsourcing*, terceirização. Sempre serviço de desenvolvimento ou de operação pra jogos, com uma margem pequena. Se o jogo explode ou não, a gente não ganha nada a mais por isso. Aí a gente começou a pensar: a gente precisa escalar de alguma forma. E aí a solução que a gente achou foi começar a oferecer nas propostas a opção de coprodução. (ENTREVISTA 3) (3:38)

[...] O que mudou [foi] o entendimento da gente do que é a operação. (ENTREVISTA 2) (2:4)

Esse tipo de capacidade inovativa desenvolvido pela Manifesto não se refere às mudanças nos produtos ou serviços, mas à inovação nos modelos de negócios. Trata-se de oferecer os mesmos produtos/serviços por meio de uma nova abordagem que permita atender às necessidades que se apresentam (FLEURY; FLEURY; BORINI, 2013)

4.2.3.3 Capacidades utilizadas para identificar e explorar oportunidades internacionais

A análise com base nas abordagens teóricas de forma conjunta para o caso da empresa Manifesto é apresentada a seguir. Conforme foi evidenciado, a maior parte das capacidades dinâmicas foi desenvolvida enquanto a empresa atuava internacionalmente por intermediários ou desenvolvia atividades de terceirização, por meio de uma combinação entre estratégia de expansão internacional deliberada e emergente. Duas capacidades dinâmicas foram desenvolvidas após essa fase, resultado das mudanças estratégicas ocorridas após a aceleração no Vale do Silício, buscando maior alinhamento com a estratégia deliberada. Essas informações são sintetizadas no Quadro 30 (4), a seguir.

FASES		1ª FASE		2ª FASE								3ª FASE						
OPORTU- NIDADE	Entrada no site Miniclip		Downlo-dable games		Contrato com a MightPlay		Outsource de live operation		Live operation		Venda EUA		Social cassino		Jogos para Facebook	Live operation	Coprodução	Live operation
ANO	2007		2009		2011		2012		12		2013		2015		16	16	2016	2019
CAPACIDADE	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração
Rede		X			CI+ DE		DE		CI	DE		CI DE					CI	
Atitude empreendedora	DI		DI		CI+ DE				CI						DI	CI	CI	
Aprendizagem						X												
Orientação ao mercado																		X
Adaptação						X												
Inovação																	CI	

Quadro 30 (4) - Capacidades dinâmicas e oportunidades internacionais da Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020)

Legenda: Id. – identificação da oportunidade / Exp. – exploração da oportunidade

CE – criação externa / CI – criação interna / DE – descoberta externa / DI – descoberta interna / X - exploração

Para cada oportunidade, são pontuadas as capacidades necessárias para sua identificação ou exploração. Nos processos de identificação, há a sinalização sobre a forma como ocorreu: se por descoberta ou criação, de fonte interna ou externa, conforme classificação proposta a partir da revisão da literatura. Os momentos em que as capacidades foram desenvolvidas, ou seja, utilizadas pela primeira vez, são destacados em vermelho.

Os momentos em que as oportunidades foram criadas ou descobertas, bem como os momentos em que foram exploradas, são apresentados na Figuras 5 (4) e 57 (4), acompanhados das capacidades desenvolvidas e utilizadas em cada oportunidade.

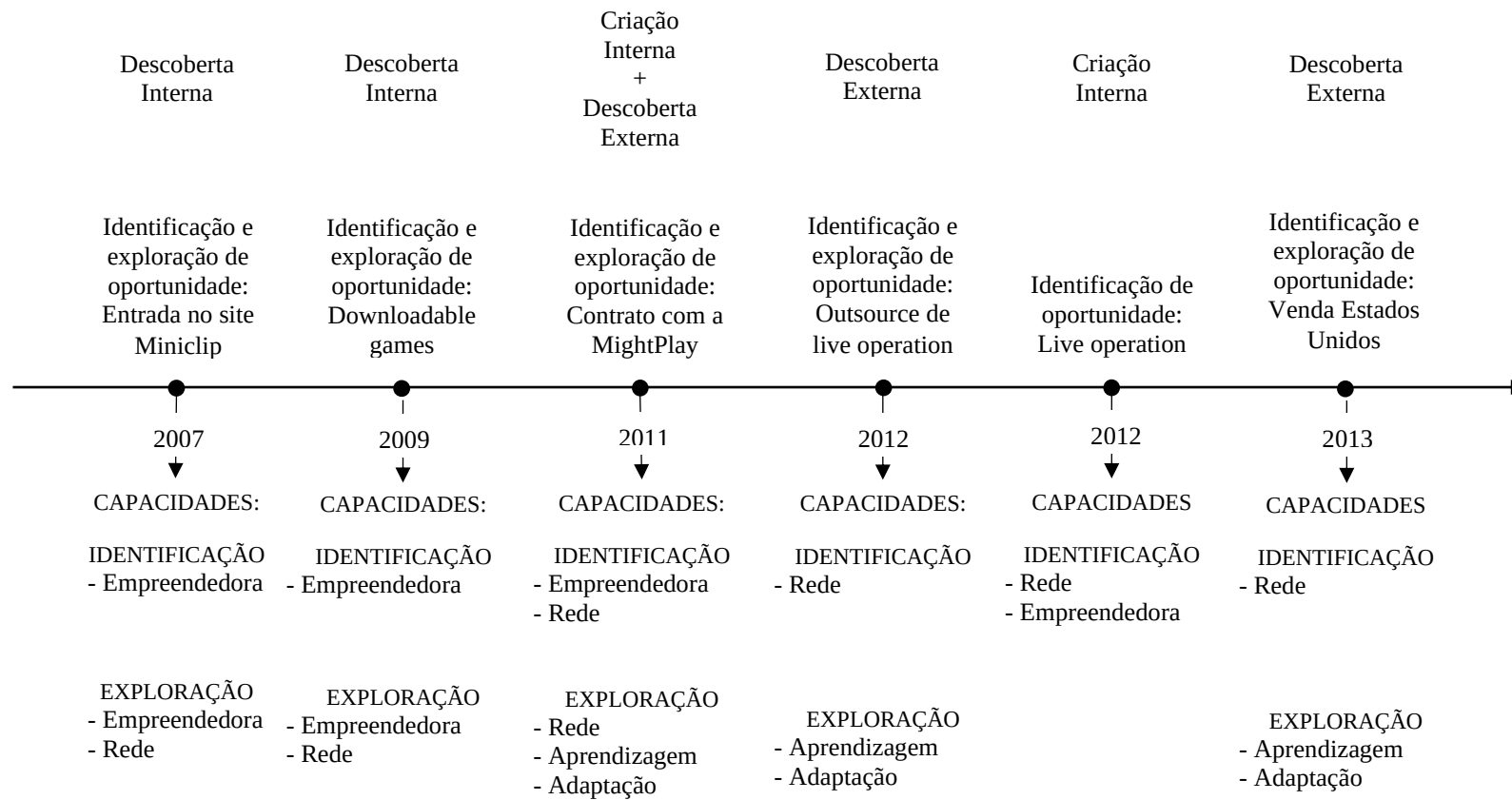


Figura 56 (4): Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

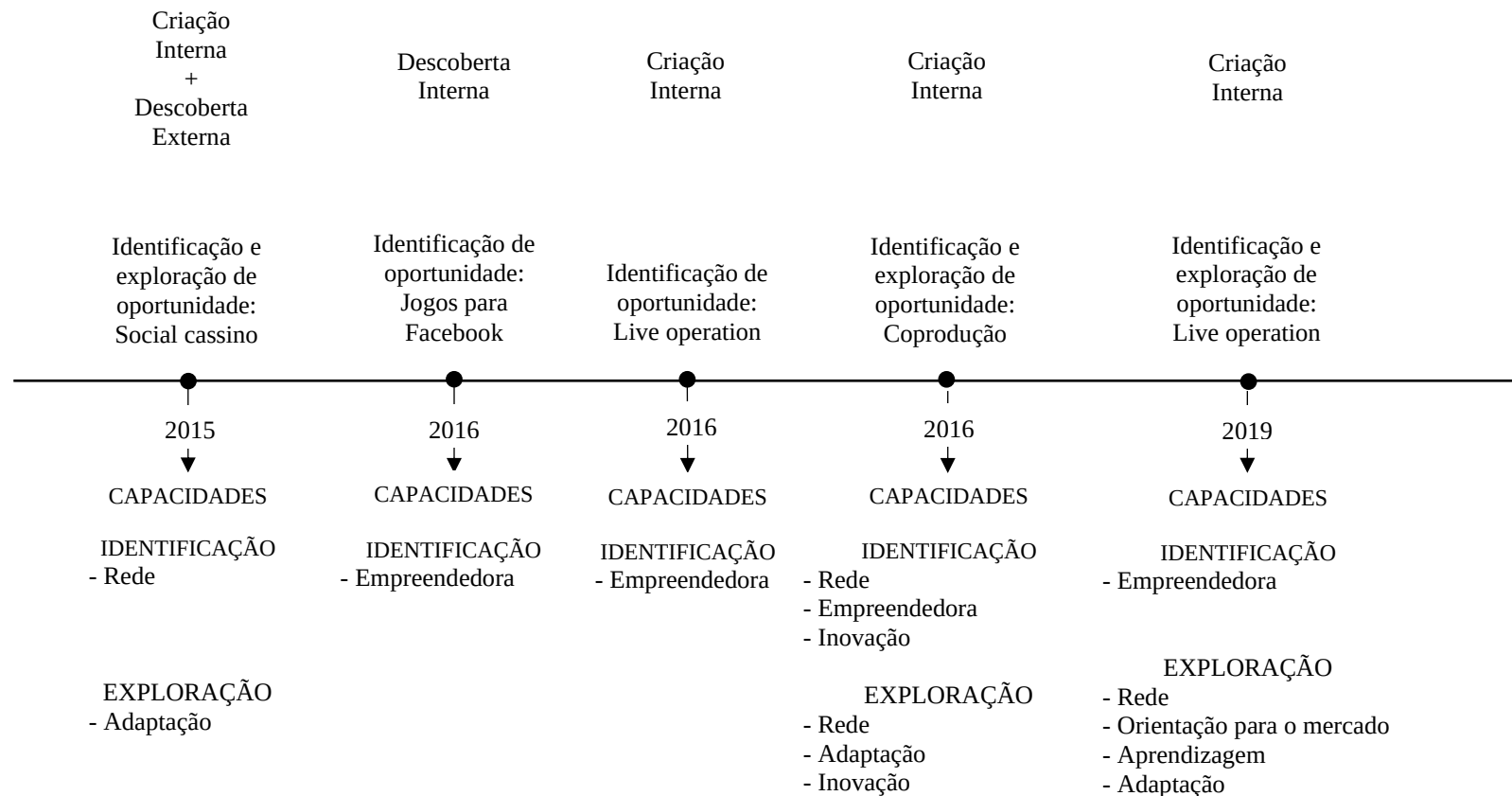


Figura 56 (4): Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborada a partir de dados da pesquisa (2020)

As capacidades de rede e empreendedora foram desenvolvidas na primeira fase da Manifesto, logo após a sua abertura, enquanto atuava internacionalmente por meio de agentes externos de distribuição. As capacidades de adaptação e aprendizagem foram desenvolvidas durante a segunda fase, em que a empresa passou a atuar por meio de atividades de *outsourcing* (terceirização). Por último, as capacidades de inovação e de orientação para o mercado foram desenvolvidas na terceira fase, em que a empresa mudou o foco estratégico para atividades de coprodução e conseguiu se consolidar no desenvolvimento de atividades de *live operation* (atualização de jogos).

Diferente do caso anterior, a análise da Manifesto foi dividida em três fases de atuação internacional, o que possibilita comparar a utilização das capacidades dinâmicas entre as fases, que duraram cerca de quatro anos cada uma. A primeira fase envolve duas oportunidades internacionais; a segunda, cinco; e a terceira fase, quatro, conforme Quadro 31 (4).

Oportunidade Identificada	Entrada no site Miniclip - 2007	Downloadable games - 2009	Contrato com a MightPlay- 2011	Outsource de live operation - 2012	Live operation- 2012	Venda EUA - 2013	Social cassino - 2015	Jogos para Facebook - 2016	Live operation - 2016	Coprodução- 2016	Live operation - 2019
Capacidade											
Rede											
Atitude empreendedora											
Aprendizagem											
Orientação ao mercado											
Adaptação											
Inovação											

Quadro 31 (4) – Oportunidades identificadas e capacidades dinâmicas da Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020)

A primeira capacidade, a atitude empreendedora foi utilizada para identificar as duas oportunidades da primeira fase. Depois disso, foi utilizada para identificar duas oportunidades

na segunda fase e todas as oportunidades da terceira fase. Tanto envolveu processos de descoberta quanto de criação. Nas fases iniciais, foi utilizada para buscar parcerias que complementassem os recursos e capacidades necessários para atuação internacional. Quando começou atuar de forma independente – sem distribuidores ou terceirização –, a empresa passou a utilizar a capacidade empreendedora para criar as oportunidades internacionais.

A demanda pela capacidade de rede foi mais intensa na segunda fase, sendo necessária para identificar todas as oportunidades, em processos tanto de descoberta quanto de criação. Na terceira fase, foi utilizada apenas para criar uma oportunidade. Por fim, a capacidade de inovação foi desenvolvida apenas em 2016, já na terceira fase. Foi necessária para criação da oportunidade de coprodução, como forma de executar o novo direcionamento estratégico da empresa.

Além disso, assim como no caso anterior, não houve criação externa de oportunidades internacionais. Portanto, as capacidades foram utilizadas para descoberta interna e externa e para criação interna das oportunidades. Essas situações são apresentadas na Figura 58 (4).

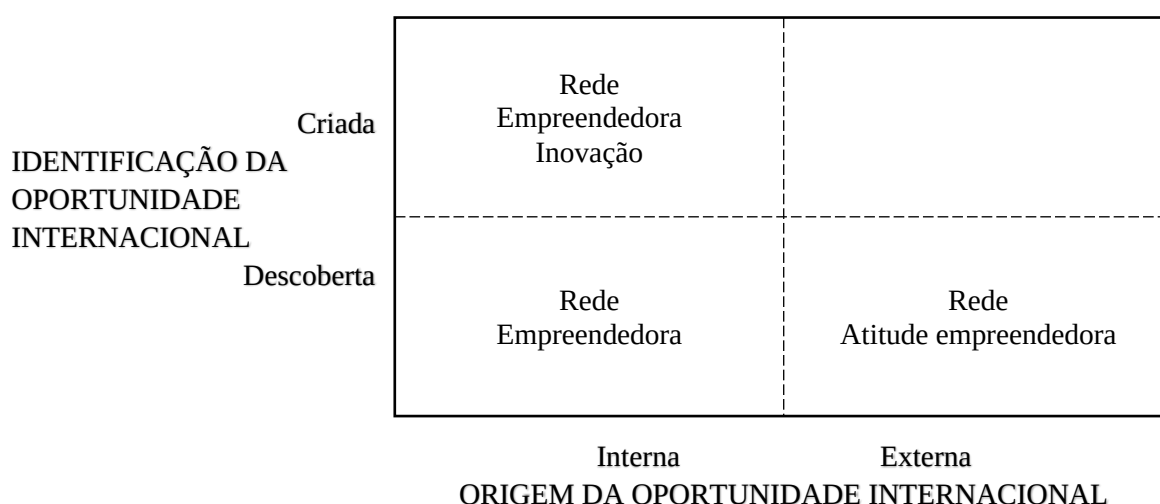


Figura 58 (4) – Matriz identificação e origem da oportunidade internacional e capacidades dinâmicas da Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Conforme descrito, a capacidade de inovação foi utilizada apenas em processos de criação, enquanto as demais capacidades (rede e empreendedora) foram utilizadas tanto em processos de descoberta quanto de criação. Esse resultado também corrobora a primeira proposição da pesquisa:

EVIDÊNCIA 1: O processo de identificação de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de inovação, de rede e empreendedora. **(Corrobora Proposição 1)**

Essas capacidades também foram necessárias para explorar oportunidades internacionais. Contudo, além delas, as capacidades de aprendizagem, de adaptação e a orientação para o mercado foram demandadas em processos de exploração. A capacidade de inovação não foi necessária para explorar oportunidades internacionais, conforme ilustrado no Quadro 32 (4).

Oportunidades exploradas	Entrada no site Miniclip - 2007	Downloadable games - 2009	Contrato com a MightPlay- 2011	Outsource de live operation - 2012	Venda EUA - 2013	Social cassino - 2015	Coprodução- 2016	Live operation - 2019
Capacidade								
Rede								
Empreendedora								
Aprendizagem								
Orientação ao mercado								
Adaptação								
Inovação								

Quadro 32 (4) – Oportunidades exploradas e capacidades dinâmicas da Manifesto

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020)

A capacidade empreendedora foi utilizada para explorar oportunidades apenas da primeira fase. A capacidade de rede foi necessária para explorar oportunidades em todas as

fases. As capacidades de aprendizagem e de adaptação, nas duas últimas. A orientação para o mercado foi utilizada para explorar apenas uma oportunidade, na terceira fase.

A partir da segunda fase, a Manifesto precisou continuamente modificar a sua forma de atuação. Embora estivesse realizando atividades de terceirização, a empresa desenvolveu diferentes tipos de jogos, para diferentes tipos de públicos. Foi após essas experiências que os sócios perceberam a identificação da empresa o público infantil.

De forma geral, percebe-se que a capacidade de inovação foi necessária apenas para identificação. As capacidades de rede e empreendedora foram utilizadas em processos de identificação e de exploração de oportunidades internacionais. As capacidades de aprendizagem, adaptação e orientação para o mercado, apenas em processos de exploração. Essas evidências se assemelham ao caso da empresa analisada anteriormente e também corroboram a segunda proposição da pesquisa:

EVIDÊNCIA 2: O processo de exploração de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de aprendizagem, adaptação e orientação para o mercado. (**Corroborar Proposição 2**)

Além disso, evidencia-se que, no caso da Manifesto

EVIDÊNCIA 3: As capacidades de rede e empreendedora foram utilizadas tanto em processos de identificação quanto de exploração de oportunidades internacionais.

EVIDÊNCIA 4: A capacidade de inovação foi utilizada exclusivamente em processos de identificação (criação) de oportunidades internacionais.

Os resultados do estudo do caso da Manifesto, em que se apresenta a relação das capacidades dinâmicas com os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais, são comparados com a representação do argumento de tese, na Figura 59 (4), a seguir. Conforme evidenciado, a capacidade de inovação se relacionou apenas com processos de criação. As capacidades de rede, empreendedora e a orientação para o mercado, tanto com processos de identificação, quanto de exploração. E as demais capacidades apenas com os processos de exploração de oportunidades internacionais.

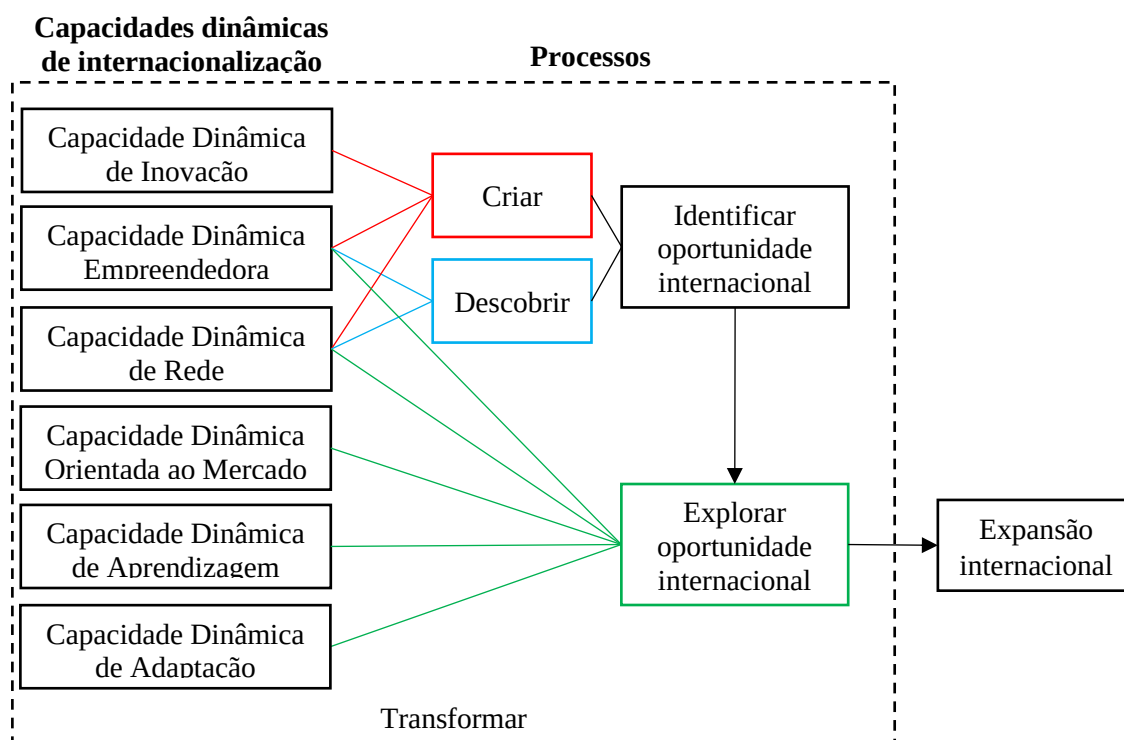


Figura 59 (4) – Representação do argumento de tese no caso da Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Como no caso anterior, o processo de transformação está presente nas relações entre as capacidades dinâmicas e os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais na forma como a empresa modifica e ajusta as suas capacidades para acompanhar a dinamicidade ambiental. Mais uma vez, a compreensão de que os processos de identificação

e transformação viabilizam o processo de exploração é apoiada, de modo que a expansão internacional só ocorre quando há a exploração das oportunidades internacionais.

Além disso, semelhante ao caso anterior, mais capacidades dinâmicas foram necessárias para explorar estratégias de expansão internacional puramente deliberadas em comparação com aquelas necessárias para explorar uma combinação entre estratégias deliberadas e emergentes.

4.3 Análise do caso da In Forma Software

4.3.1 Caracterização da empresa

A In Forma foi fundada em 1993, na cidade de Recife, Pernambuco. A empresa foi criada antes mesmo do surgimento do CESAR. Os sócios, Ismar Neumann Kaufman e Virgínia Adélia Cordeiro Sgotti, eram alunos do mestrado do CIn/UFPE, quando decidiram abrir a empresa. Ismar Kaufman, inclusive, foi um dos fundadores do CESAR. No ano seguinte, mais um sócio entrou na empresa: Mauricio de Figueiredo Braga. E, por volta de 1995, mais um sócio: Leningrado Florêncio.

A In Forma nasceu dentro do CIn/UFPE e, logo que o CESAR iniciou suas atividades, também se tornou uma empresa incubada. A empresa surgiu a partir da identificação de uma oportunidade de atuação internacional com um foco diferente dos produtos e serviços que a empresa desenvolve hoje, direcionados ao mercado interno. Ao longo de sua trajetória, realizou várias tentativas de atuar no mercado internacional, incluindo a abertura de uma filial no Estados Unidos, em 2006. No entanto, só obteve sucesso fora do país depois de quase duas décadas desde a abertura da empresa, em países e com produtos diferentes daqueles planejados no momento da fundação.

O ambiente de trabalho é um pouco mais formal do que nos casos anteriores, como pode ser observado nas imagens dos escritórios de Recife, na Figura 60 (4).



Figura 60 (4): Escritórios da In Forma Software, em Recife/PE

Fonte: <https://www.instagram.com/informasoftware/>
<https://especiais.jconline.ne10.uol.com.br/gptw2017/in-forma-software/>.

Hoje, a In Forma é uma empresa consolidada no mercado nacional, tendo desenvolvido uma expertise muito específica e se tornado referência no fornecimento de soluções para gestão de ativos físicos em setores regulamentados³, especialmente de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Atende cerca de 14% do mercado nacional de geração, 50% do mercado de transmissão e 20% da distribuição de energia.

Atualmente, tem um quadro com cerca de 70 colaboradores, a maioria em Recife, onde fica concentrada toda a produção; mas também conta com dois colaboradores em Belo Horizonte; um no Rio de Janeiro e outro em Florianópolis. Todos estrategicamente posicionados para atender clientes de setores como Energia, Óleo & Gás, Infraestrutura, Transporte e Serviços. Entre os clientes, estão grandes empresas como a Celpe – Companhia Energética de Pernambuco – e a Chesf – Companhia Hidrelétrica do São Francisco.

³ Setores regulados são aqueles que estão sujeitos ao controle de algum órgão regulatório

4.3.2 Descrição do caso

O caso da empresa In Forma se divide em dois momentos: (1) acontecimentos relacionados à abertura da empresa e às suas tentativas de atuação internacional desde o início; e quando (2) a empresa se consolida no mercado doméstico e explora oportunidades internacionais na África e no Chile. Foram gerados 87 códigos na análise do caso – que incluem 08 documentos. Conforme nos casos anteriores, os códigos foram gerados considerando as seguintes categorias:

Categorias	Significado
Eventos	Situações importantes na história da empresa, que representaram uma mudança relevante.
Identificação de oportunidades	Oportunidades internacionais identificadas pela empresa.
Exploração de oportunidades	Oportunidades internacionais exploradas pela empresa em momento simultâneo ou posterior ao da identificação.
Capacidades dinâmicas	As capacidades verificadas foram: rede, empreendedora, inovação, aprendizagem e adaptação.
Problemas	As dificuldades relatadas ao longo do processo
Soluções	As soluções desenvolvidas para os problemas.
Características	Características do contexto, da empresa, dos sócios ou dos parceiros.

Quadro 33 (4): Categorias da análise de dados da In Forma Software

Fonte: Elaborado a partir de dados de pesquisa (2020)

Da mesma forma, foi feita a localização temporal dos códigos e categorias, de modo que 66 códigos foram posicionados no tempo, enquanto 11 abordam aspectos gerais. As categorias em que os códigos foram agrupados também foram posicionadas no tempo, resultando em 14 categorias. A partir do posicionamento temporal dos códigos e categorias, a análise do caso foi dividida em duas fases: a) entre 1991 e 2006; e b) entre 1999 e 2020, em conformidade com os momentos mencionados acima. As redes com os códigos e categorias são apresentados nos Apêndices. Dentro de cada fase foram identificados os marcos temporais apresentados na Figura 61 (4).

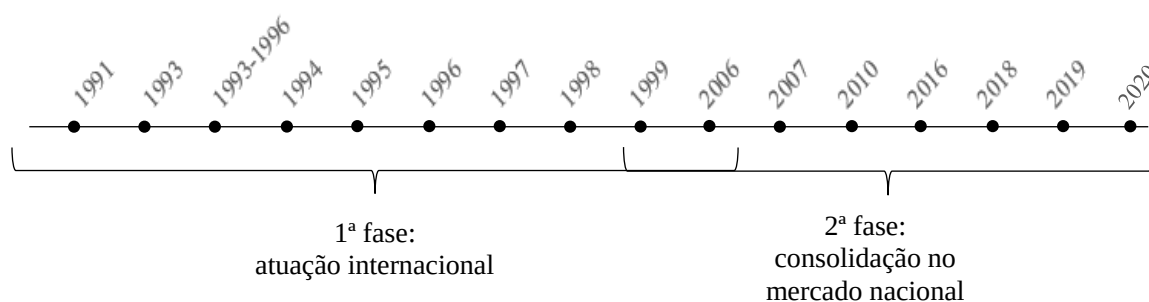


Figura 61 (4): Marcos temporais de cada fase da In Forma Software

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

4.3.2.1. Primeira fase: abertura da In Forma e tentativas de atuação internacional

A primeira fase da In Forma ocorre entre os anos de 1991 e 1999, iniciada dois anos antes da abertura da empresa, quando a oportunidade começou a ser identificada por um dos sócios. A primeira fase é marcada por oito eventos, que representam as tentativas de explorar diversas oportunidades internacionais, a maioria, sem sucesso, conforme Figura 62 (4).

A **oportunidade de abertura da empresa** começou a surgir em 1991, quando um dos sócios, já em busca de oportunidades para empreender (**empreendedora**), trabalhando em uma empresa de consultoria, percebeu a existência de uma demanda para a criação de um sistema de gestão de manutenção industrial (**inovação**). Ao ingressar no mestrado em computação, no CIn/UFPE, o sócio se dedicou ao amadurecimento dessa ideia junto com a sua colega de mestrado e futura sócia.

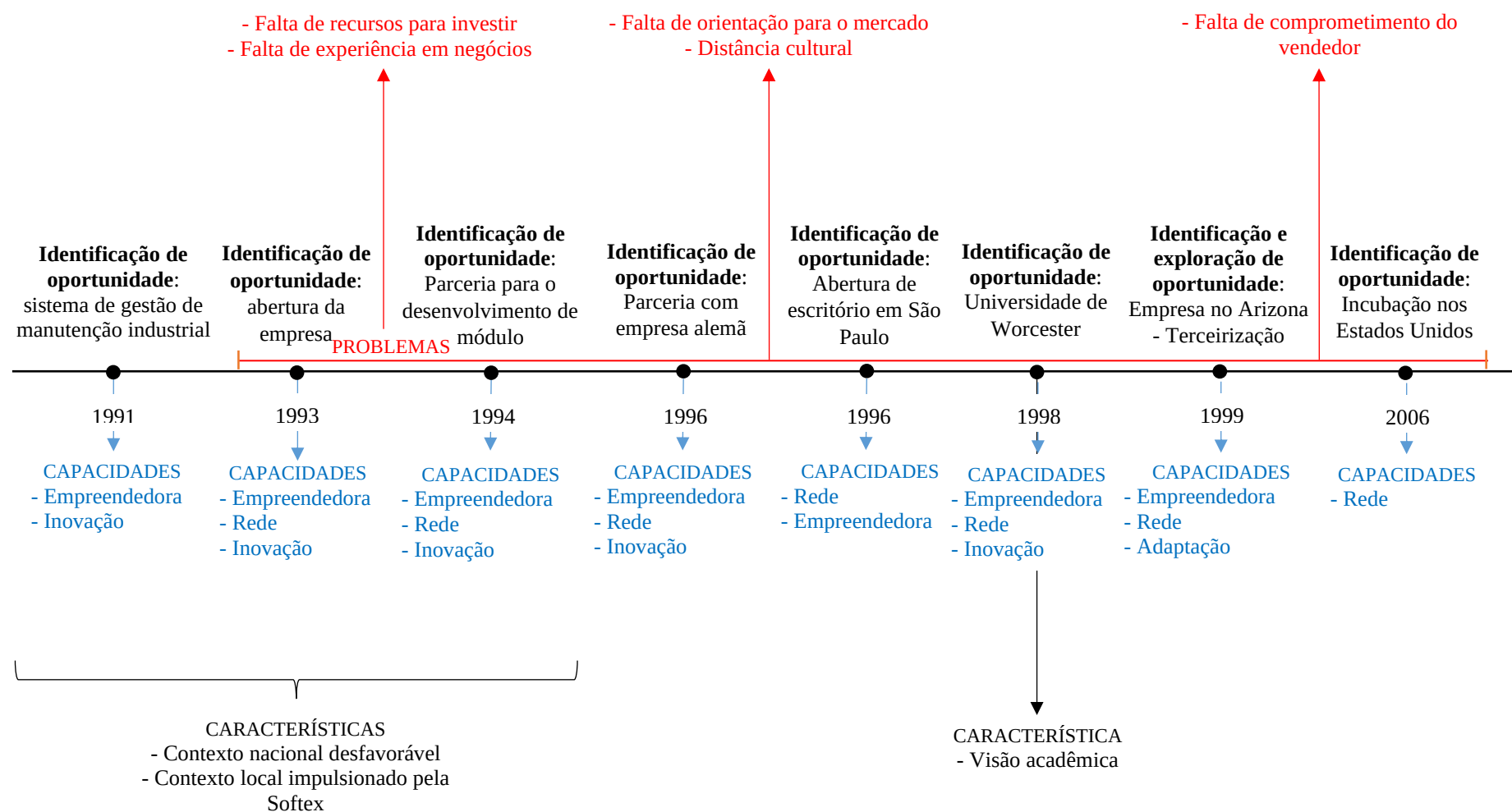


Figura 62 (4): Eventos críticos na história da In Forma Software - Primeira fase

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Em 1993, o Softex – Centro de Excelência em Tecnologia de Software do Recife –, que havia sido inaugurado no ano anterior, lançou um edital para o desenvolvimento de *softwares* para exportação (**características**). Atuante no fortalecimento do contexto local de incentivo ao setor de TI (**rede**), um dos sócios decidiu que seria o momento de abrir a In Forma, com o intuito de explorar essa oportunidade, conforme relatado em entrevista:

Quando a empresa foi criada, em 1993, existia um programa do Governo que era o Softex, que, na época, era *software* para exportação, e tinha uma unidade do Softex aqui em Recife. Eles fizeram uma chamada pra projetos e [o sócio] submeteu o projeto e criou a empresa para participar dessa chamada do Softex. E, logo depois, ele me chamou pra trabalhar com ele. Então, como ele falou: a empresa foi criada pensando no mercado exterior. [...] A gente criou a empresa com esse propósito. Então, não tinha o cliente, a gente sabia mais ou menos o produto que a gente queria, porque já estava lá descrito no projeto que foi submetido ao Softex. Fomos uma das empresas aprovadas. (ENTREVISTA 2) (2:5-7)

Conforme relatado, a In Forma foi criada com a finalidade de atuar no mercado internacional, especialmente nos Estados Unidos. A empresa foi a primeira incubada no CESAR. Um dos sócios, inclusive, foi um dos fundadores dessa instituição. Logo após a abertura da In Forma, para participar do edital divulgado pela Softex, foi desenvolvido um plano de negócios em que a empresa se comprometia em desenvolver um sistema (**inovação**) para venda no mercado externo (estratégia deliberada). O seguinte trecho de entrevista reforça essa compreensão:

A gente criou a empresa pra isso, a gente escreveu logo de cara, assim que a gente criou a empresa, a gente escreveu um primeiro plano de negócios mostrando todos os *softwares* de manutenção que existiam no mundo, mais de quarenta *softwares* de manutenção nos Estados Unidos, na Europa, principalmente, acho que tinha um do Japão, e a gente mostrou todas as características que eles tinham e porque o nosso, daqui a um ano, a gente ia tá faturando um milhão de dólares vendendo *software* de manutenção nos Estados Unidos. (ENTREVISTA 1) (1:15)

Um dos sócios já havia morado em Israel e, embora não tivesse tido nenhuma experiência profissional fora do país, a estadia em outro continente fez com que percebesse a atuação internacional como algo natural (**empreendedora**). Como relatou, “a ideia de que o mundo não era uma coisa tão distante de mim é uma influência importante” (ENTREVISTA 1) (1:10).

Logo após a abertura da empresa e aprovação do projeto, os sócios começaram a participar de feiras internacionais (**empreendedora**). Contudo, apesar da disposição para empreender e da visão internacional, perceberam que isso não era suficiente para explorar a oportunidade que vislumbraram (**problemas**). Novos desafios se apresentaram, como a necessidade de investimento para inserir o produto no contexto internacional e a necessidade de negociação, o que era uma dificuldade para eles que não tinham experiência com negócios. Os sócios tinham formação em ciências da computação e não entendiam de gestão de empresas, ainda mais considerando os desafios do mercado internacional, aspecto mencionado por três entrevistados:

Criar a empresa para o exterior não parecia tão desafiante... Parecia até mais fácil do que realmente seria. [...] Obviamente, a gente não conseguiu. O negócio era muito mais complicado do que parecia, a empresa acabou fazendo outras coisas ao longo do tempo pra sobreviver. (ENTREVISTA 1) (1:10-15)

Faltou capital, faltou conhecimento, faltou contato, faltou maturidade... [...] A gente criou a empresa, mas não fez nenhuma ação mais efetiva de ir pra fora prospectar... Ainda fomos para algumas feiras. Mas, assim, é um nível de exigência muito grande pra você ter o produto para entrar nesse mercado (ENTREVISTA 2) (2:8)

Eu acho que, naquele momento, todos estávamos ainda muito ingênuos. Inclusive o Governo brasileiro, quando achava que uma empresa poderia criar um *software* que seria primeiro vendido fora. E depois percebeu que era preciso se consolidar aqui dentro pra ir lá fora. Não bastava alguns patrocínios de viagem ou de participação em feira do exterior, que a coisa ia acontecer assim, simplesmente, pelo nosso desejo, pela nossa vontade. A gente precisava ter um lastro, uma sustentação aqui no Brasil, isso a gente só percebeu anos depois. (ENTREVISTA 3) (8:4)

Além disso, no início da década de 90, haviam as próprias dificuldades do contexto nacional, quando o Brasil estava passando por um período de redemocratização e ainda estava muito fechado ao comércio internacional. Até que, no ano seguinte, em 1994, por meio da sua **rede** de relacionamentos no mercado local, a In Forma conseguiu fazer uma parceria com a maior empresa de *software* do mercado nacional, que era representante de uma grande empresa alemã. A In Forma percebeu que um dos produtos que a empresa alemã desenvolvia não incluía a parte de manutenção (**empreendedora**) e firmou um acordo para desenvolver esse módulo para o *software* (**inovação**), que seria comercializado em diversos países (estratégia deliberada).

Nós tínhamos uma relação muito próxima com a [empresa] aqui, nós conhecíamos pessoas, nós tínhamos amigos que trabalhavam [lá], e tinha um sujeito espetacular [...] que representava a [empresa], e que representava de maneira institucional e fazia essa empresa se aproximar da universidade, por exemplo. E aí, nós, através dessa aproximação com a universidade, nós fizemos essa parceria. (ENTREVISTA 3) (8:2)

Confirme relatado em entrevista, os sócios julgaram ser uma oportunidade promissora, dada a vantagem de não precisarem investir nas vendas internacionais, pois seria um produto terceirizado, parte de um produto maior. A In Forma passou dois anos trabalhando no desenvolvimento desse módulo (**empreendedora**) e, em 1996, foi convidada pelo parceiro nacional (**rede**) para participar de uma feira internacional e apresentar o módulo a um representante da matriz alemã.

Quando a gente chegou lá [...], mostramos o módulo de manutenção, que a gente tinha desenvolvido dentro do *framework* deles, quer dizer: só fazia sentido dentro do *software* deles, a gente desenvolveu um negócio que só servia se fosse nele. [...] E, quando chegou lá, o cara disse: “– Ótimo, muito bom... Espera que eu vou te dizer quais são os próximos passos para a gente colocar isso aqui pra vender no mundo inteiro”. [...] Depois de seis meses, a gente descobriu que eles descontinuaram o produto. Então, a gente tinha uma peça para um carro que saiu de linha [...]. A gente perdeu tudo. (ENTREVISTA 1) (1:19)

Por falta de experiência em negócios, a In Forma teve um enorme prejuízo: dois anos de trabalho. Contudo, na mesma feira em que apresentou o módulo, os sócios fizeram contato com outra empresa alemã (**identificação de oportunidade**). Embora não tivesse experiência de negócio, a In Forma tinha muita competência técnica, e fizeram um acordo com esse novo parceiro para desenvolverem um sistema para o Windows, o que era algo **inovador** naquele momento.

Novamente, os sócios entenderam que a oportunidade era promissora e decidiram investir. Um parceiro localizado na Alemanha poderia significar a porta de entrada para a Ásia e para a Europa, ainda mais atrativa em um momento de queda da ‘Cortina de Ferro’, que dividia a Europa (**característica**). Um dos sócios viajou para a Alemanha, onde passou um mês trabalhando no projeto. Depois, a empresa trabalhou mais seis meses no desenvolvimento do software (**empreendedora**). Quando ficou pronto, a In Forma entrou em contato com a empresa alemã para iniciar a comercialização do produto, conforme relato de um dos sócios:

No fim, a gente descobriu o primeiro erro que muitas empresas que iam fazer internacionalização cometem [...], que é a falta de formalização dos acordos, que é uma restrição de natureza cultural, porque... quando não tá por escrito, as coisas ficam baseadas nas premissas culturais dos povos. E [...] quando a gente acabou o desenvolvimento e disse: agora vamos começar a vender. Ele disse: “– Ok. Tá dividido o mercado [...]. O Hemisfério Norte é meu, o Hemisfério Sul é de vocês.” [...] Aí eu disse: “– A gente acha que podia trabalhar juntos, em vez de trabalhar separados”. Mas não teve acordo, a gente deixou pra lá. Veja, a gente tinha desenvolvido o software, ele tinha dado as ideias. [...] Ele não ia saber muito o que fazer com aquele código. É tanto que ele não foi em frente (ENTREVISTA 1) (1:29)

O **problema** da In Forma, mais uma vez, foi decorrente da não oficialização dos termos do acordo em contrato, por falta de experiência dos sócios em negócios, especialmente internacionais. Embora a parceria tivesse funcionado bem no desenvolvimento do produto, as partes não conseguiram ter sucesso no momento da exploração da oportunidade com a venda do produto.

A gente não tava bem preparado. Tecnicamente, a gente não tava preparado, a gente não tomou cuidado com a patente desse negócio, firmar um acordo rigoroso com esse parceiro alemão e, depois de um ano de desenvolvimento, mais uma vez, quando a gente tava com o sistema pronto pra começar a comercializar, [...] o nosso projeto foi destruído. Pela segunda vez. (ENTREVISTA 3) (8:5)

Para se manter durante esse tempo, a In Forma desenvolvia trabalhos pontuais para o mercado doméstico. Nesse momento, os sócios pensaram em abrir um escritório em São Paulo (**identificação de oportunidade**). Eles iriam realizar uma venda para um cliente da cidade (**rede**) e precisariam passar um tempo no local instalando o produto. Assim, aproveitariam a estadia para abrir a filial, o que facilitaria a manutenção do relacionamento com o cliente e a prospecção de novos negócios (**empreendedora**). Mas, inesperadamente, a empresa cliente foi adquirida por uma multinacional e o negócio não foi realizado.

Até que, em 1998, os sócios adquiriram um empréstimo com a FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos – e fizeram o *spin off* da In Forma do CESAR. Com o dinheiro do empréstimo, ainda em 1998, decidiram, mais uma vez, buscar oportunidades no mercado internacional (**empreendedora**). Entraram em contato com uma professora da UFPE (**rede**) e apresentaram o projeto de desenvolvimento de um *software* de gestão de riscos e incêndio (**inovação**). Por intermédio dessa professora, os sócios apresentaram o projeto a um professor da University Of Worcester, nos Estados Unidos, com a intenção de realizar um acordo de venda. A ideia era licenciar o produto e fazer acordos de venda globais (estratégia deliberada).

À essa altura do campeonato, eu já devia ser um pouco menos ingênuo, mas não era, porque a gente era muito otimista, a gente achava que tinha nascido pra explodir e pra vender milhões de dólares no mundo inteiro. Então, como é que a gente podia se contentar em ficar aqui no Brasil vendendo migalhas? [...] (Eu) já tinha experiência de que as coisas precisavam ser colocadas por escrito, mas não adiantou nada, porque a gente não teve fôlego pra transformar aquilo em um *business*. Era uma ideia acadêmica, [...] a gente ainda se apaixonava pelas coisas legais que a universidade inventava. Também deu errado. (ENTREVISTA 1) (1:43)

Apesar de o projeto ser prontamente aprovado pelo parceiro em potencial, a In Forma não tinha recursos para investir na comercialização (**problema**). E, mais uma vez, não conseguiu explorar a oportunidade. Foi quando os proprietários da empresa perceberam que aquela estratégia poderia não ser adequada. Eles entenderam que estavam partindo de uma ideia baseada nas suas visões acadêmicas, mas com pouca **orientação para o mercado**, necessária para compreender as necessidades específicas do contexto, para as quais a empresa não estava preparada.

Faltou estratégia. Veja só: saber que existe uma proposta de valor boa e – boa no sentido de que tem clientes precisando dela – não significa que você tem um negócio. Para você ter um negócio, você precisa ter mais do que uma proposta de valor, você precisa ter a capacidade pra entregar, e a gente não tinha nenhuma capacidade de entregar: a gente não tinha capital pra investir, a gente não tinha conhecimento específico, a gente não tinha uma estratégia sobre como atingir o mercado, não tinha, sequer, uma boa pesquisa de mercado: não sabia qual era o tamanho, onde tava concentrado, o que é que o cliente queria de verdade. O que a gente tinha era um professor dizendo que desenvolveu uma ideia muito boa de como gerenciar riscos de incêndio. Só isso. É muito pouco pra transformar uma ideia num *business*. (ENTREVISTA 1) (1:46)

Após mais essa tentativa de entrada nos Estados Unidos sem sucesso, no ano seguinte, 1999, um dos sócios da In Forma encontrou um amigo de (**rede/empreendedora**) que trabalhava em uma grande empresa de desenvolvimento de *software* para mineração, localizada no Arizona/Estados Unidos. Ele havia voltado para Recife/PE para abrir uma filial da empresa no Brasil e se interessou pelos serviços oferecidos pela In Forma. Ele, então, indicou a In Forma para o setor responsável, que os contratou para desenvolver um *software* de manutenção para a matriz, no Arizona (combinação entre estratégia deliberada e emergente).

Para desenvolver o *software*, uma sócia passou três meses nos Estados Unidos conhecendo os processos internos e necessidades específicas da empresa (**aprendizagem**). Desde então, essa empresa se tornou cliente. O auge da parceria ocorreu em 2006, quando foi

desenvolvido um grande serviço sob encomenda. O relacionamento, contudo, não evoluiu e a In Forma, hoje, fornece apenas mão de obra para os serviços desenvolvidos pelo cliente.

Houve um momento muito difícil do dólar... Os irlandeses, os russos, eram muito mais baratos que os brasileiros. A hora que a gente vendia de um programador aqui em Recife, eles vendiam PhD na Rússia. Aqui, a gente vendia o seguinte: você me dá a especificação, eu desenvolvo o produto e lhe entrego. Lá, o cara dizia: “– Me dê o problema que eu faço tudo aqui e lhe entrego um *software* pronto, resolvendo o seu problema”. Quer dizer, era um outro nível de serviço pelo mesmo valor. Então, a gente perdeu em competitividade e o que a gente ficou foi com a alocação de mão de obra, que é a única alocação de mão de obra da In Forma. (ENTREVISTA 1) (1:71)

Em todos os trabalhos realizados com essa empresa, a In Forma atuou prestando serviços de forma **terceirizada**. Não eram vendidos os produtos próprios, mas a mão de obra conforme solicitada pelo cliente e seguindo especificações pré-estabelecidas para que os produtos finais fossem comercializados pelo contratante. Essa forma de atuação demandou ajustes na equipe e nos processos internos (**adaptação**).

A gente formou uma equipe aqui... Agora, importante que na formação dessa equipe, ela tinha características diferentes daquela que a gente formaria aqui pra outros desenvolvimentos. Então, eram pessoas que tinham que ter fluência em inglês, eram pessoas que tinham que estar muito atualizadas tecnologicamente pra poder acompanhar o desenvolvimento que era feito lá nos Estados Unidos, a equipe trabalha em conjunto, então a gente começou também a trabalhar com equipes em fusos-horários diferentes, né, então foi um aprendizado. (ENTREVISTA 3) (3: 9)

Já em 2006, após ter passado um período se dedicando ao mercado doméstico (fase discutida no próximo tópico), surgiu uma nova (**identificação de**) **oportunidade** de atuação nos Estados Unidos. Por meio de indicação da Amchan – a Câmara Americana de Comércio (**rede**), um representante de uma incubadora de empresas internacionais da George Mason University, que só recebia empresas de fora dos Estados Unidos, procurou a In Forma e fez uma proposta para que abrissem uma empresa incubada. Um amigo de um dos sócios quis

investir na abertura dessa empresa (**rede**) e, no mesmo ano, foi aberta a In Forma USA, no estado da Virgínia (combinação entre estratégia deliberada e emergente).

Um dos sócios passou quinze dias nos Estados Unidos, providenciando a abertura da empresa e, depois, mais quinze dias articulando oportunidades de negócios. A In Forma teria que arcar com os custos mensais cobrados pela incubação e com a gestão do escritório disponibilizado na Universidade. Para gerir o escritório, a incubadora indicou algumas pessoas nativas que poderiam ser contratadas. A In Forma fez a seleção e contratou um vendedor. O acordo firmado com esse novo colaborador seria de que ele trabalharia 75% do tempo para a In Forma, dando continuidade aos contatos já articulados, prospectando clientes e apresentando propostas e, no tempo restante, estaria livre para desenvolver quaisquer outras atividades.

Contudo, com o passar dos meses, a In Formar USA não havia conseguido fechar nenhum contrato (**problema**). Outra sócia viajou para os Estados Unidos e, durante quinze dias, articulou mais algumas oportunidades, mas o colaborador não conseguia finalizar as negociações. Por fim, o terceiro sócio passou três meses nos Estados Unidos, mas nenhum negócio foi fechado.

A gente investiu dinheiro, teve uma incubação, contratamos uma pessoa comercial para ficar lá, começamos a internacionalizar nosso produto, botar pra inglês e tudo. A gente passou mais de um ano nesse projeto, bancando a incubadora, bancando a pessoa lá, investindo tempo aqui, e não conseguimos entrar. Eu acredito que são diversos [motivos pelos quais] a gente não conseguiu vender nada: primeiro, [...] a gente contratou uma pessoa e ela ficava lá remotamente e não tinha um acompanhamento mais próximo, e a gente viu que essa pessoa não tava se dedicando como deveria (**problema**). (ENTREVISTA 2) (2:10)

E aí foi mais um erro que a gente cometeu, [...] que foi o erro de tentar se internacionalizar sem internacionalizar as pessoas. A gente achou que poderia terceirizar a nossa internacionalização: o cara da incubadora cuidaria (**problema**). [...] Não existe vender sem um vendedor que represente de fato a empresa. [...] Então, foi mais um fracasso, um fracasso caríssimo. A gente ficou anos pagando a dívida desse fracasso. (ENTREVISTA 1) (1:59)

A última viagem, em que um dos sócios passou três meses nos Estados Unidos, foi custeada pelo Governo americano, por um programa chamado *The Partners of America*, ao qual a empresa submeteu um projeto e foi selecionada. O objetivo do programa era incentivar o empreendedorismo de empresas da América do Sul no país. Mesmo com todo incentivo, ao chegar lá, o sócio encontrou muita dificuldade em agendar reuniões. As prospecções que haviam sido realizadas anteriormente não se concretizavam.

Essa coisa da cultura, pra mim, é forte demais pra conseguir ter sucesso nessa internacionalização. Fator cultural é muito relevante. A gente chegava pra reunião com os caras da incubadora e eles diziam: [...] “- Em seis meses eu vou botar 500 mil dólares nas mãos de vocês. Com mais um ano, vocês vão estar faturando 1.5 milhões de dólares”. E a gente ficou iludido com esses montantes, sabe? Mas a gente não tinha experiência, a gente foi na conversa dos caras e a gente achou que, da mesma forma que existe uma diferença gritante entre negócios em Pernambuco e negócios em São Paulo, a gente realmente imaginou que havia uma ordem de grandeza 100 vezes maior se a gente fosse falar dos Estados Unidos. Mas, mais uma vez, a gente não tava preparado pra ir. Mais uma vez, a gente não tinha a maturidade de abrir uma operação lá. [...] Talvez seja muito mais o perfil nosso: a gente é muito técnico e não tem essa maturidade comercial, essa pegada mais agressiva. E, com isso, a gente deixava o vendedor lá. (ENTREVISTA 3) (8:10)

O sócio percebeu que não havia maturidade suficiente para negociar no país. Faltava conhecimento sobre a forma local de fazer negócios, sobre os processos, sobre os passos necessários para concretizar os contratos (**problemas**). O hotel em que o projeto o manteve hospedado era distante do escritório da incubadora, na Universidade, o que dificultou o acesso às experiências de outras empresas estrangeiras incubadas, que poderiam ter implicado em aprendizados importantes. O funcionário que havia sido contratado para articular os contatos não o fez. Então, após um ano de atividades e nenhum negócio fechado, os sócios decidiram fechar a empresa internacional. Ao final, a In Forma obteve mais uma dívida, tendo que compensar o investidor.

4.3.2.2 Segunda fase: foco no mercado doméstico

Desde a fundação, a In Forma desenvolvia atividades para o mercado local em paralelo às tentativas de internacionalização como forma de se manter. Depois da tentativa de parceria para o desenvolvimento do *software* de manutenção, em 1996, a In Forma estava com um produto que havia sido resultado de um ano de trabalho (**inovação**) e começou a tentar comercializá-lo no mercado local.

Nesse período, a In Forma estava com dificuldade para pagar o empréstimo com a FINEP, que tinha juros muito altos e estava impedindo o seu crescimento. Além disso, ainda não havia conseguido comercializar nenhuma unidade do *software*. Dessa forma, não conseguia crescer no mercado nacional nem no mercado internacional (**problemas**), desenvolvendo trabalhos diferentes do que seria o seu foco de atuação para sobreviver. Até que, em 1999, surgiu uma oportunidade no mercado nacional.

A gente tinha já um núcleo de *software* aí nesse momento. Apesar de não ter dado certo, a gente desenvolveu um *software* que poderia começar a ser comercializado [...]. E ainda levou dois anos pra gente vender a primeira licença dele aqui (**empreendedora**). Então, a primeira licença que a gente vendeu desse *software* foi em 1999, pra Celpe, daqui de Pernambuco. E aí, a gente começou a ver que no Brasil tinha um mercado extraordinário que não tava atendido e que, ou a gente crescia aqui, ou a gente não ia conseguir sair daqui. E, então, a gente começou a trabalhar o mercado interno. (ENTREVISTA 3) (8:7)

Assim, em 1999, a In Forma vendeu o *software* de manutenção para a Celpe – Companhia Energética de Pernambuco. Pouco tempo depois, a Celpe foi privatizada. Um dos novos gestores se interessou pelo *software* e a empresa expandiu a sua utilização. Posteriormente, por meio de indicação, a In Forma foi contratada pela Chesf – Companhia Hidrelétrica do São Francisco, conforme Figura 63 (4).

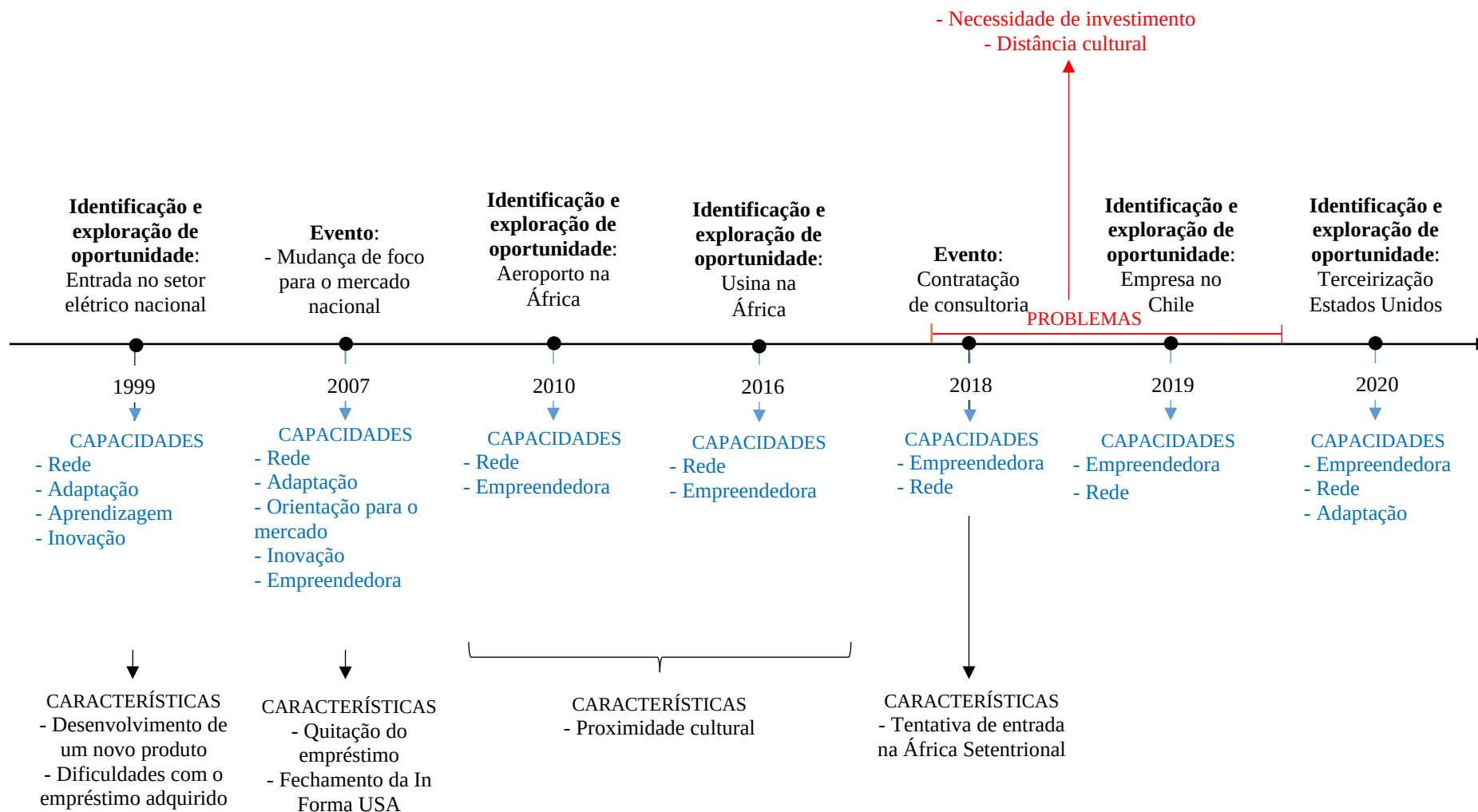


Figura 63 (4): Eventos críticos na história da In Forma Software - Segunda fase

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Logo em seguida, foi contratada pelas transmissoras do Rio Grande do Sul e de Brasília. Essa foi a porta de entrada (**rede**) para expansão e especialização da empresa no setor elétrico, onde, atualmente, é consolidada e referência no fornecimento de *software* de manutenção e prestação de serviços relacionados (**adaptação**).

Na época, a gente não era tão especializado no setor elétrico, a gente começou a desenvolver. Então, a gente foi se especializando depois, quando a gente começou a conquistar, a gente conquistou a Celpe, como cliente, aí começamos a conhecer o setor elétrico; depois conquistamos um setor da Chesf [...]. Então, na implantação da Chesf, a gente montou um processo todinho pra eles, que nenhuma outra empresa fornecia. [...] E aí, quando a gente mostrava, esse era o nosso diferencial pra conquistar novos clientes, além de ter uma referência grande, que era a Chesf. Então, isso é muito importante nesse mercado, porque, como a gente trabalha com grandes clientes, a referência é mais importante. (ENTREVISTA 1) (2:33)

Aí a gente começou a crescer aqui dentro. E não precisou ir pra São Paulo, porque as referências dos nossos clientes eram suficientes. Na verdade, a gente não vendia, eles vinham comprar aqui. A gente tinha um oceano azul naquela época, isso entre 2003 e 2004. Só tinha a gente nesse mercado. [...] A gente vendia daqui mesmo e viajava pra implantar. (ENTREVISTA 3) (8:16)

Já em 2007, o fechamento da empresa incubada na George Mason University, nos Estados Unidos, coincidiu com o momento em que a empresa conseguiu concluir o pagamento do empréstimo que havia contraído. Diante desse cenário, os sócios decidiram parar de investir no mercado interacional e se concentrar no mercado interno. Eles perceberam que a distância cultural estava dificultando a exploração das oportunidades no mercado externo.

Ao mesmo tempo, perceberam que o novo rumo que a empresa estava tomando no mercado nacional estava gerando bons resultados, com o desenvolvimento de produtos voltados para o setor elétrico (**adaptação**) e a construção de **reputação** no mercado nacional. Então, concordaram que deveriam investir nessa oportunidade de crescimento. A empresa começou a **inovar** e desenvolver soluções eficazes para solucionar os problemas do setor (**orientação para o mercado**). Em 2015, desenvolveu um dos seus produtos de mais sucesso: o *software*

EquipMaint. O lançamento do produto foi amplamente noticiado, conforme dado documental a seguir:

A In Forma desenvolve ferramenta que facilita solicitação de intervenção junto ao NOS (Operador Nacional do Sistema Elétrico). [...] A funcionalidade da ferramenta está sendo disponibilizada aos clientes como um módulo da solução da In Forma para empresas de Geração, Transmissão e Distribuição de energia elétrica, o EquipMaint. O novo módulo de SI atua ao longo de todo o processo necessário para a análise, solicitação de autorização e execução do serviço. (CANAL ENERGIA, 2016) (3:1)

Em 2010, enquanto se consolidava no mercado doméstico, especialmente no setor elétrico, um representante de um aeroporto africano visitou o escritório da In Forma, em Recife (estratégia emergente). Houve a indicação de um amigo de um dos sócios que prestava consultoria em Cabo Verde (**rede**), conforme relatado em entrevistas:

A experiência de Cabo Verde é bem mais recente. Eu sempre atribuo esse fenômeno, que parece que a gente não vende, mas as pessoas vêm comprar da gente e muito por indicação. Então, essa venda de Cabo Verde, [...] a gente tinha dois amigos daqui do Porto Digital que [...] faziam consultoria lá em Cabo Verde, e aí descobriram que tinha a empresa de aeroportos de lá que precisava de um *software* que o nosso atendia. Então, a venda pra Cabo Verde foi por indicação [...]. E a gente concorreu em uma seleção e ganhou. Foi uma experiência fantástica, muito também por essas questões culturais. (ENTREVISTA 3) (8:18)

A gente viu que era mais fácil pela cultura e pela [...] falta de concorrência. A gente [poderia] investir em mercados mais próximos. Seria América Latina e a África. [...] Como são dois países africanos de língua portuguesa, a gente não teve que fazer grandes mudanças. [...] Então, a gente não teve que fazer grandes adaptações; conseguimos chegar lá através de contatos, pessoas que levaram a gente. A gente não tava buscando oportunidade lá. (ENTREVISTA 2) (2:9-14)

A venda ocorreu ainda no Brasil e um sócio da empresa viajou para a África apenas para fazer a implementação. Não foi necessária nenhuma adaptação no produto, que foi o mesmo vendido para a Celpe – uma versão atualizada do produto desenvolvido em 1996, durante a tentativa de atuação internacional.

Após essa experiência, em 2016, a In Forma foi procurada por um representante de uma grande usina hidrelétrica, também localizada na África (estratégia emergente). Mais uma vez, o contato ocorreu por meio de um dos clientes (**rede**), uma usina que atende a região Norte do Brasil. Em função da satisfação com a execução do *software*, um colaborador que passou a gerir a usina africana procurou a In Forma e adquiriu o mesmo produto. Apesar dos recentes problemas com a queda do preço do petróleo, que acabaram afetando os clientes, a atuação da In Forma tem sido mantida no país.

Nos casos de atuação na África, a reputação da empresa, em função da sua atuação no mercado doméstico, foi relevante para atrair os novos clientes. Além disso, a sua mudança de foco de atuação para o mercado doméstico, com o desenvolvimento de novos produtos e serviços direcionados para o setor elétrico, possibilitou a expansão para os países africanos de forma orgânica, apenas por meio da **rede** de relacionamentos. Assim, os sócios perceberam que a atuação em países com menor distância cultural tornaria viável a retomada dos planos de internacionalização.

Como forma de tentar expandir a sua atuação no continente africano (**empreendedora**), em 2018, a In Forma contratou uma consultoria em negócios internacionais (**rede**), mas com foco no mercado da África Setentrional, que fala francês (estratégia deliberada). A In Forma enviou um colaborador fluente na língua, que passou uma semana na região. Mas, mais uma vez, os sócios perceberam que o investimento necessário para conquistar clientes seria muito alto (**problema**).

A consultoria contratada constatou que as empresas dessa região preferem realizar negócios pessoalmente, havendo a necessidade de manter um escritório no exterior. Além disso, a distância cultural é maior em relação aos países de língua portuguesa. Por essas razões, a In Forma recuou com a estratégia de expansão para aguardar um momento mais oportuno e priorizar a atuação nacional, que tem demandado maior atenção.

Os caras querem comprar da gente, mas a gente não consegue transformar isso em contrato, porque precisa de dinheiro, você precisa viajar várias vezes. Então, os planos de negócios internacionais, eles têm que levar em conta essa diferença cultural. (ENTREVISTA 1) (1:73)

Mais recentemente, em 2019, um parceiro de negócios (**rede**) que tem uma empresa no **Chile** procurou a In Forma (estratégia emergente), que firmou um acordo para implementar um *software* que servisse de referência para a prospecção de novos clientes naquele mercado, com custos reduzidos para o cliente. O *software* ainda está em fase de implementação, mas já enfrenta algumas dificuldades:

Mais uma vez: exige tempo, exige dedicação. [...] porque é um software grande, que exige um esforço do lado do cliente também [...]. Existe uma mudança de cultura do cliente. [...] Nosso produto, ela já tá internacionalizado, você já pode configurar várias linguagens nele, e a gente tá esperando a oportunidade real pra poder implantar. (ENTREVISTA 2) (2:20)

Já em 2020, surgiu uma nova oportunidade de atuação nos Estados Unidos (estratégia emergente). Como ocorreu em 1999, no caso da empresa do Arizona, outro amigo de um dos sócios (**rede**) convidou a In Forma para prestar serviços no desenvolvimento de um *software* que a empresa americana está desenvolvendo (**adaptação**).

O interessante disso é que tanto a [empresa do Arizona] quanto essa mais recente, o negócio aconteceu pelo relacionamento pessoal [do sócio] com dois amigos de infância. Então, acho que a gente teve que demonstrar competência, não há dúvida quanto a isso, mas essa relação pessoal, ela foi determinante (ENTREVISTA 3) (8:19)

Hoje, a In Forma permanece focada no mercado interno, expandindo sua linha de produtos e serviços oferecidos e aumentando o seu segmento de atuação, para incluir empresas de energia alternativa (eólica, solar). Contudo, sabe que, por ter um escopo muito específico, o seu potencial de crescimento no país é limitado. Assim, mantém-se atenta e disposta a expandir

sua atuação para o mercado internacional no momento em que surgir uma nova oportunidade, que seja viável em termos de necessidade de alocação de recursos.

4.3.3 Análise do caso à luz das teorias

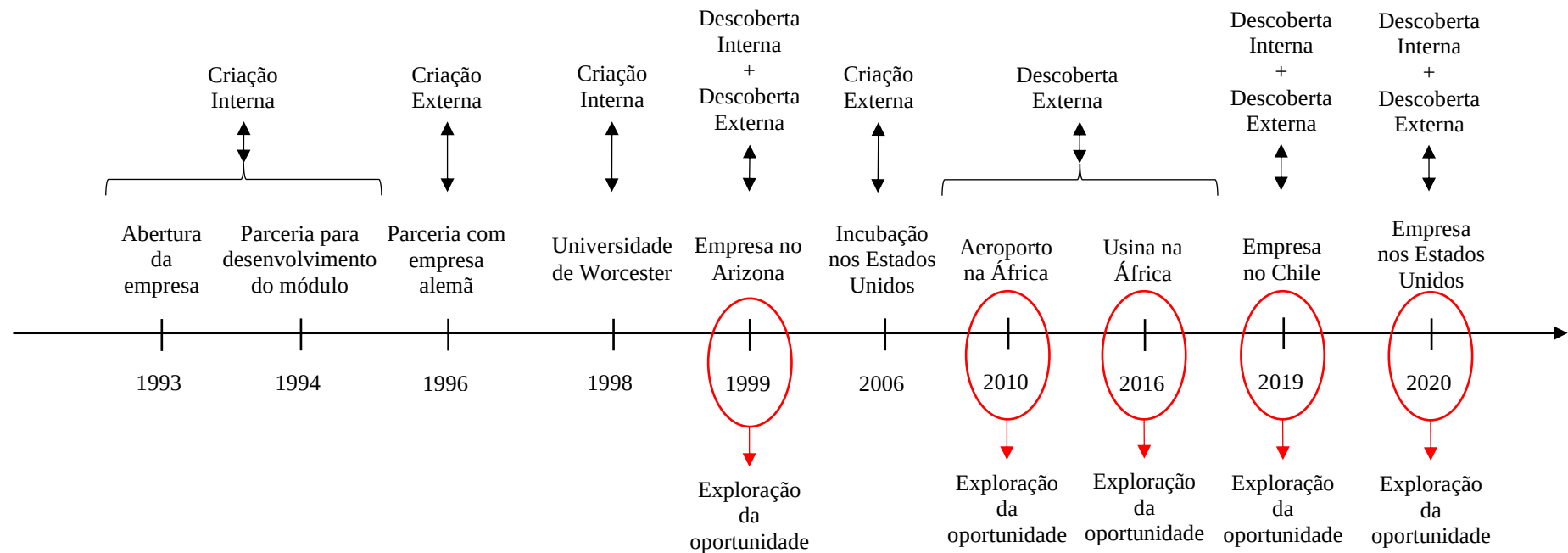
Esta seção, mais uma vez, é iniciada com a discussão sobre os processos de (1) identificação e exploração de oportunidades internacionais e, na sequência, são discutidas as (2) capacidades dinâmicas. Ao final, as abordagens teóricas são confrontadas.

4.3.3.1 Oportunidades

a) Identificação das oportunidades internacionais

A In Forma foi aberta, em 1993, para explorar uma oportunidade que havia sido idealizada por um dos sócios ainda no mestrado (**criação interna**) e que foi transformada em projeto para concorrer a um edital de fomento à internacionalização promovido pela Softex. Assim, durante os primeiros anos da empresa, houve o esforço de criação de oportunidades que viabilizassem a execução desse projeto e, por consequência, a sua inserção no mercado internacional, como pode ser percebido na Figura 64 (4).

IDENTIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES INTERNACIONAIS



EXPLORAÇÃO DAS OPORTUNIDADES INTERNACIONAIS

Figura 64 (4): Oportunidades internacionais da In Forma Software

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Em 1994, a empresa buscou uma parceria com uma empresa brasileira para inclusão do seu *software* em um produto maior, fabricado por uma grande empresa alemã (**criação interna**). As parcerias entre *born globals* e grandes empresas multinacionais pode trazer uma série de benefícios para ambas: as multinacionais podem se beneficiar da agilidade e inovação das pequenas empresas, enquanto estas podem ter seu crescimento impulsionado pela inserção mundial. Desse modo, é previsto na literatura que essas parcerias podem resultar na criação de oportunidades internacionais (VAPOLA; TOSSAVAINEN; GABRIELSSON, 2008).

Em 1996, um contato estabelecido em uma feira internacional resultou em uma nova parceria para execução da ideia de desenvolvimento de um novo produto (**criação externa**). Esse foi o primeiro caso, dentre as três empresas analisadas, em que surgiu uma oportunidade criada por fonte externa no contexto internacional. Mainela e Puhakka (2011) argumentam que, na fase inicial, os empreendedores buscam estabelecer relacionamentos que gerem novas oportunidades capazes de reduzir as dificuldades resultantes da sua falta de experiência e de capacidades necessárias para atuação internacional.

Mais um episódio de **criação interna** ocorreu em 1998, quando a empresa buscou auxílio de uma professora da UFPE para tentar a inserção internacional do *software* que havia desenvolvido. A professora, então, articulou o contato da empresa com a Universidade de Worcester, onde houve a tentativa de atuação por meio de licenciamento e acordo de venda.

O *software* de manutenção, a gente não tinha vendido nenhum, até 1999, a gente não tinha vendido nenhuma vez, então, pra sobreviver, a gente tava fazendo um monte de outras coisas, criando outras oportunidades, inclusive internacionais (ENTREVISTA 1) (1:42)

Então, em 1999, a partir de um encontro casual entre um dos sócios da In Forma e um amigo de infância, foi descoberto que a empresa para a qual o amigo trabalhava, no Arizona, precisava de um *software* que poderia ser desenvolvido pela In Forma (**descoberta interna e externa**). Como previsto na literatura, houve uma combinação entre a rede de relacionamentos

e o estado de alerta dos empreendedores (CUERO ACOSTA *et al.*, 2017). Essa foi a primeira oportunidade internacional explorada pela In Forma, o que reforça a tese de que os processos de identificação e exploração de oportunidades são distintos.

Em 2006 ocorreu o último episódio de **criação** de oportunidade por fonte **externa** à empresa. Um representante de uma incubadora criada nos Estados Unidos procurou a In Forma para que abrisse uma empresa na Virgínia, com escritório incubado na George Mason University. Embora a empresa tenha sido aberta, a oportunidade de expansão das atividades para o mercado internacional não foi explorada.

As demais oportunidades internacionais foram resultado de **descoberta externa**. Duas grandes empresas africanas, em 2010 e em 2016, procuraram a In Forma para obtenção do *software* de gestão da manutenção. A proximidade cultural foi um fator determinante para identificação e exploração dessas oportunidades. Ma, Huang e Shenkar (2011) argumentaram que o papel das redes de relacionamento na identificação de oportunidades interacionais pode variar em função dos contextos culturais. Assim, percebe-se que a mudança de contexto internacional modificou a forma como a empresa teve acesso às oportunidades de internacionalização. Por serem mais próximas culturalmente, o acesso às empresas africanas ocorreu a partir da iniciativa dos próprios clientes.

A identificação de oportunidade **descoberta por fonte interna e externa**, simultaneamente, se repetiu em 2019, quando o relacionamento com um parceiro resultou na identificação da oportunidade de atuação no Chile, com a instalação do *software* para que servisse de referência, sendo custeadas pelo cliente apenas as despesas com a instalação. Foi uma tentativa de facilitar a entrada nesse mercado. Essa oportunidade também foi explorada e o *software* está em fase de instalação na empresa chilena.

Por fim, já em 2020, a **descoberta interna e externa** se repetiu mais uma vez. De novo, um relacionamento pessoal antigo de um dos sócios possibilitou a descoberta de uma nova

oportunidade de desenvolvimento de *software* para uma empresa americana. O acordo foi firmado e a In Forma também está conseguindo explorar essa oportunidade, ainda em fase inicial. Para isso, alguns ajustes internos estão sendo realizados.

Como é possível observar na Figura 63 (5), apenas metade das oportunidades internacionais foram exploradas pela In Forma em comparação com a quantidade de oportunidades identificadas. É relevante perceber que todas as oportunidades exploradas foram descobertas, enquanto a empresa não conseguiu explorar nenhuma das oportunidades criadas.

4.3.3.2 Capacidades

Sobre a abordagem teórica das capacidades dinâmicas no caso da In Forma, percebe-se que, durante a sua atuação internacional, a empresa utilizou cinco capacidades dinâmicas – de rede, empreendedora, de adaptação, de inovação e de aprendizagem – para identificar e explorar oportunidades internacionais.

Uma característica que apareceu de forma recorrente na análise do caso foi a competência técnica, que foi fundamental para exploração de todas as oportunidades internacionais. Contudo, entende-se que, nesse caso, a competência técnica não é uma capacidade dinâmica, uma vez que “a excelência operacional é uma forte capacidade comum” (TEECE, 2014, p. 107). As capacidades comuns fortes refletem adequação técnica, mas não representam adequação ao mercado (AL-AALI; TEECE, 2014). As capacidades dinâmicas fortes são o que permitem à empresa se adaptar a um novo ambiente de negócios (AL-AALI; TEECE, 2014). Assim, ela difere da capacidade de resposta, mencionada anteriormente, uma vez que não apresentou soluções aos problemas de negócio existentes nos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais.

No caso da In Forma, as suas competências estão fundamentadas em atividades muito específicas, voltadas para o setor de energia. As tentativas que a empresa realizou de entrar nos Estados Unidos, seguindo a sua estratégia de expansão internacional deliberada, não foram realizadas. Assim, a empresa utilizou as capacidades de rede, empreendedora e de inovação apenas para identificação dessas oportunidades internacionais.

Posteriormente, por meio de uma combinação entre estratégia deliberada na tentativa de atuar nesse mercado e estratégia emergente, a In Forma conseguiu atuar nos Estados Unidos, mas desenvolvendo atividades terceirizadas. Nessas situações, utilizou as capacidades de rede, empreendedora, de aprendizagem e de adaptação.

Em seguida, a sua atuação internacional esteve baseada na transferência dos produtos/serviços desenvolvidos no mercado doméstico para outros países com características semelhantes ao Brasil. Nessa fase da empresa, que envolve a expansão para os mercados da África e do Chile, apenas a capacidade dinâmica de rede foi necessária, como resultado da sua atuação no mercado interno, decorrente de estratégia emergente. A empresa não precisou realizar mudanças internas ou nos produtos para se inserir nos novos mercados.

Se os desafios do Brasil estão atendidos, certamente, os desafios de um Chile, de uma Colômbia, que têm uma cultura parecida, vão estar atendidos também, que têm uma distância cultural menor. (ENTREVISTA 2) (2:14)

Os clientes da gente no Brasil são uma referência muito importante pra América do Sul, porque qualquer cliente grande da gente aqui é maior que o Chile inteiro. (ENTREVISTA 3) (8:20)

Conforme ocorreu na análise dos casos anteriores, o Quadro 34 (4) ilustra os momentos em que cada capacidade é desenvolvida ou utilizada em função dos processos que envolvem cada oportunidade internacional.

FASES	1ª FASE						2ª FASE					
OPORTUNIDADE	Abertura da empresa	Parceria para módulo	Empresa alemã	Universidade de Worcester	Empresa Alzona	Incubação EUA	Aeroporto na África	Usina na África	Empresa no Chile	Empresa nos Estados Unidos		
ANO	1993	1994	1996	1998	1999	2006	2010	2016	2019	2020		
CAPACIDADE	Identificação	Identificação	Identificação	Identificação	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração
Atitude empreendedora												
Rede												
Adaptação												
Inovação												
Aprendizagem												

Quadro 34 (4): Capacidades dinâmicas da In Forma Software

Fonte: Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020)

A capacidade de orientação para o mercado foi desenvolvida durante a sua atuação no mercado interno, especialmente, no período em que se inseriu no setor elétrico. Nesse momento, a empresa precisou absorver os conhecimentos específicos do mercado e combiná-los à sua competência técnica, de modo a gerar um novo conhecimento, que atendesse às demandas desse mercado. Contudo, essa capacidade ficou restrita à sua atuação no país. Quando se trata da atuação internacional, a empresa não conseguiu transferi-la.

a) Capacidade de Rede

A capacidade de rede corresponde à habilidade para construir relacionamentos que proporcionem benefícios à atuação da empresa no mercado internacional. Essa capacidade se mostrou ser muito forte no caso da In Forma, uma vez que foi utilizada em todos os processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais.

A gente não vende, mas as pessoas vêm comprar da gente. As coisas acontecem muito por indicação. A gente nunca teve uma força de vendas muito estruturada. (ENTREVISTA 3) (3:18)

Assim como nos demais casos discutidos, as redes de relacionamento foram utilizadas de diferentes formas e com diferentes finalidades (CHAVAN; AGARWAL, 2016). As redes atuaram, inicialmente, como ambiente de fomento ao processo de internacionalização da empresa, impulsionado, especialmente, pelo Softex, que serviu como canal de (a) obtenção de conhecimento ou de (b) financiamento no desenvolvimento de produtos para exportação e na participação de eventos internacionais. Mort e Weerawardena (2006) já haviam explicado que a atuação das redes de relacionamento, no caso de empresas nascidas globais (*born globals*), são complementares ao comportamento proativo do empreendedor, auxiliando na superação das limitações iniciais decorrentes da limitação de recursos.

Na sequência, as parcerias construídas em feiras internacionais permitiram à empresa criar oportunidades, ao vislumbrar que elas funcionariam como uma alternativa para o (c) acesso aos recursos e capacidades que a empresa não possuía, como na capacidade de distribuição no mercado global que a empresa alemã poderia proporcionar com a inclusão do módulo da In Forma no seu produto final; e como ocorreu no desenvolvimento do sistema para Windows, a partir do compartilhamento de conhecimentos com a parceria firmada.

Neste último caso, a empresa utilizou a rede para inovar, ao desenvolver um novo produto que foi fundamental para sua expansão no mercado doméstico, inicialmente, com a entrada no setor de energia; e, mais recentemente, para atuação internacional na África e no Chile, uma vez que o produto comercializado é essencialmente o mesmo.

A capacidade de combinar recursos em rede foi analisada por Tolstoy e Agndal (2010), que argumentaram serem necessárias as habilidades de interagir, de identificar as complementaridades e de coordenar os recursos, o que pode ter faltado no caso da In Forma, que não conseguiu explorar essas oportunidades. Khalid e Larimo (2012) explicaram que essa

capacidade de gerir os relacionamentos é especialmente importante na fase inicial da empresa, quando se tem recursos limitados para atuação internacional.

Posteriormente, houve a tentativa de utilizar os relacionamentos para (d) acessar os clientes em potencial, como no caso dos contatos entre professores de universidades brasileira e norte americana, com a ideia de desenvolver acordos de venda. Assim, os relacionamentos iriam substituir o que Khan e Lew (2018) identificaram como a primeira capacidade dinâmica necessária no processo de internacionalização: a de construir relacionamentos com os clientes. Não desenvolver essa capacidade pode ter sido uma das barreiras para o sucesso no processo de internacionalização da empresa.

Por fim, as redes funcionaram como canal pelo qual a empresa obteve (e) reputação e indicação para novas oportunidades internacionais, como no caso da incubação nos Estados Unidos, que ocorreu por meio da indicação da Softex; nas vendas para empresas africanas, que foram indicadas por outros parceiros; e nos casos das prestações de serviços para empresas dos Estados Unidos, que ocorreram por meio de relacionamentos pessoais de um dos sócios.

b) Capacidade Empreendedora

A outra capacidade dinâmica utilizada pela In Forma durante a sua atuação internacional foi a capacidade empreendedora. Essa capacidade envolve as características dos sócios que resultam em identificação ou exploração de oportunidades. As características dos sócios que compuseram a capacidade foram: a visão internacional (MORT; WEERAWARDENA, 2006), a busca ativa (KONTINEN; OJALA, 2011b) e o estado de alerta (CUERO ACOSTA *et al.*, 2017).

A visão internacional foi construída antes mesmo da abertura da empresa, e se fortaleceu durante a criação da oportunidade para a sua fundação. Uma combinação de circunstâncias fez

com que a empresa nascesse global, incluindo, além da visão internacional, o perfil empreendedor do primeiro sócio, que gera um comportamento constantemente proativo de busca de oportunidade e de estado de alerta.

Assim, a combinação entre visão internacional e os esforços de busca (LÖHDE; CALABRÒ, 2019) ou estado de alerta (CUERO ACOSTA *et al.*, 2017) esteve presente na maior parte dos processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais, conforme previsto por Mort e Weerawardena (2006) e Weerawardena *et al.* (2015).

c) Capacidade de Adaptação

A capacidade de adaptação – compreendida a habilidade para responder às mudanças impostas externamente – foi necessária durante a atuação nacional da empresa, em decorrência da mudança de foco do mercado internacional para o mercado nacional. Quando surgiram as oportunidades de atuar internacionalmente por meio de terceirização, a In Forma precisou ajustar suas competências internas, para ser capaz de executar os projetos dos clientes, desenvolvendo um produto diferente do que comercializa.

A literatura prevê que o nível de comprometimento com os mercados internacionais influencia a necessidade de mudança (RIVIERE; BASS, 2019). Nessa perspectiva, as atividades de terceirização demandariam menores ajustes internos, em comparação com a abertura de uma filial internacional, por exemplo. As adaptações realizadas pela In Forma se referem à formação de uma equipe direcionada para o desenvolvimento do projeto, que deveria possuir habilidades específicas, diferentes daquelas necessárias para a realização das suas atividades correntes.

d) Capacidade de Inovação

Desde antes da fundação da In Forma, a busca por oportunidades por parte do empreendedor para abertura da empresa foi baseada na inovação. Ao longo de quase uma década, a In Forma buscou a inserção no mercado internacional por meio do desenvolvimento de inovações, como o módulo para inserção no produto da empresa alemã, o desenvolvimento do software que foi a base para sua expansão no mercado nacional e o *software* para prevenção de incêndios. A forma como a empresa utilizou a sua capacidade de inovação variou entre processos de desenvolvimento de forma isolada e em parcerias internacionais, como ocorreu em 1996.

Sobre a atuação internacional por meio do desenvolvimento de produtos em módulo, Parente, Baack e Hahn (2011) verificaram que essa estratégia favorece a capacidade dinâmica de inovação em produtos, pois reduz os efeitos da distância cultural. Otengei *et al.* (2016), no entanto, ressaltam que a capacidade de inovação, por si, não é eficiente para o aumento do nível de internacionalização da empresa, mas que é necessária a capacidade de introduzi-la no mercado internacional.

4.3.3.3 Capacidades utilizadas para identificar e explorar oportunidades internacionais

Analisando o caso da In Forma a partir da integração entre as abordagens teóricas, percebe-se que, embora tenha identificado dez oportunidades de atuação internacional, a empresa conseguiu explorar apenas metade delas. Nenhuma oportunidade internacional foi explorada de acordo com a estratégia de internacionalização puramente deliberada da empresa, quando o foco estava sobre o mercado dos Estados Unidos. Todas as oportunidades exploradas sugeriram por meio de estratégia emergente ou de uma combinação entre ambas as formas.

Assim, a In Forma conseguiu atuar internacionalmente de duas formas. Na primeira, que envolve os mercados africanos e chileno, exportou o mesmo produto com o qual atua no mercado brasileiro, especialmente no setor de energia: o *software* desenvolvido em 1996, com as atualizações necessárias. Conforme mencionado, essas oportunidades internacionais surgiram por meio de indicação de terceiros e da procura por parte dos clientes, que são de países com culturas mais próximas a do país de origem, não havendo a necessidade de modificações no produto ou nos processos para atender a esses mercados.

A outra forma de atuação internacional se refere ao mercado dos Estados Unidos, cujas oportunidades surgiram por meio de relacionamentos pessoais de um dos sócios, com propostas para realizar atividades de terceirização. A In Forma não exportou produto próprio, mas desenvolveu projetos sob encomenda. Nesses casos, precisou ajustar os processos internos. Essas informações são condensadas no Quadro 35 (4), seguindo o padrão dos casos anteriores.

FASES	1ª FASE						2ª FASE					
OPORTUNIDADE	Abertura da empresa	Parceria para módulo	Empresa alemã	Universidade de Worcester	Empresa Aizona	Incubação EUA	Aeroporto na África	Usina na África	Empresa no Chile	Empresa nos Estados Unidos		
ANO	1993	1994	1996	1998	1999	2006	2010	2016	2019	2020		
CAPACIDADE	Identificação	Identificação	Identificação	Identificação	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração
Atitude empreendedora	CI	CI	CE	CI	DE DI						DE DI	DE DI
Rede	CI	CI	CE	CI	DE DI		CE	DE	DE		DE DI	DE DI
Adaptação						X						
Inovação	CI	CI	CE	CI								
Aprendizagem						X						

Quadro 35 (4) - Capacidades dinâmicas da In Forma Software

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Legenda: Id. – identificação da oportunidade / Exp. – exploração da oportunidade

CE- criação externa/CI- criação interna/DE- descoberta externa/DI- descoberta interna/X - exploração

As oportunidades exploradas foram originadas por meio de descoberta por parte dos clientes, algumas delas combinadas ao estado de alerta dos empreendedores. A maior parte dos processos de exploração ocorreu depois que a empresa decidiu expandir a sua atuação no mercado doméstico e se adaptou às demandas desse mercado. Os momentos em que as oportunidades foram criadas, descobertas e/ou exploradas, assim como as capacidades utilizadas em cada situação são ilustrados detalhadamente nas Figuras 65 (4) e 66 (4).

Na primeira fase do processo de internacionalização, embora estivesse no início de vida da empresa e com recursos limitados, cinco das seis oportunidades internacionais foram decorrentes de processos de criação – três pela própria empresa e duas pela sua rede de relacionamentos; a sexta oportunidade se refere ao desenvolvimento das atividades de terceirização, que surgiu por meio de uma combinação entre descoberta interna e externa.

É relevante perceber que apenas a oportunidade descoberta foi explorada pela empresa. No entanto, a oportunidade criada externamente em 1996 foi a que viabilizou, a partir de 1999, a consolidação da empresa no mercado nacional e, mais recentemente, a partir de 2010, a sua atuação em mercados internacionais mais próximos culturalmente.

Na segunda fase, todas as oportunidades foram descobertas: duas por fonte externa, quando os clientes procuraram a empresa; e duas, mais uma vez, por meio de uma combinação entre descoberta interna e externa, em um encontro entre estado de alerta do empreendedor e busca por parte dos clientes em potencial. Em todos os casos, as oportunidades foram exploradas. Assim, em todo o processo de internacionalização da In Forma, nenhuma oportunidade criada pôde ser explorada, mas todas as oportunidades descobertas foram.

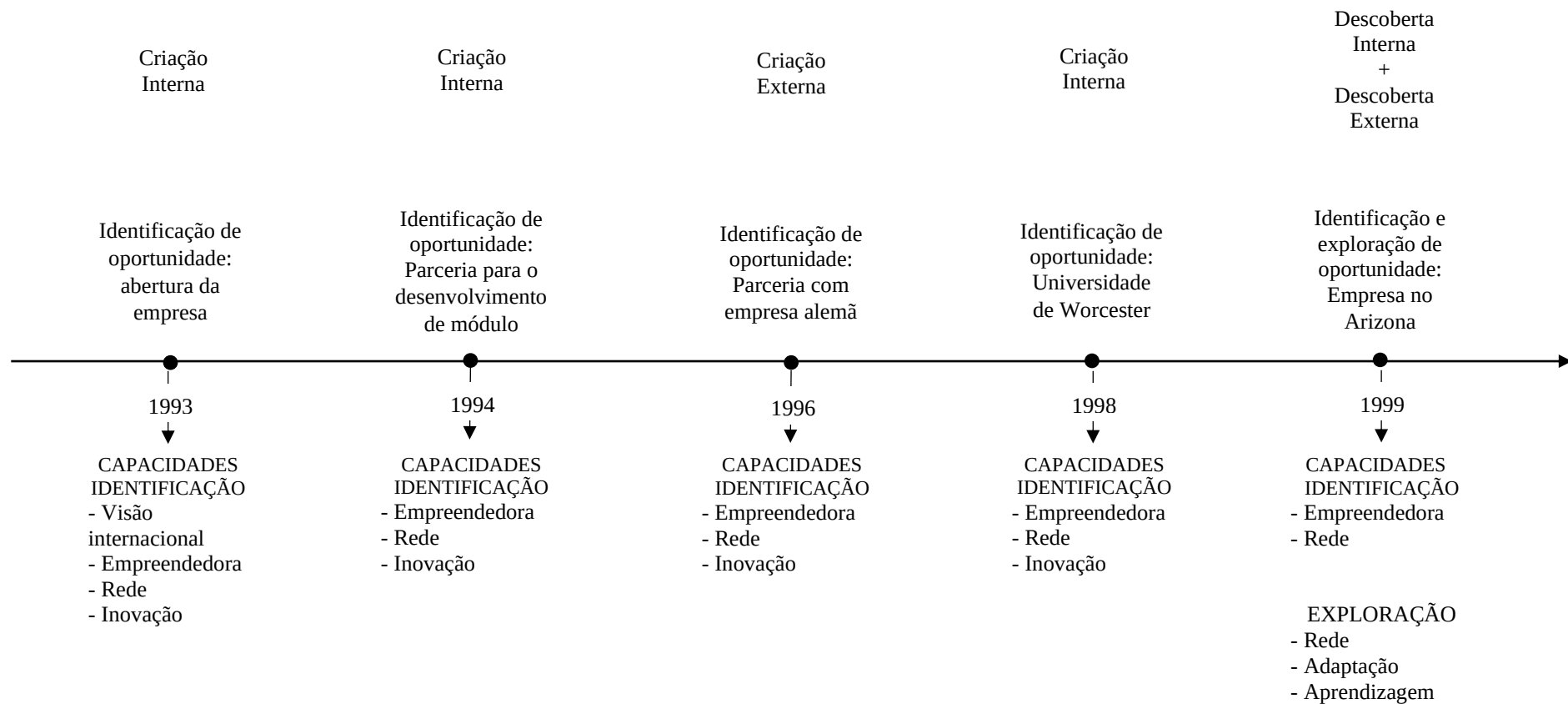


Figura 65 (4): Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da In Forma Software (1)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

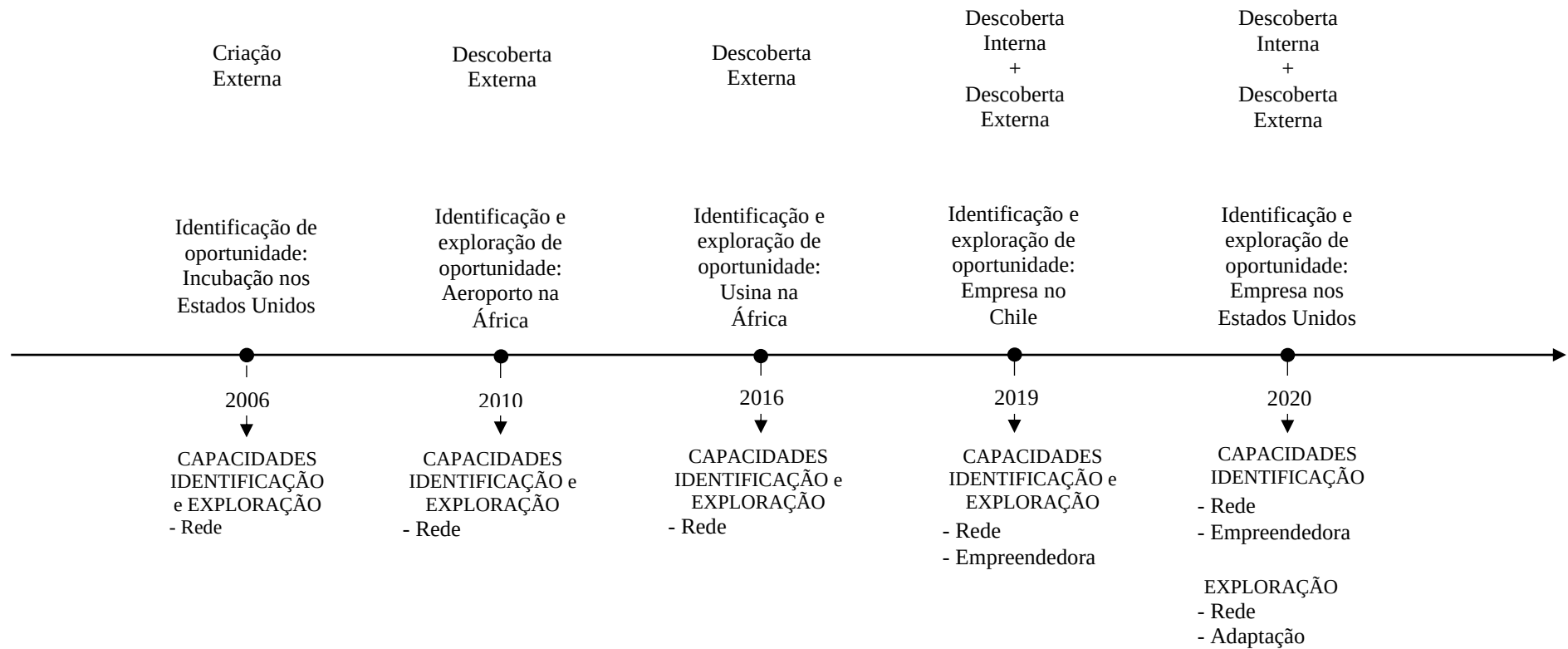


Figura 66 (4): Identificação de oportunidades e capacidades dinâmicas da In Forma Software (2)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Foram utilizadas cinco capacidades nos processos de descoberta, criação e/ou exploração. As capacidades de rede, empreendedora e de inovação foram utilizadas em processos de identificação de oportunidades internacionais, como pode ser observado no Quadro 36 (4).

Oportunidades identificadas	Abertura da empresa - 1993	Parceria para módulo - 1994	Empresa alemã - 1996	Universidade de Worcester - 1998	Empresa Aizona - 1999	Incubação EUA - 2006	Aeroporto na África - 2010	Usina na África - 2016	Empresa no Chile - 2019	Empresa EUA - 2020
Capacidade										
Empreendedora										
Rede										
Adaptação										
Inovação										

Quadro 36 (4) – Oportunidades identificadas e capacidades dinâmicas da In Forma Software
 Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Além disso, apenas no caso da In Forma houve criação externa de oportunidades internacionais. As capacidades de rede e empreendedora foram utilizadas em todas as situações previstas na matriz de oportunidades internacionais, enquanto a capacidade de inovação, apenas na criação, conforme Figura 67 (4). Essas evidências corroboram a primeira proposição.

EVIDÊNCIA 1: O processo de identificação de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de inovação, de rede e empreendedora. **(Corroborar Proposição 1)**

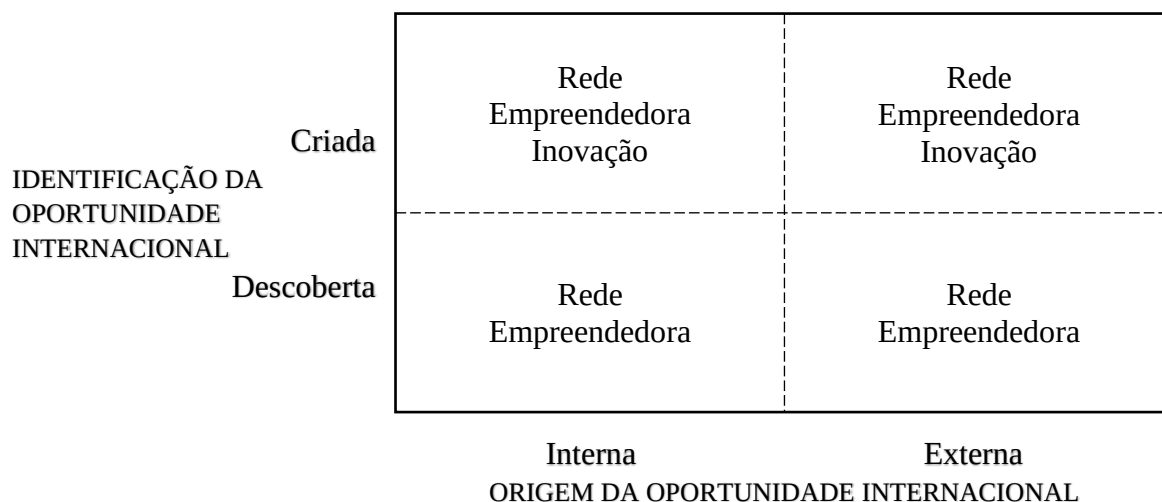


Figura 67 (4) – Matriz identificação e origem da oportunidade internacional e capacidades dinâmicas da In Forma Software

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

A capacidade de rede foi utilizada tanto em processos de identificação de oportunidades internacionais – incluindo criação e descoberta – quanto em processos de exploração. E as capacidades de aprendizagem e adaptação, apenas em processos de exploração, conforme Quadro 37 (4).

Oportunidades exploradas	Empresa Aizona - 1999	Aeroporto na África - 2010	Usina na África - 2016	Empresa no Chile - 2019	Empresa EUA - 2020
Capacidades					
Empreendedora					
Rede					
Adaptação					
Aprendizagem					

Quadro 37 (4) – Oportunidades exploradas e capacidades dinâmicas da In Forma Software

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Assim, embora a In Forma não tenha utilizado a capacidade de orientação para o mercado, semelhante aos casos anteriores, as capacidades de aprendizagem e adaptação viabilizaram a exploração de oportunidades internacionais, o que corrobora também a segunda proposição:

EVIDÊNCIA 2: O processo de exploração de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de aprendizagem e adaptação. **(Corroborar Proposição 2)**

A criação de oportunidades sem que houvesse a capacidade dinâmica de orientação ao mercado pode ter sido o motivo pelo qual a empresa não obteve sucesso nas primeiras tentativas de internacionalização. Embora a In Forma, posteriormente, tenha desenvolvido essa capacidade para atuação no mercado doméstico, não conseguiu transferi-la para o mercado internacional.

Ressalta-se que, quando as capacidades dinâmicas foram desenvolvidas para atuação no mercado doméstico, proporcionaram o crescimento da empresa nacionalmente. Os resultados da análise demonstram que os sócios estavam cientes da ausência da orientação para o mercado e que reconhecem que teria sido necessária para exploração de oportunidades não concretizadas. Desse modo, evidencia-se que, no caso da In Forma:

EVIDÊNCIA 3: A capacidade de rede foi utilizada tanto em processos de identificação quanto de exploração de oportunidades internacionais.

EVIDÊNCIA 4: A capacidade de inovação foi utilizada exclusivamente em processos de criação de oportunidades internacionais.

Lowe, George e Alexy (2012) argumentam que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para atuação internacional é resultado de processos de transferência, que permitem a implementação de recursos e atividades em diferentes ambientes. Além disso, é necessária a recombinação entre recursos locais e estrangeiros e processos de aprendizagem sobre os

contextos externos. Essa perspectiva reforça a compreensão de que a dificuldade com o processo de transferência das capacidades para o contexto internacional pode inviabilizar a exploração das oportunidades.

A relação entre as capacidades dinâmicas e os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais, em comparação com a representação do argumento de tese, é apresentada na Figura 68 (4).

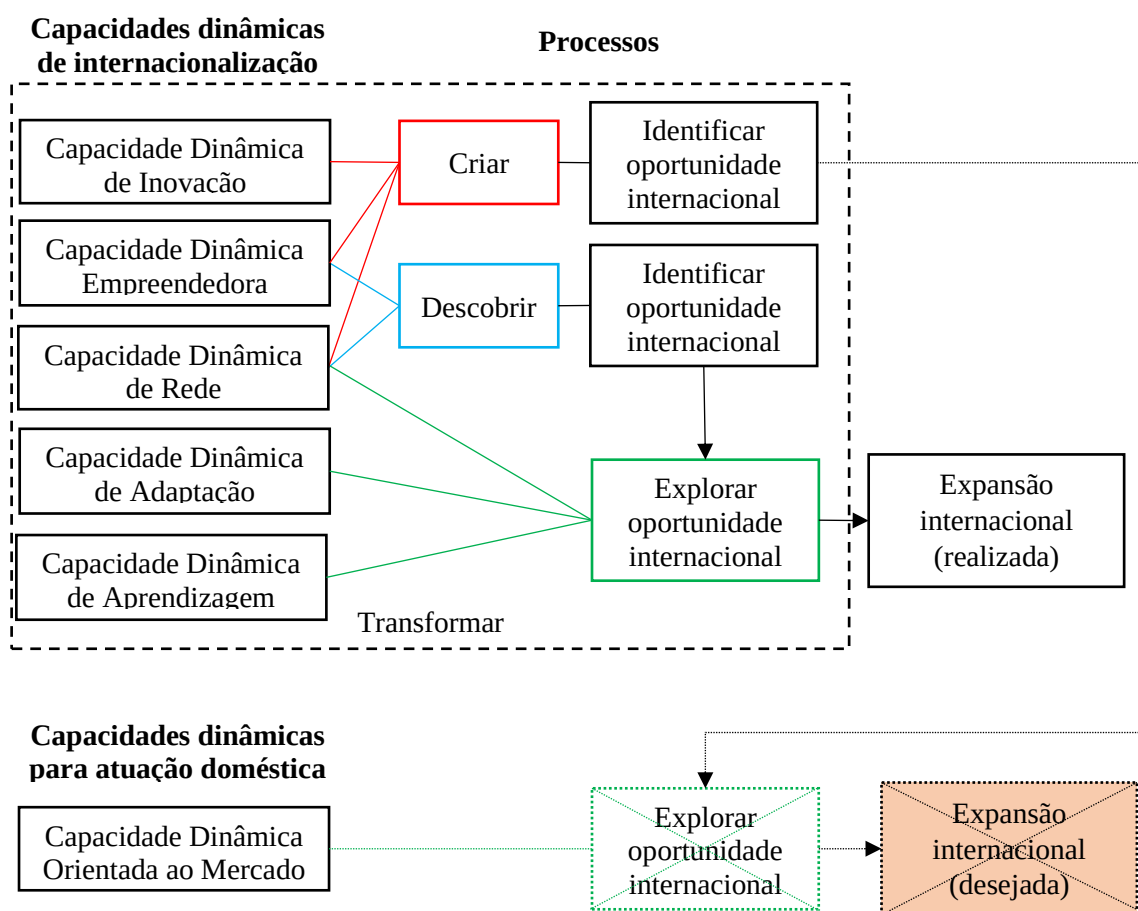


Figura 67 (5): Representação do argumento de tese no caso da In Forma Software
 Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Conforme já mencionado, foram utilizadas cinco capacidades para atuação internacional: duas estão relacionadas apenas aos processos de identificação, duas apenas ao processo de exploração e uma a ambos. As capacidades de rede e empreendedora possibilitaram

a criação e descoberta de oportunidades, enquanto a capacidade de inovação, apenas a criação. A capacidade de orientação para o mercado, embora tenha sido desenvolvida durante a atuação no mercado interno, não foi utilizada durante a atuação internacional.

No caso da In Forma, embora tenha havido a expansão internacional, houve uma diferença muito evidente entre a atuação internacional desejada pela empresa, guiada pela estratégia deliberada (primeira fase), e a atuação internacional realizada de forma incremental, por meio de estratégia emergente (segunda fase). Percebe-se que as capacidades dinâmicas que possibilitaram a identificação de ambas as oportunidades de expansão foram as mesmas, embora utilizadas de formas distintas. Um exemplo é o papel da rede que, durante a identificação das oportunidades que seguiam a estratégia deliberada (desejada), ocorreu por meio de parcerias, enquanto na oportunidade que seguiu a estratégia emergente (realizada), se deu por meio de indicação. Outra diferença é que a capacidade empreendedora foi mais utilizada na primeira fase, em busca das oportunidades desejadas. Além disso, as oportunidades desejadas foram criadas, enquanto as oportunidades realizadas foram descobertas.

Conforme discutido, a empresa não foi capaz de explorar oportunidades em mercados com maiores diferenças culturais. Desse modo, as oportunidades puderam ser identificadas, mas não exploradas. Essas evidências reforçam que os processos de identificação e de transformação são necessários para viabilizarem o processo de exploração de oportunidades internacionais. O processo de transformação, mais uma vez, funcionou como mecanismo de ajuste entre as capacidades dinâmicas e as necessidades impostas pelos processos de identificação e exploração.

4.4 Análise cruzada

Apresentando um panorama de todos os casos analisados, foram identificadas vinte e sete oportunidades de expansão internacional pelas empresas. Dentre elas, treze envolveram processos de criação e vinte e duas de descoberta (seis oportunidades foram decorrentes de combinações entre as possibilidades). Nos processos de internacionalização das empresas analisadas, foi verificado um grande número de oportunidades criadas por fonte interna. A literatura, por sua vez, se mostrou limitada em analisar essa forma de identificação das oportunidades internacionais. Embora a quantidade de casos e oportunidades analisados não permitam análises estatísticas ou generalizações, esse resultado serve como indicativo de que essa vertente de estudos tem sido negligenciada.

Verifica-se, ainda, que das vinte e sete oportunidades identificadas, dezoito foram exploradas. A distinção entre os processos de identificação (*sensing*) e de exploração (*seizing*) ficou bastante clara na prática das empresas estudadas (AL-AALI; TECCE, 2014). De forma geral, as oportunidades descobertas foram mais exploradas do que as oportunidades criadas. Essa afirmação reflete melhor os resultados da terceira empresa analisada, em que nenhuma capacidade criada foi explorada, enquanto todas as oportunidades descobertas foram. A literatura revisada não aborda a questão sobre quais tipos de oportunidade são mais explorados pelas empresas durante os processos de internacionalização.

Considerando as formas como as empresas utilizaram as capacidades dinâmicas nos processos que envolvem as oportunidades internacionais, foi possível perceber três padrões de comportamento. Para facilitar a comparação entre os comportamentos de identificação de oportunidades internacionais das três empresas analisadas, são reproduzidos os quadros que foram desenvolvidos durante a análise individual dos casos, condensados no Quadro 38 (4).

Como forma de facilitar a visualização dos padrões de comportamento, as semelhanças entre os casos que refletem os padrões de comportamento são marcadas de diferentes cores,

refletindo as situações em que ocorre: 1) a expansão para mercados com demandas semelhantes aos mercados nos quais as empresas já se estabeleceram (verde); 2) o desenvolvimento de atividades terceirizadas (laranja); e 3) a entrada nos mercados internacionais mais distantes culturalmente⁴ ou de mudanças significativas em produtos, serviços ou processos (vermelha).

Destacadas de amarelo, estão as oportunidades que representaram as vendas realizadas por intermediários, que ocorreram apenas no início da atuação internacional da segunda empresa analisada. Embora esse tipo de atuação fosse comum no segmento de jogos online naquele momento, posteriormente, conforme discutido, ocorreram mudanças no setor que modificaram esse comportamento. Assim, esse tipo de atuação não se repetiu no caso dessa empresa e não ocorreu em nenhum outro caso analisado, de modo que não foi considerado um padrão.

⁴ Compreensão semelhante à de distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

TEMPEST													
Oportunidades identificadas	Entrada no mercado internacional		Expansão para mercados com demandas semelhantes					Oferta de novos produtos					
Capacidades													
Rede	DE		DE	DE	DE	DE	DE		CI	DE	DE	DI	
Empreendedora/Gerencial													
Orientação ao mercado													
Inovação													
Aprendizagem													
Adaptação													
MANIFESTO													
Oportunidades Identificadas	Venda por intermediários		Terceirização		Oportunidade não explorada		Terceirização		Oportunidades não exploradas		Venda direta - Entrada no mercado internacional		
Capacidades													
Rede			CI	DE	DE	CI	DE	CI	DE		CI		
Empreendedora	DI	DI							DI	CI		CI	
Orientação ao mercado													
Inovação													
Aprendizagem													
Adaptação													
IN FORMA													
Oportunidades identificadas	Oportunidades não exploradas				Terceirização		Oportunidade não explorada		Expansão para mercados com demandas semelhantes		Terceirização		
Capacidades													
Rede	CI	CI	CE	CI	DE	DI	CE	DE	DE	DE	DI	DE	DI
Empreendedora													
Inovação													
Orientação ao mercado													
Aprendizagem													
Adaptação													

Quadro 38 (4) – Oportunidades identificadas e capacidades dinâmicas das empresas

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Legenda: CE: criação externa/ CI: criação interna / DE: descoberta externa / DI: descoberta interna /

■ - identificada

Percebe-se que as capacidades utilizadas nos processos de identificação das oportunidades internacionais foram semelhantes nos casos analisados. A capacidade de rede foi amplamente utilizada tanto na criação como na descoberta. A capacidade empreendedora, apesar de também ter sido muito utilizada, esteve menos presente na situação (1) de expansão para mercados semelhantes. Outra capacidade em comum entre as empresas foi a de inovação, menos utilizada e, com mais frequência, em processos de criação.

Assim, as evidências iniciais estão alinhadas com a construção do argumento de tese, em que se esperava que estas capacidades – rede, empreendedora e de inovação – estivessem relacionadas aos processos de identificação de oportunidades internacionais; além de que a capacidade de inovação estivesse mais relacionada aos processos de criação (AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2011; PARENTE; BAACK; HAHN, 2011; CHAVAN; AGARWAL, 2016). Nesse sentido, pode-se afirmar que, nos casos analisados, a primeira proposição foi corroborada:

CORROBORADA – PROPOSIÇÃO 1:

EVIDÊNCIA 1: O processo de identificação de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de rede, empreendedora e de inovação.

Foi possível diferenciar os processos de descoberta e criação das oportunidades internacionais na prática das empresas, conforme previsto na literatura (CHETTY; KARAMI; MARTÍN, 2018; BAI; JOHANSON, 2019; TUOMISALO, 2019). Contudo, embora tenha havido maior necessidade da capacidade de inovação em processos de criação, todas as capacidades necessárias para a criação, em algum momento, também foram necessárias para descoberta, e vice versa. Desse modo, não é possível afirmar que, no caso das empresas analisadas, as capacidades diferiram entre os processos de criação e descoberta.

No caso da primeira empresa, um fator mencionado nas entrevistas como decisivo para identificação de oportunidades que resultaram em expansões internacionais foi a ‘sorte’. Percebe-se que, para além da sorte, as oportunidades foram identificadas em um momento em que os empreendedores realizavam busca ativa (KONTINEN; OJALA, 2011b) ou estavam em estado de alerta (OVIATT; MCDOUGALL, 1994), como forma de tentar identificar oportunidades de expansão internacional.

No caso da segunda empresa, a sua afinidade com o segmento de jogos infantis, que tem orientado o direcionamento estratégico perseguido pelos gestores desde 2016, foi moldado por oportunidades internacionais que surgiram por meio das redes de relacionamento. Dessa forma, o ‘acaso’ modificou o caminho (TEECE, 2014) internacional da empresa. Outro exemplo do papel do ‘acaso’ ocorreu quando a indústria foi surpreendida pelo lançamento dos dispositivos móveis e, por estar desenvolvendo atividades terceirizadas, a empresa sofreu menor impacto dessa significativa mudança ambiental. Contudo, nesses momentos, não somente o ambiente foi determinante, mas os gestores desempenharam um papel fundamental em reconhecer a mudança estratégica e redirecionar os esforços organizacionais em busca dos melhores resultados.

Embora o sucesso na identificação de oportunidades seja comumente atribuído às buscas sistemáticas por parte dos empreendedores, os pesquisadores têm verificado que a descoberta acidental também desempenha um papel relevante (ZAEFARIAN; ENG; TASAVORI, 2016), decorrente do estado de alerta dos empreendedores (ARDICHVILI *et al.*, 2003). Contudo, argumenta-se que essa descoberta não pode ser confundida com sorte (KIRZNER, 1973; SHANE, 2000), mas é resultado de uma receptividade para novas ideias, decorrente de conhecimentos e experiências anteriores (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009).

Nesse sentido, McKay e Chia (2013) explicam que a perspectiva do determinismo ambiental não é absoluta: o papel da empresa não é apenas o de se adaptar às imposições

ambientais. Por outro lado, embora os indivíduos desempenhem um papel importante ao realizarem escolhas que podem modificar o curso de ações – inclusive, a longo prazo –, a atuação internacional não está limitada às ações deliberadas. Argumenta-se, portanto, que as mudanças estratégicas ocorridas durante a atuação internacional são, na realidade, resultado das ações pretendidas interagindo com as circunstâncias ambientais.

Conforme discutido, no caso das empresas analisadas, essa compreensão torna-se especialmente válida. A atuação das empresas no contexto internacional se mostrou dependente da figura dos empreendedores, responsáveis por buscar as oportunidades, construir os relacionamentos e buscar alternativas para solucionar os problemas que se apresentavam. Ao mesmo tempo, as questões relacionadas ao ambiente de atuação, como as oportunidades originadas externamente ou mesmo a ‘sorte’ e o ‘acaso’, desempenharam um papel capaz de modificar o caminho percorrido pela empresa.

Assim, a interação entre ambiente e agência é compreendida como evolução criativa, combinando escolha gerencial, circunstâncias ambientais e mudança estratégica, capazes de gerar resultados imprevisíveis (MCKAY; CHIA, 2013). Considerando o papel das ações deliberadas e do acaso, é possível estabelecer um paralelo com as situações extremas de estratégias deliberada e emergente, de modo que a primeira reflete “intenções plenamente realizadas”, enquanto na segunda, “o padrão realizado não era expressamente pretendido” (MINSTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 27).

A discussão sobre estratégia dentro da perspectiva das capacidades dinâmicas, conforme já discutido, enquadra-se no que Teece *et al.* (1997) e, mais recentemente, Teece (2014) denominam de caminho. Teece (2014) explica que o caminho (estratégia), os processos (*sense; seize e transformation*) e a posição de recursos explicam o conceito de capacidades dinâmicas. Com base nessa compreensão, percebe-se que os padrões de comportamento que emergem da análise dos dados refletem o caminho de expansão internacional (TEECE, 2014) que a empresa

percorreu, representando alguma posição no *continuum* entre estratégias deliberada e emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 27).

Desse modo, a situação (1) em que há expansão para mercados semelhantes, em todos os casos em que ocorreu, aproxima-se mais da estratégia emergente de expansão internacional. Na situação (3), em que há entrada em mercados internacionais mais distantes culturalmente ou mudanças significativas em produtos, serviços ou processos, verifica-se uma maior aproximação com a estratégia deliberada de expansão internacional. A situação (2) em que são desenvolvidas atividades de terceirização envolve tanto estratégia deliberada, em que as empresas estão buscando clientes para sua inserção nos mercados internacionais, quanto estratégia emergente, na forma como os serviços são contratados.

Assim, no que se refere aos processos de identificação de oportunidades internacionais, a capacidade de inovação foi utilizada exclusivamente em situações de expansão internacional deliberada. As capacidades de rede e empreendedora atuaram tanto na identificação de oportunidades seguindo estratégias deliberadas quanto emergentes, de modo que a capacidade de rede foi a principal forma de acessar as estratégias emergentes.

Além das capacidades dinâmicas mencionadas, a capacidade de resposta surgiu como uma capacidade dinâmica relevante para a expansão internacional no caso da primeira empresa analisada. A compreensão obtida foi de que essa capacidade envolve a habilidade de apresentar soluções perspicazes para os problemas de negócio que se apresentam durante os processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais. Cabe ressaltar que a empresa com essa capacidade foi a única que explorou todas as oportunidades internacionais identificadas.

Teece (2014) explica que essa forma de atuação é uma representação das capacidades dinâmicas em que ocorre um meio termo entre a solução de problemas *ad hoc* ou ‘combate a incêndios’ – que implica na busca criativa por oferecer alternativas satisfatórias – e a resolução de problemas de forma rotinizada – por meio de metodologias únicas. Contudo, como essa

capacidade não esteve presente nos demais casos, optou-se por não a incluir nas evidências da pesquisa.

No que se refere aos processos de exploração das oportunidades internacionais, as diferenças entre as capacidades dinâmicas utilizadas em cada padrão de comportamento são ainda mais evidentes. Novamente, as semelhanças entre os casos são marcadas de diferentes cores no Quadro 39 (4).

Analisando cada padrão de comportamento, percebe-se que, nas situações em que ocorrem 1) a expansão para mercados com demandas semelhantes aos mercados nos quais as empresas já se estabeleceram (verde), a principal capacidade demandada é de rede. No caso da primeira empresa, após ter se estabelecido no mercado internacional, atendendo às necessidades impostas para a entrada nesse mercado, a expansão para países com necessidades semelhantes demandou apenas a capacidade de rede e a capacidade de resposta.

De forma semelhante, no caso da terceira empresa, é possível perceber que a sua expansão para países mais próximos culturalmente foi possível utilizando apenas a capacidade de rede, como resultado do estabelecimento da empresa no mercado doméstico. Para atuar nesses mercados, não houve necessidade de adequar os produtos ou serviços oferecidos. No entanto, a sua atuação em mercados mais distantes em termos culturais não foi possível. Fleury e Fleury (2009) defendem que o processo de internacionalização de empresas brasileiras deva começar em países que tenham hábitos e costumes semelhantes ao de origem, de modo a diminuir os riscos.

TEMPEST									
Oportunidades Identificadas	Entrada no mercado internacional	Expansão para mercados com demandas semelhantes					Oferta de novos produtos		
Capacidades									
Rede									
Empreendedora/Gerencial									
Orientação ao mercado									
Inovação									
Aprendizagem									
Adaptação									
MANIFESTO									
Oportunidades Identificadas	Venda por intermediários	Terceirização	Oportunidade não explorada	Terceirização	Oportunidades não exploradas	Venda direta - Entrada no mercado internacional			
Capacidade									
Rede									
Empreendedora									
Orientação ao mercado									
Inovação									
Aprendizagem									
Adaptação									
IN FORMA									
Oportunidades identificadas	Oportunidades não exploradas				Terceirização	Oportunidade não explorada	Expansão para mercados com demandas semelhantes		Terceirização
Capacidade									
Rede									
Empreendedora									
Inovação									
Orientação ao mercado									
Aprendizagem									
Adaptação									

Quadro 39 (4) – Oportunidades exploradas e capacidades dinâmicas das empresas

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

Legenda: CE: criação externa/ CI: criação interna / DE: descoberta externa / DI: descoberta interna /

■ - identificada

O segundo padrão de comportamento corresponde às situações referentes às 2) atividades de terceirização (laranja). No caso da segunda empresa analisada, houve um período em que toda a sua atuação internacional esteve voltada para o desenvolvimento de projetos subcontratados, entre os anos de 2011 e 2015. Nesse período, as capacidades necessárias para explorar as oportunidades foram a capacidade de rede, de adaptação e de aprendizagem. Esse comportamento se repete com a terceira empresa, em que, para explorar as oportunidades de terceirização, apesar da distância cultural, as mesmas capacidades foram demandadas.

Entende-se que a terceirização, embora traga benefícios para as empresas analisadas, como a redução dos riscos associados à atuação internacional e dos custos relativos à prospecção de novos clientes, também representa algumas desvantagens, como a limitação no desenvolvimento de novas capacidades e a dependência a um número reduzido de contratantes. No entanto, Querette *et al.* (2012) explicaram que o desenvolvimento das atividades de terceirização seria uma forma que as empresas brasileiras incipientes encontram de se inserir no mercado global, dada a sua dificuldade em competir diretamente nesses mercados.

Por último, são verificados padrões de comportamento que correspondem 3) à entrada nos mercados internacionais mais distantes culturalmente ou às mudanças significativas em produtos, serviços ou processos (vermelho). São as oportunidades que demandam mais capacidades dinâmicas para que sejam identificadas e exploradas.

A exploração da oportunidade de entrada no mercado internacional no caso da primeira empresa, por exemplo, demandou seis das sete capacidades dinâmicas que a empresa utilizou em todas as oportunidades internacionais, incluindo, além das capacidades necessárias para sua identificação (rede, capacidade de resposta e empreendedora/gerencial), as capacidades de adaptação, aprendizagem e a orientação para o mercado. Essa oportunidade estava localizada em um mercado com muitas diferenças culturais em relação ao mercado doméstico e a sua

exploração demandou mudanças significativas nos produtos/serviços oferecidos pela empresa para que pudesse atender às necessidades específicas do contexto.

Esse comportamento se repetiu quando a empresa desenvolveu um novo produto para comercialização nos mercados doméstico e internacionais e no momento da aquisição de uma nova empresa para expansão do seu segmento de atuação. Nessas duas situações, a maioria das capacidades utilizadas durante a entrada no mercado internacional foi novamente demandada (com exceção da capacidade de aprendizagem para exploração e acrescida a capacidade de inovação para identificação). Percebe-se que, mais uma vez, houve uma mudança significativa nos produtos/serviços oferecidos.

No caso da segunda empresa analisada, o maior número de capacidades também foi demandado no momento em que a empresa conseguiu atuar diretamente no mercado internacional, sem que as vendas ocorressem por meio de distribuidores ou com o desenvolvimento de atividades terceirizadas. Foi quando a empresa modificou a sua estratégia de internacionalização e buscou a inserção internacional sem intermediários. Percebe-se que houve mudanças tanto nos serviços oferecidos (com a venda direta das atividades de *live operation* pela primeira vez) quanto nos processos internos (com as atividades de coprodução).

Além disso, essas oportunidades, nos casos de ambas as empresas, refletem o direcionamento estratégico almejado e perseguido pelos empreendedores (TEECE, 2014) – estratégia deliberada. Semelhante aos processos de identificação de oportunidades, é possível perceber que as oportunidades internacionais exploradas na situação (1) em que há expansão para mercados semelhantes se aproximam mais do conceito de estratégia emergente. Na situação (3) em que há entrada em novos mercados ou mudanças significativas, a exploração das oportunidades internacionais ocorreu de acordo com estratégia deliberada. A situação (2) de desenvolvimento de atividades terceirizadas representa a exploração de oportunidades decorrentes da combinação entre estratégia deliberada e emergente.

Desse modo, é possível verificar que todas as oportunidades que não foram exploradas representavam estratégias deliberadas de expansão internacional. Nos momentos em que essas oportunidades foram identificadas, as empresas não dispunham de todas as capacidades necessárias para a sua exploração e não conseguiram desenvolvê-las. Em outras situações, quando as oportunidades internacionais foram identificadas e as empresas não dispunham das capacidades necessárias para exploração, houve um espaço de tempo entre o momento de identificação e de exploração. Assim, as capacidades precisaram ser desenvolvidas ou transformadas por meio de processos mais ou menos graduais, mas não imediatos.

Em resumo, de acordo com a compreensão de Teece (2014), foi possível analisar os padrões de comportamento (caminhos/estratégias) das empresas com relação ao uso das capacidades (posição) nos processos que envolvem as oportunidades internacionais. Ademais, de forma geral, é possível visualizar quais capacidades cada empresa utilizou nos processos de identificação e exploração, conforme apresentado no Quadro 40 (4), a seguir

Empresas ➔	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
Processo ➔	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração	Identificação	Exploração
Capacidades ↓						
Rede	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Empreendedora	✓	✓	✓	✓	✓	
Inovação	✓	✓	✓		✓	
Adaptação		✓		✓		✓
Aprendizagem		✓		✓		✓
Orientação para o mercado		✓		✓		

Quadro 40 (4) – Capacidades dinâmicas para identificar e explorar oportunidades internacionais

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

A capacidades de adaptação, aprendizagem e orientação para o mercado foram utilizadas exclusivamente em processos de exploração de oportunidades internacionais. As capacidades de adaptação e de aprendizagem foram necessárias para explorar oportunidades internacionais em todos os casos analisados. A capacidade de orientação para o mercado foi utilizada apenas pelas duas primeiras empresas. Destaca-se que a empresa que não desenvolveu a capacidade de orientação para o mercado no contexto internacional foi a que explorou o menor número de oportunidades. Esse resultado confirma o que havia sido previsto no argumento de tese sobre a relação dessas capacidades com os processos de exploração (MONFERRER; BLESÁ; RIPOLLÉS, 2015; RIVIERE; BASS, 2019; UNER; CETIN; CAVUSGIL, 2020). Desse modo, é possível afirmar que, nas empresas analisadas:

CORROBORADA - PROPOSIÇÃO 2:

EVIDÊNCIA 2: O processo de exploração de oportunidades internacionais é apoiado pelas capacidades dinâmicas de aprendizagem, adaptação e orientação para o mercado.

Percebe-se que a capacidade de rede, além de necessária para a identificação das oportunidades internacionais, também foi utilizada em processos de exploração em todos os casos analisados. A capacidade empreendedora também foi utilizada em ambos os processos, mas apenas pelas duas primeiras empresas; na terceira, foi utilizada apenas para identificação. A capacidade de inovação foi utilizada para identificar e explorar oportunidades pela primeira empresa analisada e, nas demais, apenas em um dos processos.

O argumento de tese previa que as capacidades de inovação, empreendedora e de rede estariam relacionadas aos processos de identificação (AUTIO; GEORGE; ALEXY, 2011; PARENTE; BAACK; HAHN, 2011; CHAVAN; AGARWAL, 2016). Contudo, conforme outros estudos haviam indicado (MORT; WEERAWARDENA, 2006; WEERAWARDENA *et*

al., 2007; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017), essas capacidades também foram utilizadas em processos de exploração. Desse modo, pode-se afirmar que:

EVIDÊNCIA 3: As capacidades dinâmicas de rede, inovação e empreendedora foram utilizadas tanto em processos de identificação quanto de exploração.

Uma vez que algumas capacidades foram utilizadas tanto em processos de identificação quanto em processos de exploração, não é possível afirmar que a totalidade de capacidades difere entre esses processos. No entanto, foi possível perceber que capacidades dinâmicas adicionais foram necessárias para explorar as oportunidades internacionais em comparação àquelas necessárias para identificar. Assim, a nova interpretação é de que:

EVIDÊNCIA 4: São necessárias capacidades dinâmicas de internacionalização adicionais para explorar algumas oportunidades internacionais com relação às necessárias para identificá-las.

Percebe-se, contudo, que nem todas as oportunidades demandaram essas capacidades dinâmicas adicionais nos processos de exploração. Retomando a discussão sobre os padrões de comportamento das empresas analisadas, verifica-se que nas situações (1) de expansão para mercados semelhantes, seguindo estratégias de expansão internacional emergentes, as capacidades necessárias para exploração das oportunidades internacionais foram as mesmas que as necessárias para identificação.

Por outro lado, nas demais situações, percebe-se que as capacidades de identificação não foram suficientes para exploração. Nas situações (2) em que foram desenvolvidas atividades de terceirização, representando uma combinação entre estratégias deliberadas e

emergentes, houve a necessidade das capacidades de aprendizagem e de adaptação. E, nas situações de (3) entrada em mercados mais distantes culturalmente e de mudanças, além das capacidades de aprendizagem e de adaptação, foi demandada a capacidade de orientação ao mercado.

Além disso, a capacidade de inovação foi utilizada apenas para identificar oportunidades relacionadas às estratégias deliberadas. De forma geral, as estratégias deliberadas demandaram mais capacidades dinâmicas, tanto para identificação quanto para exploração, do que as estratégias emergentes.

Desse modo, é possível perceber que quanto mais o caminho percorrido pelas empresas nos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais se aproxima da sua estratégia deliberada, mais capacidades dinâmicas são necessárias para viabilizar a expansão internacional. Isso ocorre porque as estratégias mais deliberadas implicaram, nos casos analisados, em maiores mudanças nos produtos, serviços ou processos para inserção no mercado internacional. Por outro lado, os caminhos que resultaram de estratégias mais emergentes demandaram poucas ou nenhuma mudança para que ocorresse a expansão internacional.

A compreensão obtida que explicaria essas evidências é de que as estratégias deliberadas se mostraram mais desafiadoras do que as emergentes, pois as empresas esperavam alcançar retornos mais expressivos por meio daquelas estratégias. Sabe-se, por exemplo, que a atuação por meio de atividades de terceirização proporciona um retorno menos expressivo (QUERETTE *et al.*, 2012).

Além disso, é possível perceber um comportamento crescente em termos de nível de comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977) nos padrões destacados. Esse padrão não indica, necessariamente, um processo de internacionalização gradual das empresas – especialmente nos casos analisados, em que duas empresas iniciaram a sua atuação

internacional desde a fundação – mas sugere que, quanto maior o nível de comprometimento com os mercados, mais mudanças e capacidades dinâmicas são necessárias. Essa compreensão explica por que a capacidade de orientação para o mercado se mostrou crítica na exploração de oportunidades internacionais mais disruptivas em termos de necessidade de mudança.

Ademais, conforme já mencionado, no caso da terceira empresa analisada, houve a menor incidência de exploração de oportunidades internacionais em comparação aos demais casos. Um aspecto relevante é que a capacidade dinâmica de orientação para o mercado, que teria sido necessária para alcançar oportunidades internacionais não exploradas, foi desenvolvida durante a atuação no mercado doméstico. Além disso, embora tenha nascido para atuar internacionalmente, a empresa só começou a explorar determinadas oportunidades internacionais após ter se estabelecido no mercado doméstico. A consolidação da empresa no mercado nacional permitiu a sua atuação em países que não demandassem a adaptação dos produtos oferecidos em função de especificidades do mercado.

De forma semelhante, a primeira empresa, inicialmente, consolidou-se no mercado nacional para, então, alcançar a expansão internacional. Contudo, as capacidades dinâmicas desenvolvidas para o contexto nacional não foram prontamente transferíveis para o contexto externo. Foi necessária a transformação (*transofrming*) das capacidades em função das necessidades específicas do mercado (AL-AALI; TECCE, 2014).

Argumenta-se, contudo, que a explicação da posse e transferência dos recursos entre os países, com base na vantagem de propriedade (DUNNING, 1980), não é suficiente. Posteriormente, ao discutir as limitações do Paradigma Eclético, Dunning (2000) explica que tem crescido a relevância dos recursos dinâmicos, de modo que o foco tem mudado do conteúdo para o processo. Quando a literatura seminal da área de capacidades dinâmicas se refere à atuação no mercado doméstico, menciona que três processos são necessários: *sensing*, *seizing* e *reconfiguration* (TEECE, 2007). Quando se refere à atuação internacional, esses processos se

tornam *sensing*, *seizing* e *transforming* (AL-AALI; TECCE, 2014). Enquanto o processo de reconfiguração envolve a renovação das capacidades, o processo de transformação inclui a sua renovação em nível global.

Nessa perspectiva, Lowe, George e Alexy (2012) argumentam que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para atuação internacional é resultado de processos de transferência, que permitam a implementação de recursos e atividades em diferentes ambientes. Além desses processos, seriam necessários processos de recombinação entre recursos locais e estrangeiros e os processos de aprendizagem sobre os contextos externos.

Assim, no caso da terceira empresa, a impossibilidade de transferência de capacidades para o contexto internacional, especialmente a comercialização dos seus produtos em países mais distantes culturalmente, pode ter ocorrido em função da ausência de processos de transformação das capacidades dinâmicas que foram desenvolvidas para o contexto doméstico.

Um aspecto que difere entre os casos e pode ter influenciado no processo de transferência das capacidades foi o fato de que a primeira empresa analisada abriu um escritório em outro estado nacional antes de abrir um escritório no mercado internacional. Essa experiência foi considerada fundamental para o desenvolvimento de processos que envolvem a transferência das capacidades entre contextos com diferenças culturais. Embora tenha ocorrido no mesmo país, os sócios consideraram as dificuldades de expansão nacional comparáveis às dificuldades encontradas na atuação internacional.

No caso da terceira empresa analisada, a atuação no mercado interno ocorria por meio de vendas a partir do escritório em Recife. Não houve abertura de escritório em outro estado. Assim, da mesma forma, a sua atuação internacional ocorreu por meio de venda direta, sem modificações nos produtos ou nos serviços.

Além disso, ainda no caso da terceira empresa, as oportunidades de atuação internacional nos mercados em que as oportunidades não foram exploradas ocorreram por meio

de criação com base em conhecimentos acadêmicos, e não em conhecimentos de mercado, especialmente sobre as especificidades dos mercados internacionais. Desse modo, é possível inferir que a falta da capacidade de orientação para o mercado pode ter prejudicado o processo de internacionalização.

Assim, entende-se que o processo de transformação atua na adequação das capacidades dinâmicas em função das demandas impostas pelos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais. Os processos de transformação atuam tanto na reconfiguração das capacidades dinâmicas ao longo da sua atuação internacional, modificando-as conforme necessário, quanto na transferência das capacidades dinâmicas do mercado interno para o contexto internacional.

Os grupos de capacidades e as suas relações com os processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais, impulsionados pelos processos de transformação e pelo caminho estratégico percorrido pela empresa, são representados na Figura 70 (4), a seguir. Assume-se, portanto, a compreensão de Teece (2014) de que o que torna as capacidades dinâmicas é o seu alinhamento com o ambiente externo por meio de processos de transformação que viabilizam a identificação (*sense*) e a exploração (*seize*) de oportunidades internacionais, além da sua coerência com as alternativas estratégicas disponíveis.

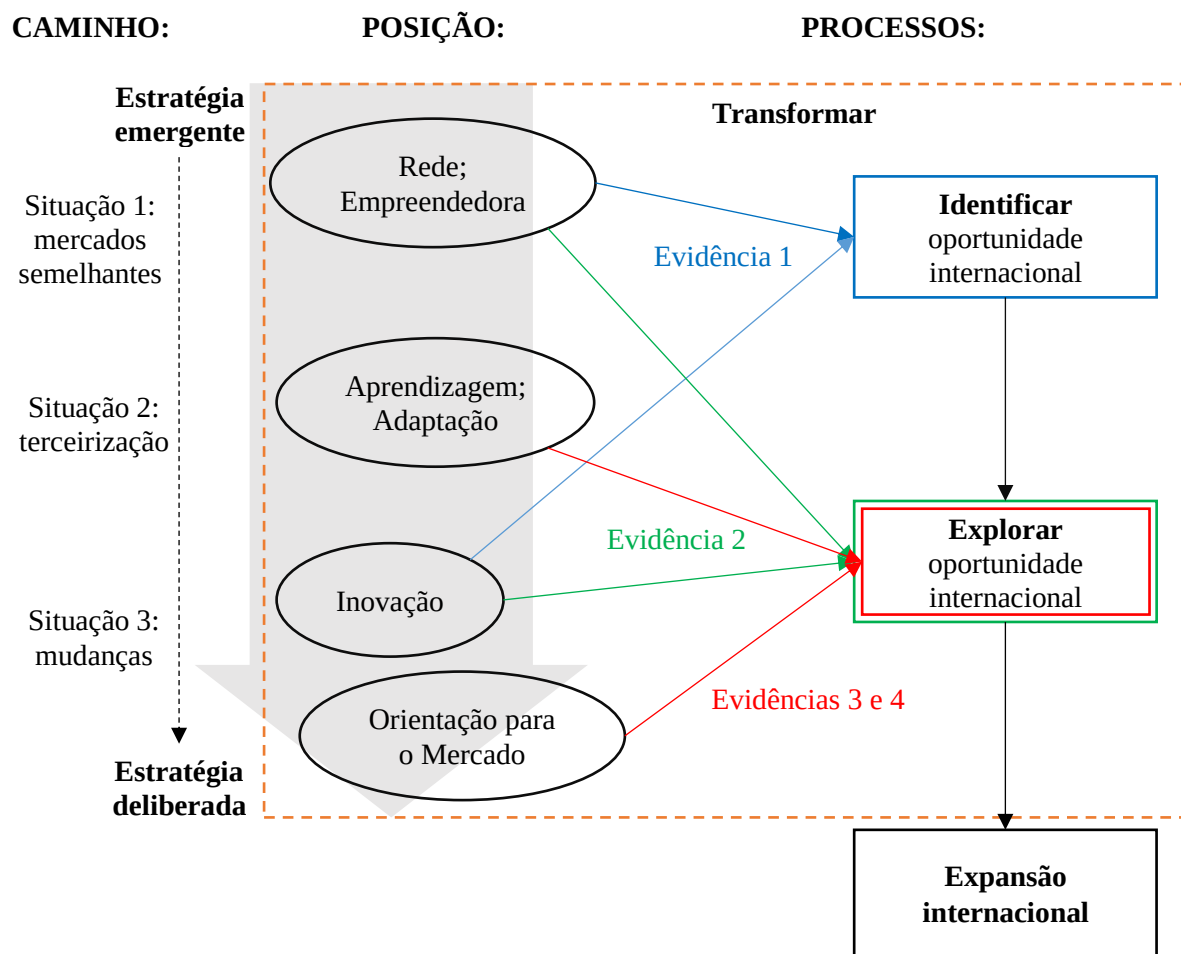


Figura 70 (4) – Representação da tese

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

4.5 Tese defendida a partir dos resultados empíricos

Em resumo, as proposições desenvolvidas para o desenvolvimento desta pesquisa foram confirmadas e indicam que (1) para identificar oportunidades, foram necessárias as capacidades de rede, empreendedora e de inovação; (2) para explorar, além dessas, foram necessárias as capacidades de aprendizagem, adaptação e orientação para o mercado externo. Os resultados demonstraram, ainda, que o uso dessas capacidades para identificação e exploração das oportunidades internacionais varia em função da estratégia de internacionalização adotada pelas empresas.

A partir dessas evidências obtidas com o estudo empírico, confirma-se a tese de que: **Na atuação internacional de empresas do Porto Digital, as capacidades dinâmicas de rede, empreendedora e de inovação estão relacionadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades, enquanto as capacidades de aprendizagem, adaptação e a orientação para o mercado estão relacionadas aos processos de exploração. Além disso, a sua utilização varia em função da estratégia de expansão internacional adotada pela empresa – deliberada ou emergente.**

5 Considerações Finais

A pesquisa teve como objetivo analisar como as capacidades dinâmicas de empresas localizadas no Porto Digital estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais. Sabe-se que, apesar da relevância do Porto Digital para o estado de Pernambuco e apesar da sua notoriedade em nível nacional, as empresas ‘embarcadas’, de forma geral, não alcançaram inserção internacional significativa (APEX BRASIL, 2019). Desse modo, surge o interesse em analisar os casos de empresas do polo que conseguiram expandir a sua atuação para os mercados externos.

Acredita-se que o foco nas oportunidades internacionais proporciona uma compreensão relevante acerca da internacionalização dessas empresas, elucidando não apenas como ocorreu a sua entrada nos diferentes contextos internacionais, mas também a expansão da atuação nesses mercados (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2012; CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2015; CARVALHO, 2017; CHETTY; KARAMI; MARTÍN, 2018). Para complementar essa abordagem, entende-se que a perspectiva das capacidades dinâmicas permite capturar, além do alinhamento da empresa com a dinamicidade do ambiente internacional, as habilidades das empresas e dos empreendedores que as tornam capazes de identificar e explorar oportunidades de internacionalização, enquanto outras não conseguem (PEIRIS; AKOORIE; SINHA, 2015).

Nesse sentido, o primeiro objetivo específico consistiu em mapear, por meio de estudo bibliométrico, as literaturas que discutem capacidades dinâmicas relacionadas às oportunidades internacionais. Foram realizados dois estudos bibliométricos: o primeiro, sobre a literatura que envolve os processos de identificação de oportunidades internacionais, de modo a aprofundar

o conhecimento sobre como esse emergente campo de pesquisa tem sido construído. O conhecimento resultante possibilitou o desenvolvimento de uma matriz capaz de sintetizar as principais perspectivas em que as pesquisas têm sido desenvolvidas, demonstrando, por exemplo, as vertentes que representam lacunas teóricas.

O segundo estudo bibliométrico foi desenvolvido com o intuito de verificar como as capacidades dinâmicas para atuação internacional têm sido discutidas na literatura. Verificou-se que, apesar das diferentes definições e abordagens assumidas pelos autores da área – muitas vezes contraditórias –, é possível condensar os trabalhos em torno de nove temas centrais. Esse agrupamento resultou nos seis grupos de capacidades que fundamentaram a operacionalização dessa pesquisa: capacidade de inovação (PARENTE; BAACK; HAHN, 2011; OTENGEI *et al.*, 2016; HERMAWATI, 2020), de adaptação (MIOCEVIC; MORGAN, 2018), empreendedora (MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019), de rede (MORT; WEERAWARDENA, 2006), de aprendizagem (LI *et al.*, 2018) e de orientação para o mercado (KHALID; LARIMO, 2012). Os outros três grupos permitiram avançar na compreensão sobre como as capacidades para atuação internacional se tornam dinâmicas e quais os pontos de convergência com a literatura de oportunidades internacionais.

O cruzamento desses estudos bibliométricos possibilitou o mapeamento dos artigos que abordavam as duas temáticas de forma conjunta. Foram identificados vinte e dois artigos, dentre os quais, onze se aproximam da perspectiva assumida para o desenvolvimento desse estudo, que envolve as capacidades dinâmicas que se relacionam com os processos de identificação e/ou exploração de oportunidades internacionais (MORT; WEERAWARDENA; 2006; WEERAWARDENA *et al.*, 2007; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; VAHLNE; JOHANSON, 2013; ANDERSSON; EVERS, 2015; CHAVAN; AGARWAL, 2016; WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017; MIOCEVIC; MORGAN, 2018; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; VHALNE; BHATTI, 2019; BHATTI; LARIMO; SERVAIS,

2020). Esses artigos, no entanto, limitaram-se a analisar uma ou duas capacidades dinâmicas, enquanto o objeto de estudo dessa pesquisa se concentrou em seis capacidades.

Tendo sido alcançado o primeiro objetivo específico, buscou-se atender aos objetivos relativos à fase empírica da pesquisa. Assim, o segundo objetivo específico consistiu em conhecer o processo de internacionalização de empresas localizadas no Porto Digital. O início do processo de internacionalização das empresas variou entre: a) atuação internacional desde o nascimento (OVIATT; MCDOUGALL, 1994); b) tentativa de atuação internacional desde o nascimento, mas com a primeira entrada no mercado internacional apenas seis anos após a sua fundação e a segunda atuação nos mercados externos após dezessete anos; e c) atuação internacional tardia (FLEURY; FLEURY, 2007), iniciada doze anos após a sua fundação, depois de ter se estabelecido no mercado doméstico.

Algumas das razões apontadas para a internacionalização tardia das empresas brasileiras foram a percepção sobre os riscos em operar em ambientes desconhecidos e com diferenças culturais e o excesso de protecionismo para a entrada nesses mercados (FLEURY; FLEURY, 2007). Além desses fatores, os resultados da pesquisa indicaram que a desconfiança com as empresas brasileiras dificultou a entrada nos mercados internacionais. Assim, para entrar nos mercados externos, especialmente nos Estados Unidos e na Europa, foi necessário um esforço adicional na construção de reputação e confiança para consolidação dos relacionamentos que viabilizaram a efetivação dos negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Nesse sentido, reforça-se a compreensão de que o país de origem se torna um fator relevante, podendo ser um facilitador ou um limitador, pois os sistemas regionais ou nacionais moldam as capacidades da empresa (TEECE, 2014). Isso explica, em parte, a dificuldade das empresas em se inserirem no mercado internacional (QUERETTE *et al.*, 2012), havendo ampla utilização de distribuidores para inserção dos produtos e o desenvolvimento de atividades terceirizadas como principal forma de atuação em dois dos casos analisados.

Apesar de o contexto local das empresas incentivar a internacionalização, o que se percebe é que, nas suas primeiras tentativas de expansão internacional, faltavam medidas mais amplas e eficazes em termos de preparo para a atuação em contextos internacionais. O incentivo à participação em eventos internacionais favorecia a formação de redes e estimulava a atitude empreendedora, essenciais aos processos de identificação de oportunidades internacionais, mas não suficientes para a exploração da maioria delas. A primeira empresa analisada, a única que teve internacionalização tardia, buscou a expansão internacional independente dos incentivos do contexto.

Relatos dos empreendedores foram incisivos em demonstrar a percepção de que o incentivo à internacionalização das empresas sem que estivessem preparadas para atuar no contexto internacional exerceu efeito contrário, sendo prejudicial ao seu crescimento. Essa percepção reforça o argumento de Sapienza *et al.* (2006), ao perceber que a atuação internacional pode demandar investimentos superiores à capacidade das empresas, especialmente as *born globals*, significando uma ameaça à sua sobrevivência.

Hoje, o Porto Digital já investe em medidas mais direcionadas para a aprendizagem sobre a inserção internacional, por meio, por exemplo, do programa *Deep Dive*, que consiste no “envio de gestores de empresas do parque tecnológico para imersão nos principais ambientes de inovação do mundo”, como no Vale do Silício (PORTO DIGITAL, 2020). Os resultados dessa pesquisa contribuem para a melhoria desse cenário ao demonstrar que, mais do que as capacidades que permitem identificar oportunidades de expansão internacional, as empresas que desejam a inserção nesses mercados precisam desenvolver as habilidades específicas para explorar essas oportunidades. A atuação bem sucedida no mercado doméstico, por si, não garante o sucesso na execução da estratégia de internacionalização. Essa compreensão é obtida a partir do alcance dos outros dois objetivos específicos da pesquisa.

O objetivo seguinte, de analisar como as empresas identificam e exploram oportunidades internacionais, foi atendido por meio de análises retrospectivas não apenas dos momentos de identificação e exploração das oportunidades em diferentes mercados (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2012; CASILLAS; BARBERO; SAPIENZA, 2015; CARVALHO, 2017; CHETTY; KARAMI; MARTÍN, 2018), mas também de diferentes oportunidades nos mesmos mercados internacionais. Essa análise temporal permitiu perceber, por exemplo, se as empresas conseguiam explorar as oportunidades no momento em que as identificavam. A análise das principais oportunidades internacionais foi realizada considerando desde eventos que antecedem o momento da abertura da empresa até o momento da coleta de dados, que ocorreu entre outubro de 2019 e setembro de 2020.

Em todos os casos analisados, a oportunidade de abertura da empresa começou a ser vislumbrada cerca de dois anos antes da sua fundação, confirmando a perspectiva apresentada por Chandra, Styles e Wilkinson (2012) e adotada para o desenvolvimento da pesquisa: de que a oportunidade transcende os limites da empresa, sendo necessário considerar o nexo oportunidade-empresa-empREENDEDOR. Assim, foi possível perceber que a história da oportunidade, do empreendedor e da empresa se confundem. Para duas das empresas analisadas, as oportunidades de abertura já implicavam na atuação internacional. Isso representou, em média, cerca de 20 anos de análise retrospectiva para cada empresa – 15, 20 e 29 anos para cada caso analisado.

As empresas identificaram oportunidades tanto por meio de descoberta quanto por meio de criação (OVIATT; MCDOUGALL, 2005; JOHANSON; VAHLNE, 2009). Os processos de identificação e de exploração foram consecutivos dentro do processo de internacionalização (MORT; WEERAWARDENA, 2006; SÖDERQVIST, 2011; VASILCHENKO; MORRISH, 2011; ANDERSSON; EVERS, 2015; HOLM; JOHANSON; KAO, 2015; OYSON;

WHITTAKER, 2015; CARVALHO, 2017; ALONSO; KOK; O'BRIEN, 2019). De forma geral, as oportunidades descobertas foram mais exploradas do que as oportunidades criadas.

Após conhecer os momentos e as formas pelas quais cada oportunidade foi identificada e/ou explorada, o último objetivo específico consistiu em analisar quais as capacidades dinâmicas foram necessárias. Os seis grupos de capacidades identificados no estudo bibliométrico serviram de parâmetro. Ao final da análise, as proposições do estudo foram confirmadas. Assim, os resultados dessa pesquisa contribuem para a compreensão de que as empresas do Porto Digital analisadas conseguem identificar oportunidades internacionais utilizando as capacidades de rede, empreendedora e/ou de inovação. Contudo, para explorar algumas oportunidades, essas capacidades não foram suficientes, tendo sido necessário desenvolver as capacidades de orientação para o mercado, aprendizagem e/ou adaptação.

Além das diferenças entre os usos das capacidades nos processos de criação (VAHLNE; JOHANSON, 2013), descoberta (CHAVAN; AGARWAL, 2016; VHALNE; BHATTI, 2019) e exploração de oportunidades internacionais (WEERAWARDENA; MORT; LIESCH, 2017; MIOCEVIC; MORGAN, 2018; MOSTAFIZ; SAMBASIVAN; GOH, 2019; BHATTI; LARIMO; SERVAIS, 2020), a forma como cada uma das capacidades foi utilizada em cada oportunidade também variou. O exemplo mais evidente foram as múltiplas formas como a capacidade de rede foi empregada, com diferentes finalidades.

A forma como a Tempest desenvolveu e transformou a capacidade de aprendizagem é outro exemplo. A empresa utilizou essa capacidade para obter conhecimentos sobre mercados internacionais, diferenças culturais, clientes potenciais, sobre como modificar processos e desenvolver novos produtos de acordo com as exigências dos novos contextos. Além disso, a aprendizagem foi obtida de diferentes formas, dentre elas: por meio da experiência, de parcerias ou de aquisição de empresas.

Uma capacidade que se destacou em todos os casos analisados foi a capacidade empreendedora. Algumas das características dos empreendedores que foram necessárias para os processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais envolvem: a disposição para assumir riscos (AHMED; BRENNAN, 2019); a experiência resultante dos processos de tentativa e erro (BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007); a busca ativa (KONTINEN; OJALA, 2011b); o estado de alerta (CUERO ACOSTA *et al.*, 2017) e a visão internacional (MORT; WEERAWARDENA, 2006).

A literatura prevê que o papel do empreendedor para as capacidades dinâmicas é central. O empreendedor é responsável por alavancar a aplicação dos recursos, de modo que os mesmos recursos podem gerar resultados diferentes em função da sua atuação (SARASVATHY *et al.*, 2014). Argumenta-se, inclusive, que a atuação da gerência é o que diferencia o modelo baseado nos recursos do modelo baseado nas capacidades (WEERAWARDENA *et al.*, 2015).

Os resultados da pesquisa indicam que o papel da capacidade empreendedora é realmente relevante para a maioria dos processos de identificação e exploração das oportunidades internacionais – ainda mais presente nos processos de identificação –, perpassando as demais capacidades organizacionais. Contudo, percebe-se também que, embora a figura do empreendedor seja definida em função dos processos de criação, descoberta e exploração de oportunidades (KIRZNER, 1985; SHANE, 2003), ela não pode, por si só, responder pelo desempenho da empresa, que envolve outros elementos estratégicos e de resposta ao ambiente (AL-AALI, TEECE, 2014).

Percebe-se que várias oportunidades internacionais foram exploradas pelas empresas analisadas sem que houvesse a necessidade direta da atuação do empreendedor, mas uma reposta no âmbito organizacional. Al-Aali e Teece (2014) preveem que a atuação do empreendedor esteja mais voltada para os processos de identificação (*sensing*) das oportunidades internacionais, ao argumentarem que “*sensing* [...] exige que a administração

seja empreendedora para construir e testar hipóteses sobre o mercado e a evolução tecnológica, incluindo o reconhecimento da demanda “latente” em escala global (p. 107).

Ademais, como ocorreu com as capacidades empreendedora, de rede e de aprendizagem, as demais capacidades também sofreram processos de transformação ao longo da atuação internacional das empresas, conforme relatado nas análises. A dinamicidade das capacidades foi refletida, portanto, na sua transformação em função das demandas impostas pelos processos de identificação e de exploração das oportunidades internacionais (TEECE, 2014). Nesse sentido, o processo de transformação das capacidades se mostrou essencial para que ocorresse o alinhamento das empresas com o ambiente internacional por meio das oportunidades.

Contudo, as capacidades não resultariam na expansão internacional se não fossem orientadas pela estratégia da empresa. O paradigma das capacidades dinâmicas é fundamentado na relação entre recursos e capacidades, processos e caminho/estratégia (TEECE, 2014). Assim, Shuen, Feiler e Teece (2014) explicam que as capacidades dinâmicas são necessárias para executar a intenção estratégica de forma rápida e eficaz. Os resultados da pesquisa indicaram que o uso dessas capacidades variou em função da estratégia adotada, de modo que oportunidades que estavam alinhadas com as estratégias deliberadas demandaram mais capacidades dinâmicas para que fossem identificadas e exploradas. Por outro lado, oportunidades decorrentes de estratégias emergentes demandaram menos capacidades dinâmicas, essencialmente as capacidades de rede e empreendedora.

De forma geral, as estratégias deliberadas demandaram mais mudanças nas empresas do que as estratégias emergentes. Esses resultados podem ter ocorrido porque as estratégias deliberadas foram desenvolvidas com a expectativa de um retorno maior do que aquele proporcionado pelas estratégias emergentes. Seriam estratégias mais audaciosas, mas que também envolvem maiores investimentos e riscos. Algumas das razões apontadas nas

entrevistas para a dificuldade na exploração de oportunidades internacionais deliberadas foram a falta de conhecimento sobre as especificidades dos mercados (capacidade de orientação para o mercado) e a escassez de recursos financeiros. Sabe-se que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas envolve investimentos, inclusive financeiros (CHANG; CHEN; HUANG, 2015; TALLOTT; HILLIARD, 2016; KHAN; LEW, 2018).

Após o alcance dos objetivos, é possível responder à questão de pesquisa – Como as capacidades dinâmicas de empresas localizadas no Porto Digital estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais?. As evidências da pesquisa indicam que as capacidades de inovação, de rede e empreendedora estão relacionadas ao processo de identificação de oportunidades internacionais; e que, além dessas, as capacidades de adaptação, de aprendizagem e de orientação para o mercado estão associadas ao processo de exploração de oportunidades internacionais. Essas evidências confirmam as proposições desenvolvidas a partir da teoria. Além disso, emergiu dos dados que a necessidade de capacidades dinâmicas em cada um dos processos varia em função da estratégia adotada pelas empresas – variando entre deliberada e emergente.

No Quadro 41 (5) são apresentados os objetivos da pesquisa, os principais autores que fundamentaram a discussão, as questões que nortearam o desenvolvimento da etapa empírica do trabalho e os resultados obtidos.

Questão de pesquisa	
Como as capacidades dinâmicas de empresas localizadas no Porto Digital estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais?	
Objetivo geral	
Analisar como as capacidades dinâmicas de empresas localizadas no Porto Digital estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais.	
Objetivo específico 1 (teórico)	
Mapear, por meio de estudo bibliométrico, as literaturas que discutem capacidades dinâmicas relacionadas às oportunidades internacionais.	
Resultado	Mort e Weerawardena (2006); Weerawardena <i>et al.</i> (2007); Vahlne e Johanson (2013); Schweizer, Vahlne e Johanson (2010); Andersson e Evers (2015); Chavan e Agarwal (2016); Weerawardena, Mort e Liesch (2017); Miocevic e Morgan (2018); Mostafiz, Sambasivan e Goh (2019); Vahlne e Bhatti (2019); Bhatti, Larimo e Servais (2020).
Objetivo específico 2 (empírico)	
Conhecer o processo de internacionalização de empresas localizadas no Porto Digital.	
Principais autores	Melin (1992)
Questão de pesquisa	Como ocorreu o processo de internacionalização de empresas do Porto Digital?
Resultados	Foram observados três padrões de comportamento: venda para mercados semelhantes, terceirização e atuação em mercados com maiores diferenças culturais. Esses padrões representam variações no <i>continuum</i> entre estratégias deliberadas e emergentes.
Objetivo específico 3 (empírico)	
Analisar como as empresas identificam e exploram oportunidades internacionais.	
Principais autores	Chandra, Styles e Wilkinson (2009; 2012); Chandra (2017); Mainela, Puhakka e Servais (2014); Mostafiz; Sambasivan e Goh (2019); Zaefarian, Eng e Tasavori (2016).
Questão de pesquisa	Como as empresas identificaram e/ou exploraram as oportunidades internacionais?
Resultados	As empresas tanto identificaram oportunidades por meio de descoberta quanto por meio de criação. Os processos de identificação e de exploração foram consecutivos dentro do processo de internacionalização. De forma geral, as oportunidades descobertas foram mais exploradas do que as oportunidades criadas.
Objetivo específico 4 (empírico)	
Analisar quais as capacidades dinâmicas as empresas utilizaram para identificar e explorar oportunidades internacionais.	
Principais autores	Teece (2014); Mort e Weerawardena (2006); Parente, Baack e Hahn (2011); Khalid e Larimo (2012); Otengei <i>et al.</i> (2016); Li <i>et al.</i> (2018); Miocevic e Morgan (2018); Mostafiz, Sambasivan e Goh (2019); Hermawati (2020).
Questão de pesquisa	Quais capacidades dinâmicas foram necessárias para identificar e/ou explorar cada oportunidade internacional?
Resultados	Para identificar oportunidades, foram necessárias as capacidades de rede, empreendedora e de inovação. Para explorar, além dessas, foram necessárias as capacidades de aprendizagem, adaptação e orientação para o mercado externo.

Quadro 41 (5): Objetivos, autores, questões norteadoras e resultados

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa (2020)

Havendo sido alcançados todos os objetivos da pesquisa, as contribuições para a teoria residem nas análises sobre como cada capacidade dinâmica contribui para os diferentes processos relacionados às oportunidades internacionais: criação, descoberta e exploração; além de demonstrar como o processo de transformação atua nessas relações (AL-AALI; TECCE, 2014). Essa análise não se limitou à entrada nos mercados internacionais, mas envolveu todas as oportunidades de expansão para mercados internacionais e, inclusive, diferentes oportunidades em um mesmo mercado. Essa perspectiva proporcionou uma visão efetivamente dinâmica sobre as capacidades e a sua relação com as oportunidades internacionais, demonstrando como são desenvolvidas ou transformadas ao longo do tempo em função das demandas impostas pelos diferentes contextos externos.

Para a prática gerencial e institucional, as diferenças entre os casos analisados proporcionam um conhecimento abrangente. Entende-se que a contribuição do estudo reside na reflexão sobre quais capacidades as empresas precisaram desenvolver para expandir a sua atuação internacional, considerando as diferenças entre os mercados de atuação e as alternativas estratégicas disponíveis. Essas habilidades podem fundamentar decisões estratégicas, inclusive sobre a escolha dos mercados. Além disso, a compreensão sobre as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas analisadas e as soluções obtidas por meio do desenvolvimento de habilidades específicas pode beneficiar tanto as empresas, com a aprendizagem indireta, quanto os órgãos de fomento, por meio da análise de como esse conhecimento pode ser inserido em programas de incentivo.

Assim, empresas, organizações e governo podem, por exemplo, se beneficiar do conhecimento sobre 1) quais habilidades foram mais relevantes para cada etapa: descoberta, criação e/ou exploração de oportunidades internacionais; 2) como essas capacidades foram desenvolvidas pelas empresas analisadas; e 3) quais capacidades foram desenvolvidas

internamente ou em quais situações as parcerias entre empresas que detêm habilidades complementares foram benéficas.

6.2 Limitações

Entende-se que a principal limitação do estudo é decorrente da restrição na coleta de dados presenciais em função da pandemia da COVID-19, que surgiu no início do ano corrente, 2020. A quantidade de empresas incluídas na pesquisa foi reduzida de quatro para três e entrevistas que já haviam sido marcadas foram canceladas. Buscou-se superar essa limitação por meio da realização de entrevistas à distância, de ampla pesquisa documental e por meio da interação com participantes da pesquisa em grupos de conversa por aplicativo de mensagens, de modo a esclarecer eventuais dúvidas que surgiram no momento das análises.

Além disso, após a análise preliminar dos dados, o material foi enviado para que representantes das empresas pudessem indicar informações que estivessem equivocadas ou incompletas, adicionando novas perspectivas à análise. Desse modo, entende-se que a validade dos dados foi alcançada, uma vez que a precisão dos resultados foi verificada por meio dos seguintes procedimentos: triangulação das fontes de informações, descrição rica e densa dos resultados e a participação de auditores externos (CRESWELL, 2010, pp. 226-227).

Outra limitação da pesquisa consiste na realização de entrevistas apenas na perspectiva dos empreendedores e colaboradores envolvidos no processo de internacionalização, sem que outros atores, como clientes, parceiros ou representantes de instituições locais fossem entrevistados. Contudo, entende-se que aquelas pessoas são protagonistas, detentoras da maior parte do conhecimento necessário para realização da pesquisa, que analisa o processo a partir da lente da oportunidade internacional, intrinsicamente ligada à história dos empreendedores. Assim, a seleção dos entrevistados ocorreu conforme os critérios estabelecidos nos

procedimentos metodológicos (FLICK, 2009), de modo que não compromete o resultado da pesquisa.

Por fim, foram verificados três padrões de comportamento nos processos de internacionalização das empresas analisadas. Sabe-se, contudo, que diversas outras formas de atuação internacional existem, como a fusão entre empresas de diferentes países e a abertura de filiais em múltiplos mercados externos. É uma quantidade reduzida de situações, embora tenha sido buscada a variedade entre os casos analisados (PETTIGREW, 1997), mas que refletem a realidade das empresas analisadas e, possivelmente, a realidade local, em que a internacionalização das empresas ainda ocorre de forma incipiente.

6.3 Sugestões para pesquisas futuras

Os resultados dessa pesquisa, tanto da etapa teórica – a partir dos estudos bibliométricos –, quanto da empírica, indicam lacunas teóricas que podem ser exploradas por pesquisas futuras. Sugere-se, portanto, que sejam realizados estudos que 1) ampliem a compreensão sobre os processos que envolvem a criação de oportunidades internacionais; 2) testem as proposições e evidências com outras empresas e em outros polos de TI; e 3) analisem empresas com padrões de comportamento diferentes dos verificados com relação ao processo de internacionalização.

Referências

- ABES, Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://abessoftware.com.br/dados-do-setor/> Acesso em: 20 de março de 2019.
- ACOSTA, Y. A. C.; ADU-GYAMFI, R.; NABI, M. N. U.; DORNBERGER, U. Analysing the role of framework conditions influencing international entrepreneurial opportunity identification process. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 5, n. 3, p. 9-29, 2017. <https://doi.org/10.15678/EBER.2017.050301>
- AL-AALI, A.; TEECE, D. J. International entrepreneurship and the theory of the (long-lived) international firm: a capabilities perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 95-116, 2014.
- ALEGRE, J *et al.* Organisational learning capability, product innovation performance and export intensity. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 24, n. 5, p. 511-526, 2012. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.674672>
- ALONSO, A. D.; KOK, S. Dynamic capabilities in the context of Brexit and international wine business: An exploratory two-country study. **Thunderbird International Business Review**, v. 61, n. 2, p. 277-290, 2019. <https://doi.org/10.1002/tie.22011>
- ALONSO, A. D.; KOK, S. K.; O'BRIEN, S. Understanding approaches to innovation through the dynamic capabilities lens: A multi-country study of the wine industry. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 06, p. 1950054, 2019a. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500543>
- _____. Uncertainty and adaptation in the context of Brexit: An entrepreneurial action and dynamic capabilities approach. **European Business Review**, v. 31, n. 6, p. 885-909, 2019b. <https://dx.doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0101>
- AHMADIAN, S. International opportunity recognition and export satisfaction in SMEs through export intermediary networking. 2012. **Tese** (doutorado). Universiti Teknologi Malaysia, Faculty of Management and Human Resource Development.
- AHMADIAN, S.; ABDOLMALEKI, S. Network typology and international opportunity recognition: moderating role of entrepreneurial orientation. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 8, n. 1, 17, 2018. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0104-8>

AHMED, F. U.; BRENNAN, L. Performance determinants of early internationalizing firms: The role of international entrepreneurial orientation. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 3, p. 389-424, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00250-7>

ÅKERMAN, N. An international learning typology: strategies and outcomes for internationalizing firms. **Baltic Journal of Management**, v. 9, n. 4, p. 382-402, 2014. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2013-0176>

_____. International opportunity realization in firm internationalization: Non-linear effects of market-specific knowledge and internationalization knowledge. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 242-259, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0152-x>

ALVAREZ, S.A.; BARNEY, J.B. Entrepreneurship and Epistemology. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 557-583, 2011. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495521>

AMORIM, A. N.; DORNELAS, J. S. Ambiente virtual de negócios: oportunidade para as pequenas empresas brasileiras exportarem software. **Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 2, n. 2, 2010.

AMORIM, *et al.* Capacidades Dinâmicas no contexto das Born Global ou International New Ventures: uma Revisão Sistemática da literatura. XLIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...**, São Paulo: ANPAD, 2019.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of international business studies**, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, p. 1-26, 1986. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>

ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 1-15, 1994. <https://doi.org/10.1177/002224299405800401>

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000. <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656783>

ANDERSSON, S.; EVERS, N. International opportunity recognition in international new ventures—a dynamic managerial capabilities perspective. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 260-276, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0149-5>

ANDERSSON, S.; EVERS, N.; GRIOT, C. Local and international networks in small firm internationalization: cases from the Rhône-Alpes medical technology regional cluster. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 9-10, p. 867-888, 2013. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.847975>

ANGELI, F.; GRIMALDI, R. Leveraging offshoring: the identification of new business opportunities in international settings. **Industry and Innovation**, v. 17, n. 4, 393-413, 2010. <https://doi.org/10.1080/13662716.2010.496245>

ANGELSBERGER, M.; KRAUS, S.; MAS-TUR, A.; TIerno, N. International opportunity recognition: an overview. **Journal of Small Business Strategy**, v. 27, n. 1, 19-36, 2017. ISSN 2380-1751.

APEX BRASIL, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Perfil e Oportunidades de Exportações e Investimentos**, 2019. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/Content/imagens/2e74e096-cee8-424e-b7cf-02789c648535.pdf>
Acesso em: 13 de março de 2020.

APRILIYANTI, I. D.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, v. 26, n. 5, p. 896-907, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.02.007>

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business venturing**, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.

AREND, R. J.; BROMILEY, P. Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone? **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 75–90, 2009

ASSERAF, Y.; SHOHAM, A. Crafting strategy for international marketing: outside-in or inside-out? **International Marketing Review**, v. 36, n. 6, p. 859-886, 2019. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0016>

ASPELUND, A.; MOEN, Ø. Internationalization of small high-tech firms: the role of information technology. **Journal of Eeromarketing**, v. 13, n. 2-3, 85-105, 2003. https://doi.org/10.1300/J037v13n02_05

AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. **Management International Review**, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2007.

AUTIO, E.; GEORGE, G.; ALEXY, O. International entrepreneurship and capability development—qualitative evidence and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 1, p. 11-37, 2011.

BAI, W.; JOHANSON, M. International opportunity networks. **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 167-179, 2019. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.004>

BANHOLZER, M. Recife se destaca na produção de games educativos e de entretenimento. JCNE10, 05 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2020/01/05/recife-se-destaca-na-producao-de-games-educativos-e-de-entretenimento-396408.php> Acesso em maio de 2020.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARR, P. S.; GLYNN, M. A. Cultural variations in strategic issue interpretation: Relating cultural uncertainty avoidance to controllability in discriminating threat and opportunity. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 59-67, 2004.

BARRON, A.; HULTÉN, P.; VANYUSHYN, V. The Role of Political Intelligence in Firms' Export Decisions During the Euro Crisis. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 4, p. 1126-1146, 2016.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BHATTI, W. A.; LARIMO, J.; COUDOUNARIS, D. N. The effect of experiential learning on subsidiary knowledge and performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1567-1571, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.018>

BHATTI, W. A.; LARIMO, J.; SERVAIS, P. Relationship learning: A conduit for internationalization. **International Business Review**, v. 29, n. 3, p. 101694, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101694>

BHOWMICK, S. How psychic distance and opportunity perceptions affect entrepreneurial firm internationalization. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de Administration**, v. 36, n. 1, p. 97-112, 2019. <https://doi.org/10.1002/cjas.1482>

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>

BINGHAM, C. B.; EISENHARDT, K. M.; FURR, N. R. What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 27-47, 2007. <https://doi.org/10.1002/sej.1>

BLESA, A.; RIPOLLES, M. The influence of marketing capabilities on economic international performance. **International Marketing Review**, v. 25, n. 6, p. 651-673, 2008. <https://doi.org/10.1108/02651330810915574>

BODLAJ, M.; KADIC-MAGLAJLIC, S.; VIDA, I. Disentangling the impact of different innovation types, financial constraints and geographic diversification on SMEs' export growth. **Journal of Business Research**, v. 108, p. 466-475, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.043>

BOSO, N. *et al.* Examining the paths from export strategic orientations to export performance: The mediating role of export resource transformation capability. **Thunderbird International Business Review**, v. 60, n. 2, p. 207-230, 2018. <https://doi.org/10.1002/tie.21878>

BRITTO, R. P.; BORINI, F. M.; DE SOUZA, E. P. A Influência dos recursos e capacidades organizacionais no processo de internacionalização: survey com as empresas exportadoras do estado de São Paulo. **Revista Ciências Administrativas**, v. 13, n. 2, p. 270-278, 2007.

BUCCIERI, D.; JAVALGI, R. G.; CAVUSGIL, E. International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. **International Business Review**, v. 29, n. 2, p. 101639, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101639>

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Models of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, USA, v. 29, n. 1, p. 21-44, 1998.

_____. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: I-Ieinemann, 1979.

BUTLER, J. E.; DOKTOR, R.; LINS, F. A. Linking international entrepreneurship to uncertainty, opportunity discovery, and cognition. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, 121-134, 2010. <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-010-0054-x>

CAIAZZA, R. Identifying international market opportunities: the case of Italian companies in Egypt, **Benchmarking: An International Journal**, v. 21, n. 4, p. 665-674, 2014. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2012-0051>

CAMISÓN, C.; VILLAR, A. Capabilities and propensity for cooperative internationalization. **International Marketing Review**, v. 26, n. 2, p. 124-150, 2009. <https://doi.org/10.1108/02651330910950394>

CAMPOS, T. M. Oportunidades de negócio no estrangeiro: Um estudo sobre o processo de internacionalização de PME fruticultoras. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 2, p. 90-112, 2015. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2015.v15i2.747>

CAO, L. Dynamic capabilities in a turbulent market environment: empirical evidence from international retailers in China. **Journal of Strategic Marketing**, v. 19, n. 5, p. 455-469, 2011. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.565883>

CARMONA, L. J. M.; PARISOTTO, I. R. S. Capacidades Dinâmicas e Inovação Colaborativa: Estudo de Caso no Setor Têxtil Catarinense. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 16, n. 4, p. 50-68, 2017.

CARNEY, M.; DIELEMAN, M.; TAUSSIG, M. How are institutional capabilities transferred across borders? **Journal of World Business**, v. 51, n. 6, p. 882-894, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.12.002>

CARVALHO, C. A. S. de. Formação de Oportunidades por meio de Redes na Internacionalização de Empresas Incubadas no Brasil. 2017. 223f. Tese (doutorado) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro.

CARVALHO, C. A. S; DIB, L. A. R. Natureza das Oportunidades e Contexto da Tomada de Decisão no Empreendedorismo Internacional: um Modelo Conceitual. In: VII Encontro de Estudos em Estratégia, **Anais..**, Belo Horizonte: ANPAD. junho, 2015.

CARVALHO, C. A. S; DIB, L. A. R.; MELLO, R. D. C. Effectuation na Criação de Oportunidades Internacionais em Redes no Processo de Internacionalização. In: XXXIX Encontro da ANPAD, **Anais..**, Belo Horizonte: ANPAD. Setembro, 2015.

CASILLAS, J. C.; ACEDO, F. J. Speed in the internationalization process of the firm. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 1, p. 15-29, 2013. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00331.x>

CASILLAS, J. C.; BARBERO, J. L.; SAPIENZA, Harry J. Knowledge acquisition, learning, and the initial pace of internationalization. **International Business Review**, v. 24, n. 1, p. 102-114, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.005>

CAVUSGIL, S. T. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. **Journal of Business Research**, v. 12, n. 2, p. 195-208, 1984. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(84\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(84)90006-7)

_____. Globalization of markets and its impact on domestic institutions. **Indiana Journal of Global Legal Studies**, p. 83-99, 1993.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 3-16, 2015. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERG, J. R. **International Business: The New Realities**. 4th edition, Pearson Education, USA, 2016.

CELEC, R.; GLOBOCNIK, D.; KRUSE, P. Resources, capabilities, export performance and the moderating role of entrepreneurial orientation in the context of SMEs. **European Journal of International Management**, v. 8, n. 4, p. 440-464, 2014. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2014.062971>

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CESAR, Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife. **Mudando vida de pessoas e organizações**, 2020. Disponível em: <https://www.cesar.org.br/> Acesso em: maio de 2020.

CESINGER, B.; FINK, M.; MADSEN, T.; KRAUS, S. Rapidly internationalizing ventures: how definitions can bridge the gap across contexts, **Management Decision**, v. 50, n. 10, p. 1816-1842, 2012. <https://doi.org/10.1108/00251741211279620>

CHAKRABARTY, S.; WANG, L. The long-term sustenance of sustainability practices in MNCs: A dynamic capabilities perspective of the role of R&D and internationalization. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 2, p. 205-217, 2012. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1422-3>

CHANDRA, Y. A time-based process model of international entrepreneurial opportunity evaluation. **Journal of International Business Studies**, v. 48, n. 4, p. 423-451, 2017. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0068-x>

CHANDRA, Y.; COVIELLO, N. Broadening the concept of international entrepreneurship: 'Consumers as international entrepreneurs'. **Journal of world business**, v. 45, n. 3, p. 228-236, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.006>

CHANDRA, Y.; STYLES, C.; WILKINSON, I. F. An opportunity-based view of rapid internationalization. **Journal of International Marketing**, v. 20, n. 1, p. 74-102, 2012. <https://doi.org/10.1509/jim.10.0147>

_____. Opportunity portfolio: Moving beyond single opportunity explanations in international entrepreneurship research. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 32, n. 1, p. 199-228, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9400-1>

_____. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. **International Marketing Review**, v. 26, n. 1, p. 30-61, 2009. <https://doi.org/10.1108/02651330910933195>

CHANDRA, Y.; WILKINSON, I. F. Firm internationalization from a network-centric complex-systems perspective. **Journal of World Business**, v. 52, n. 5, p. 691-701, 2017.

CHANG, K.; CHEN, Y.; HUANG, H. Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships. **International Business Review**, v. 24, n. 2, p. 276-286, 2015.

CHATTOPADHYAY, P., GLICK, W.H.; HUBER, G.P. Organizational actions in response to threats and opportunities, **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 937-955, 2001.

CHAVAN, M.; AGARWAL, R. The efficacy of linkages for relational capability building and internationalization-Indian and Australian mining firms. **International journal of business and economics**, v. 15, n. 1, p. 51-78, 2016.

CHEN, C. L.; JAW, Y. L. Building global dynamic capabilities through innovation: A case study of Taiwan's cultural organizations. **Journal of engineering and technology management**, v. 26, n. 4, p. 247-263, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.10.002>

CHEN, H.; LEE, P.; LAY, T. Drivers of dynamic learning and dynamic competitive capabilities in international strategic alliances. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 12, p. 1289-1295, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.12.003>

CHETTY, S.; KARAMI, M.; MARTÍN, O. M. Opportunity discovery and creation as a duality: Evidence from small firms' foreign market entries. **Journal of International Marketing**, v. 26, n. 3, p. 70-93, 2018. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0005>

CHIN, T.; LIU, R.; YANG, X. 'Reverse internationalization' in Chinese firms: a study of how global startup OEMs seek to compete domestically. **Asia Pacific Business Review**, v. 22, n. 2, p. 201-219, 2016. <https://doi.org/10.1080/13602381.2015.1055087>

CISLAGHI, T. P.; FERNANDES, E. B.; WEGNER, D. O Processo de Internacionalização na Transformação das Capacidades Dinâmicas de Pequenas Empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 584-615, 2017.

CLARK, K.; LENGNICK-HALL, M. L. MNC practice transfer: Institutional theory, strategic opportunities and subsidiary HR configuration. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 18, 3p. 813-3837, 2012.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665068>

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. The implications of spillovers for R&D investment and welfare: a new perspective. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COSTA, P. R.; PORTO, G. S. Capacidade dinâmica de cooperação nas multinacionais Brasileiras e seus fatores gerenciais determinantes. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 10, n. 1, p. 57-69, 2015.

_____. Governança tecnológica e cooperabilidade nas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 2, p. 201-221, 2014.

COTI-ZELATI, P. E. A internacionalização da indústria brasileira de produtos orgânicos sob a perspectiva das capacidades dinâmicas. 2018. 197 f. **Tese** (doutorado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

COVIELLO, N. E.; JONES, M. V. Methodological issues in international entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 4, p. 485-508, 2004.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.06.001>

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CZINKOTA, M. R. **Export development strategies: US promotion policy**. New York: Praeger, 1982.

DARKOW, I. L.; WEIDMANN, M.; LORENTZ, H. Adaptation of foreign logistics service providers' resources and capabilities to a new institutional environment. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 1, p. 27-51, 2015. <https://doi.org/10.1111/jscm.12068>

DELL'ANNO, D.; EVANGELISTA, F.; DEL GIUDICE, M. Internationalization of science-based start-ups: Opportunity or requirement? **Journal of the Knowledge Economy**, v. 9, n. 2, p. 649-664, 2018. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0352-1>

DELLA CORTE, V.; ZAMPARELLI, G.; MICERA, R. Innovation in tradition-based firms: dynamic knowledge for international competitiveness. **European Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 4, p. 405-439, 2013. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2012-0065>

DENG, P. *et al.* International strategies of emerging market multinationals: A dynamic capabilities perspective. **Journal of Management & Organization**, p. 1-18, 2018. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.76>

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W. A resource-based approach to the study of export performance. **Journal of small business management**, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00080>

DI GREGORIO, D.; MUSTEEN, M.; THOMAS, D. E. International new ventures: The cross-border nexus of individuals and opportunities. **Journal of World Business**, v. 43, n. 2, p. 186-196, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.013>

DIARIO DE PERNAMBUCO. **Empresas do Porto Digital contratam e têm boas perspectivas**. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2020/05/empresas-do-porto-digital-contratam-e-tem-boas-perspectivas-para-o-pos.html> Acesso em: maio de 2020.

DIMITRATOS, P.; JOHNSON, J. E.; PLAKOYIANNAKI, E.; YOUNG, S. SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter? **International Business Review**, v. 25, n. 6, p. 1211-1222, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.03.006>

DIMITRATOS, P.; JONES, M. V. Future directions for international entrepreneurship research. **International Business Review**, v. 14, n. 2, p. 119-128, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.06.003>

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187-215, 2003. <https://doi.org/10.1023/A:1023804318244>

DIMITRATOS, P. *et al.* International entrepreneurial culture—Toward a comprehensive opportunity-based operationalization of international entrepreneurship. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 708-721, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.08.001>

DI STEFANO, G.; PETERAF, M.; VERONA, G. The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 307-327, 2014.

DÖRRY, S. The role of elites in the co-evolution of international financial markets and financial centres: The case of Luxembourg. **Competition & Change**, v. 20, n. 1, p. 21-36, 2016. <https://doi.org/10.1177/1024529415623715>

DRUCKER, P.F. The discipline of innovation. **Harvard business review**, v. 76, n. 6, p. 149-157, 1998.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. v.1, n. 1, p. 1-31, 1988.

_____. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, n. 2, p. 163-190, 2000. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)

DURIGON, T. A.; COSTA, J. I. P. A geração de oportunidade comercial internacional nas empresas exportadoras. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 6, n. 1, p. 51-64, 2007.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; PETERAF, M. A. Dynamic capabilities: Current debates and future directions. **British Journal of Management**, v. 20, n. s1, 2009.

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETO, I. M. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. **British journal of management**, v. 19, n. 3, p. 235-249, 2008.

ECKHARDT, J. T.; SHANE, S. A. Opportunities and entrepreneurship. **Journal of management**, v. 29, n. 3, p. 333-349, 2003. <https://doi.org/10.1177/014920630302900304>

EERME, T.; NUMMELA, N. Capitalising on knowledge from big-science centres for internationalisation, **International Marketing Review**, v. 36, n. 1, p. 108-130, 2019. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2017-0059>

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, p. 1105-1121, 2000.

EL PESCADOR. **EZ-Security se une a Tempest criando a maior empresa de cibersegurança do Brasil**. 8 de fevereiro de 2018. Disponível em:

<https://www.elpescador.com.br/blog/index.php/ez-security-se-une-a-tempest-criando-a-maior-empresa-de-ciberseguranca-do-brasil/> Acesso em: janeiro de 2020.

ELLEGAARD, O.; WALLIN, J. A. The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact? **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 1809-1831, 2015.
<https://doi.org/10.1007/s11192-015-1645-z>

ELLIS, P.D. Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. **Journal of International Business**, v. 42, n. 1, p. 99-127, 2011. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.20>

ELO, M.; VINCZE, Z. Transnational intrapreneurship: opportunity development in transnational teams in the Nordic periphery. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 36, n. 1-2, p. 103-125, 2019.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2019.096954>

ELSAHN, Z. F.; BENSON-REA, M. Political schemas and corporate political activities during foreign market entry: A micro-process perspective. **Management International Review**, v. 58, n. 5, p. 771-811, 2018. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0350-6>

ERIKSSON, T.; NUMMELA, N.; SAARENKETO, S. Dynamic capability in a small global factory. **International business review**, v. 23, n. 1, p. 169-180, 2014.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.03.007>

EVERS, N. International new ventures in “low tech” sectors: a dynamic capabilities perspective, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 502-528, 2011. <https://doi.org/10.1108/14626001111155682>

EVERS, N.; ANDERSSON, S.; HANNIBAL, M. Stakeholders and marketing capabilities in international new ventures: Evidence from Ireland, Sweden, and Denmark. **Journal of International Marketing**, v. 20, n. 4, p. 46-71, 2012. <https://doi.org/10.1509/jim.12.0077>

EVERS, N.; O’GORMAN, C. Improvised internationalization in new ventures: The role of prior knowledge and networks. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, n. 7-8, p. 549-574, 2011.

EXAME. **AllowMe validou 60% das novas contas digitais abertas no Brasil em 2018**. São Paulo, 19 de dezembro de 2019. Disponível em:
<https://exame.com/negocios/releases/allowme-validou-60-das-novas-contas-digitais-abertas-no-brasil-em-2018/> Acesso em: maio de 2020

FAN, D. *et al.* Localized learning by emerging multinational enterprises in developed host countries: A fuzzy-set analysis of Chinese foreign direct investment in Australia.

International Business Review, v. 25, n. 1, p. 187-203, 2016.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.12.005>

FAROQUE, A. R. Strategic orientations and international opportunity recognition and development in emerging country born globals: The moderating role of environmental dynamism. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 24, n. 2, p. 163-186, 2015.

<https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.067258>

FAROQUE, A. R. *et al.* Revisiting entrepreneurial capabilities and export market orientation: a multi-scale investigation in an emerging economy. **International Journal of Emerging Markets**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print. 2020.

<https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2019-0644>

FAROQUE, A. R.; MORRISH, S. C. **Networks, dynamic international opportunity recognition and performance among international new ventures**. In: Looking forward, looking Back: Drawing on the past to shape the future of marketing. Springer, Cham, 2016. p. 795-804.

FAYENA, I.; NELSON, A.; RASHMAN, L.; RENSBURG, D. J. V. Learning strategies of high-tech entrepreneurs about business opportunities. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 12, n. 2, p. 228-250, 2020.

<https://doi.org/10.1504/IJEV.2020.105549>

FERREIRA, A. B. D. H. **Novo dicionário Aurélio-século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, M. P.; REIS, N. R.; PINTO, C. S. F. Schumpeter's (1934) Influence on Entrepreneurship (and Management) Research. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 04-39, 2017.

<https://doi.org/10.14211/regepe.v6i1.483>

FIATES, G. G. S. *et al.* Análise do papel da incubadora na internacionalização de empresas de base tecnológica, incubadas e graduadas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 1, p. 252-274, 2013.

<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v6e12013252-274>

FILIPPETTI, A.; FRENZ, M.; IETTO-GILLIES, G. The impact of internationalization on innovation at countries' level: the role of absorptive capacity. **Cambridge Journal of Economics**, v. 41, n. 2, p. 413-439, 2017.

FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological bulletin**, v. 51, n. 4, p. 327, 1954.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M. Is production the core competence for the internationalization of emerging country firms? **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 439-449, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.003>

FLICK, U. **Entrevista episódica**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLORIANI, E. D.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: O Caso da WEG na Argentina e na China. In: Encontro de Estudos em Estratégia, **Anais..**, Recife: ANPAD. junho, 2009.

JATOBÁ, M. Porto Digital quer abrir mais 3.200 empregos ao longo do ano. Folha de Pernambuco, Pernambuco, 29 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://www.folhape.com.br/economia/porto-digital-quer-abrir-mais-3200-empregos-ao-longo-do-ano/129074/> Acesso em: maio de 2020.

FRANÇA, A. S. L.; MACCARI, E. A.; COSTA, P. R. Capacidades Dinâmicas e Internacionalização da Inovação: O Caso Siemens Brasil. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 14, n. 1, p. 76-92, 2019.

FRASQUET, M.; DAWSON, J.; MOLLÁ, A. Post-entry internationalisation activity of retailers: An assessment of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 51, n. 7, p. 1510-1527, 2013.

G1. **Porto Digital recebe selo de indicação de procedência do INPI**, 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/pernambuco/noticia/2012/12/porto-digital-recebe-selo-de-indicacao-de-procedencia-do-inpi.html> Acesso em: maio de 2020.

GAGLIO, C. M.; WINTER, S. Entrepreneurial Alertness and Opportunity Identification: Where Are We Now? In A. L. Carsrud & M. Brännback (Eds.), **Understanding the Entrepreneurial Mind**. v. 24, p. 305-325, 2009. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0443-0_14

GAJENDRAN, T.; BREWER, G.; MARIMUTHU, M. Internationalisation of construction business and e-commerce: Innovation, integration and dynamic capabilities. **Construction Economics and Building**, v. 13, n. 2, p. 1-17, 2013. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v13i2.3321>

GALDINO, K. M; REZENDE, S. F. L. The Internationalization Process of the Firm through an Opportunity Lens. In: XXXIX Encontro da ANPAD, **Anais..**, Belo Horizonte: ANPAD. Setembro, 2015.

GALUNIC, D. C.; EISENHARDT, K. M. Architectural innovation and modular corporate forms. **Academy of Management journal**, v. 44, n. 6, p. 1229-1249, 2001.

GARRIDO, I. L. et al. Remaining Innovative: The Role of Past Performance, Absorptive Capacity, and Internationalization. BBR. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, p. 559-574, 2017.

GAZQUEZ, A. H.; MACHADO, H. P. V. Motivadores da Internacionalização de Pequenas Empresas de Software: um estudo multi casos nos contextos brasileiro e espanhol. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 2, p. 261-280, 2019.
<https://doi.org/10.21529/RECADM.2019011>

GELL-MANN, M. **O Quark e o Jaguar**: as aventuras no simples e no complexo. Tradução: Alexandre Tort. Rio de janeiro, ROCCO, 1996.

GEORGE, N. M.; PARIDA, V.; LAHTI, T.; WINCENT, J. A systematic literature review of entrepreneurial opportunity recognition: insights on influencing factors. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 309-350, 2016.
<https://doi.org/10.1007/s11365-014-0347-y>

GERSCH, I. Traces of foreign retailers–local knowledge-spillovers and strategy adaption within retail internationalization. The International Review of Retail, **Distribution and Consumer Research**, v. 28, n. 5, p. 455-471, 2018.
<https://doi.org/10.1080/09593969.2018.1525756>

GHANTOUS, N.; DAS, S. S.; CHAMEROY, F. Governance capabilities and relationship performance in international franchising. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 40, p. 19-30, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.08.022>

GHAURI, P. et al. Market driving strategies: Beyond localization. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5682-5693, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.107>

GIACOMINI, M. M.; TAKAHASHI, A. R. W. Tornando-se uma Multinacional: Coevolução entre Capacidades Dinâmicas e Internacionalização em um enfoque recursivo de Desempenho. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**, Curitiba: ANPAD, 2018.

GIDDENS, A. **Central problems in social theory**: Action, structure, and contradiction in social analysis. University of California Press, 1979.

GINO, F. **Complexity measures in decomposable structures**. In EURAN: Conference on Innovative Research in Management, Stockholm, Sweden, 2002.

GLAVAS, C.; MATHEWS, S.; BIANCHI, C. International opportunity recognition as a critical component for leveraging Internet capabilities and international market performance. **Journal of international entrepreneurship**, v. 15, n. 1, p. 1-35, 2017. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0191-y>

GNIZY, I. The role of inter-firm dispersion of international marketing capabilities in marketing strategy and business outcomes. **Journal of Business Research**, v. 105, p. 214-226, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.015>

GNIZY, I.; BAKER, W. E.; GRINSTEIN, A. Proactive learning culture a dynamic capabiliproactive learning culture a dynamic capability and key success factor for smes entering foreign marketsty and key success factor for smes entering foreign markets. **International Marketing Review**, v. 31, n. 5, p. 477, 2014. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2013-0246>

GÓES, G. B. Processo de internacionalização na indústria de jogos eletrônicos brasileira: estudo de casos, 2014. 139f. **Dissertação** (mestrado). **Pontífica** Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

GOLGECI, I.; ARSLAN, A. Internationalization of emerging economy firms to developed economies: a discussion on institutional pressures and marketing and supply chain capabilities. **Journal of Strategic Marketing**, v. 22, n. 7, p. 587-602, 2014. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914060>

GOMES, G. R. S. Relações entre os Papeis das Subsidiárias de Empresas Multinacionais e Capacidades Dinâmicas: uma proposta de framework. In: VIII Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, **Anais..**, Curitiba: ANPAD. Maio, 2017.

GONZALEZ, R. K.; CUNHA, S. K. Internationalization process and technological capability trajectory of Iguaçu. **Journal of technology management & innovation**, v. 7, n. 2, p. 117-130, 2012. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000200010>

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRILLETI, L. **Cibersegurança é um direito do mundo**: conheça a história da Tempest, 26 de abril de 2019. Disponível em: <https://endeavor.org.br/historia-de-empreendedores/tempest/> Acesso em: maio de 2020.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Competing paradigms in qualitative research**. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

HAAG, L.; SALLNÄS, U.; SANDBERG, E. Supply chain capabilities for facilitating the internationalisation of retailers—a multiple case study of three Swedish retail companies. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 29, n. 3, p. 321-339, 2019. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598467>

HAAJA, E. Why do some SMEs engage in joint internationalisation and others do not? Exploring the role of mental images in collective international opportunity recognition. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 18, p. 15-43, 2020. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00253-4>

HAAPANEN, L.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; HERMES, J. Firm functions and the nature of competitive advantage in internationalizing smes. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 03, p. 1850022, 2018. <https://doi.org/10.1142/S1363919618500226>

HAAPANEN, L.; JUNTUNEN, M.; JUNTUNEN, J. Firms' capability portfolios throughout international expansion: A latent class approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5578-5586, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.065>

HANNIBAL, M.; EVERS, N.; SERVAIS, P. Opportunity recognition and international new venture creation in university spin-offs—Cases from Denmark and Ireland. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 14, n. 3, p. 345-372, 2016. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0181-0>

HAVILA, V.; JOHANSON, J.; THILENIUS, P. International business-relationship triads, *International Marketing Review*, v. 21 n. 2, p.172-186, 2004. <https://doi.org/10.1108/02651330410531385>

HENISZ, W. J. The dynamic capability of corporate diplomacy. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 3, p. 183-196, 2016.

HERMANN, H. Narratives interview. 1995. In: Flick, U. (ed.): **Handbuch Qualitative Sozialforschung**. Weinheim, p. 182-185, 1995.

HERMAWATI, A. The implementation of dynamic capabilities for SMEs in creating innovation. **Journal of Workplace Learning**, v. 32, n. 3, p. 199-216, 2020. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2019-0077>

HILMERSSON, M.; PAPAIOANNOU, S. SME international opportunity scouting—empirical insights on its determinants and outcomes. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 186-211, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0155-7>

HITT, M.D. A.; LI, D.; XU, K. International strategy: From local to global and beyond. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 58-73, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.016>

HOFER, K. M.; NIEHOFF, L. M.; WUEHRER, G. A. The Effects of Dynamic Capabilities on Value-Based Pricing and Export Performance', **Entrepreneurship in International Marketing** (Advances in International Marketing, Volume 25), p. 109-127, 2015. <https://doi.org/10.1108/S1474-797920140000025005>

HOLTBRÜGGE, D.; MOHR, A. T. Subsidiary interdependencies and international human resource management practices in German MNCs. **Management International Review**, v. 51, n. 1, p. 93-115, 2011. <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0063-y>

HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Creating value through mutual commitment to business network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 467-486, 1999. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<467::AID-SMJ38>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<467::AID-SMJ38>3.0.CO;2-J)

HOLM, D. B.; JOHANSON, M.; KAO, P. T. From outsider to insider: Opportunity development in foreign market networks. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 337-359, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0154-8>

HUANG, S. *et al.* Institutional contexts, institutional capability and accelerated internationalization of entrepreneurial firms from emerging economies. **Nankai Business Review International**, v. 8, n. 2, p. 231-262, 2017. <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2016-0016>

HURMERINTA, L.; NUMMELA, N.; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, E. Opening and closing doors: The role of language in international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v. 24, n. 6, p. 1082-1094, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.04.010>

HYMER, S. H. La grande "corporation" multinationale: Analyse de certaines raisons qui poussent à l'intégration internationale des affaires. **Revue économique**, p. 949-973, 1968.

_____. The efficiency (contradictions) of multinational corporations. **The American Economic Review**, v. 60, n. 2, p. 441-448, 1970.

_____. **International operations of national firms**. MIT press, 1976.

INFOR CHANNEL. **Tempest anuncia aquisição da EZ-Security**: Com a aquisição, a EZ-Security passa a ser a Unidade de Negócios responsável por integração de tecnologia de cibersegurança da Tempest. 14 de fevereiro de 2018. Disponível em: <https://inforchannel.com.br/tempest-anuncia-aquisicao-da-ez-security/#:~:text=Cristiano%20Lincoln%20Mattos-,Com%20a%20aquisi%C3%A7%C3%A3o%2C%20a%20EZ%2DSecurity%20passa%20a%20ser%20a,clientes%20ativos%20em%20pa%C3%ADses%20como> Acesso em: fevereiro de 2020.

ITFORUM365. Ao acaso, Tempest nasce no C.E.S.A.R., 6 de outubro de 2009. Disponível em: <https://itforum365.com.br/ao-acaso-tempest-nasce-no-c-e-s-a-r/> Acesso em: fevereiro de 2020.

IVANČIĆ, V.; MENCER, I.; JELENC, L.; DULČIĆ, Ž. Strategy implementation—external environment alignment. **Management: Journal of Contemporary Management Issues**, v. 22, Special Issue, p. 51-67, 2017.

JOHANSON, M.; KALINIC, I. Acceleration and Deceleration in the Internationalization Process of the Firm. **Management International Review**, v. 56, n. 6, p. 827-847, 2016. <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0304-9>

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Interorganisational relations in industrial systems: A network approach. **Strategies in global competition**, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. Commitment and opportunity development in the internationalization process. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 1–14. 2006.

_____. The internationalization process of the firm. **Journal International Business Studies** v. 8, n.1, p. 23–32, 1977. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

_____. The mechanism of internationalisation. **International marketing review**, v. 7, n. 4, 1990. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>

_____. The Uppsala internationalization process model revisited—from liability of foreignness to liability of “Outsidership”. **Journal International Business Studies**, n. 40, v. 9, p. 1411–1431, 2009. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305–322, 1975.

JONES, M. V.; COVIELLO, N.; TANG, Y. K. International entrepreneurship research (1989-2009). **Journal of Business Venturing**, n. 26, v. 6, p. 632-659, 2011.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.04.001>

KALEKA, A. When exporting manufacturers compete on the basis of service: Resources and marketing capabilities driving service advantage and performance. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 1, p. 40-58, 2011. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.1.40>

_____. Studying resource and capability effects on export venture performance. *Journal of World Business*, v. 47, n. 1, p. 93-105, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.024>

KALINIC, I.; SARASVATHY, S. D.; FORZA, C. ‘Expect the unexpected’: Implications of effectual logic on the internationalization process. **International Business Review**, v. 23, n. 3, p. 635-647, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.11.004>

KARRA, N.; PHILLIPS, N.; TRACEY, P. Building the born global firm: developing entrepreneurial capabilities for international new venture success. **Long Range Planning**, v. 41, n. 4, p. 440-458, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.05.002>

KAUPPINEN, A.; JUHO, A. Internationalisation of SMEs from the perspective of social learning theory. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 3, p. 200-231, 2012. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0093-6>

KEDIA, B. L.; BHAGAT, R. S. Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 4, p. 559-571, 1988.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4307424>

KHALID, S.; LARIMO, J. Firm specific advantage in developed markets dynamic capability perspective. **Management International Review**, v. 52, n. 2, p. 233-250, 2012.
<https://doi.org/10.1007/s11575-012-0137-0>

KHAN, Z.; LEW, Y. K. Post-entry survival of developing economy international new ventures: A dynamic capability perspective. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 149-160, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.06.001>

KHAN, Z.; LEW, Y.; MARINOVA, S. Exploitative and exploratory innovations in emerging economies: The role of realized absorptive capacity and learning intent. **International Business Review**, v. 28, n. 3, p. 499-512, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.007>

KHAVUL, S. *et al.* Going global with innovations from emerging economies: investment in customer support capabilities pays off. **Journal of International Marketing**, v. 18, n. 4, p. 22-42, 2010. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.4.22>

KLERKX, L.; GUIMÓN, J. Attracting foreign R&D through international centres of excellence: early experiences from Chile. **Science and Public Policy**, v. 44, n. 6, p. 763-774, 2017.

KINDL, E.-M.; CASAIS, B. Motivations and perceived opportunities for partnerships among international business consultancy firms, **Review of International Business and Strategy**, v. 29, n. 4, p. 315-328, 2019. <https://doi.org/10.1108/RIBS-02-2019-0024>

KIRZNER, I. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago: The University of Chicago Press, 1973.

_____. M. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. **Journal of economic Literature**, v. 35, n. 1, p. 60-85, 1997.

KISS, A. N.; DANIS, W. M.; NAIR, S.; SUDDABY, R. Accidental tourists? A cognitive exploration of serendipitous internationalisation. **International Small Business Journal**, v. 38, n. 2, p. 65-89, 2020. <https://doi.org/10.1177/0266242619884032>

KNIGHT, F. H. **Risk, uncertainty and profit**. Houghton Mifflin, 1921.

KNIGHT, G. A.; LIESCH, P. W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>

KONTINEN, T.; OJALA, A. Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs. **International Business Review**, v. 20, n. 4, p. 440-453, 2011a. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.002>

_____. International opportunity recognition among small and medium-sized family firms. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 3, p. 490-514, 2011b.

KORYAK, O. *et al.* Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 1, p. 89-105, 2015. <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>

KOVACS, E. P. O processo de internacionalização de empresas do Nordeste: proposição de um framework, 2009. 351f. **Tese** (doutorado). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

KRAKAWER, P. V. C.; JUSSANI, A. C.; VASCONCELLOS, E. P. G. A utilização de alianças estratégicas na internacionalização de pequenas e médias empresas: estudo de caso em uma empresa brasileira de tecnologia da informação. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 3, p. 299-311, 2013. <https://doi.org/10.5700/rege501>

KRAUS, S.; NIEMAND, T., ANGELSBERGER, M., MAS-TUR, A.; TIerno, N. Antecedents of international opportunity recognition in born global firms. **Journal of Promotion management**, v. 23, n. 3, p. 386-406, 2017. <https://doi.org/10.1080/10496491.2017.1294869>

KRETSCHMER, C.; GARRIDO, I. L. O Papel das Capacidades Dinâmicas na Internacionalização de Empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais: Internext**, v. 14, n. 2, p. 111-127, 2019.

KUMAR, N.; SHARMA, D.D. The role of organisational culture in the internationalisation of new ventures, **International Marketing Review**, v. 35, n. 5, 806-832, 2018. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0299>

KUMAR, N.; YAKHLEF, A. How capabilities evolve in a born global firm?. **Journal of Entrepreneurship in emerging economies**, 2014. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2014-0018>

LANDAU, C. *et al.* Institutional leverage capability: Creating and using institutional advantages for internationalization. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 1, p. 50-68, 2016. <https://doi.org/10.1002/gsj.1108>

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LAPERRIÈRE, A.; SPENCE, M. Enacting international opportunities: the role of organizational learning in knowledge-intensive business services. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 212-241, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0151-y>

LAYDER, D. **Sociological Practice: Linking Theory and Social Research**, Sage, London, 1998.

LEE, P. How to develop dynamic capabilities in multiunits: The roles of international experience and career capital. **Management Decision**, v. 56, n. 2, p. 344-357, 2018. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0854>

LEE, J.; SLATER, J. Dynamic capabilities, entrepreneurial rent-seeking and the investment development path: The case of Samsung. **Journal of International Management**, v. 13, n. 3, p. 241-257, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2007.05.003>

LEE, S. H.; WILLIAMS, C. Dispersed entrepreneurship within multinational corporations: A community perspective. **Journal of World Business**, v. 42, n. 4, p. 505-519, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.08.001>

LEE, Y.; FALAHAT, M. The Impact of Digitalization and Resources on Gaining Competitive Advantage in International Markets: Mediating Role of Marketing, Innovation and Learning Capabilities. **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 11, 2019. <https://doi.org/10.22215/timreview/1281>

LEHTO, I. International entrepreneurial selling as construction of international opportunities. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 277-302, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0147-7>

LEITE, Y. V. P. Empreendedorismo internacional: proposição de um framework analítico, 2012. 282 f. **Tese** (doutorado). Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós-Graduação em Administração, Recife.

LEITE, Y. V. P.; MORAES, W. F. A.; SALAZAR, V. S. Teoria adaptativa e ATLAS. ti 7: uma parceria para o desenvolvimento de framework de empreendedorismo internacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 16, n. 2, 2016.

_____. Tipos de Oportunidades no Empreendedorismo Internacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 1, p. 79-100, 2015. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v4i1.187>

LESSARD, D.; TEECE, D. J.; LEIH, S. Introduction to special topic forum on developing the dynamic capabilities of global companies across levels and locations. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 3, p. 165-167, 2016a.

_____. The Dynamic Capabilities of Meta-Multinationals. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 3, p. 211-224, 2016b.

LEONIDOU, L. C. *et al.* Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: The moderating effect of international strategy. **Tourism Management**, v. 50, p. 268-280, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.005>

LEW, Y. K.; SINKOVICS, R. R.; KUIVALAINEN, O. Upstream internationalization process: roles of social capital in creating exploratory capability and market performance.

International Business Review, v. 22, n. 6, p. 1101-1120, 2013.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.03.001>

LI, L. *et al.* What and how do SMEs gain by going international? A longitudinal investigation of financial and intellectual resource growth. **Journal of World Business**, v. 53, n. 6, p. 817-834, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.001>

LINDSTRAND, A.; HÅNELL, S. M. International and market-specific social capital effects on international opportunity exploitation in the internationalization process. **Journal of World Business**, v. 52, n. 5, p. 653-663, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.05.002>

LO, Y.; HUNG, T. M. Structure offshoring and returns on offshoring. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 443-479, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9405-9>

LÖHDE, A. S. K.; CALABRÒ, A. **Understanding family firms' entry mode choices when going to China and India**: An international opportunity identification-based approach. In: The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms. Palgrave Macmillan, Cham, 2019. p. 847-872.

LORENZ, M. P.; RAMSEY, J. R.; RICHEY JR, R. G. Expatriates' international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive and cognitive cultural intelligence. **Journal of World Business**, v. 53, n. 2, p. 222-236, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.11.004>

LOWE, M.; GEORGE, G.; ALEX, O. Organizational identity and capability development in internationalization: transference, splicing and enhanced imitation in Tesco's US market entry. **Journal of Economic Geography**, v. 12, n. 5, p. 1021-1054, 2012. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbs016>

LUCKMANN, T.; BERGER, P. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

LUNDBERG, H.; REHNFORSS, A. Transnational entrepreneurship: opportunity identification and venture creation. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 16, n. 2, p. 150-175, 2018. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0228-5>

LUO, Y. Dynamic capabilities in international expansion. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 355-378, 2000.

LUO, Y.; BU, J. Contextualizing international strategy by emerging market firms: A composition-based approach. **Journal of World Business**, v. 53, n. 3, p. 337-355, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.007>

MA, R.; HUANG, Y. C.; SHENKAR, O. Social networks and opportunity recognition: A cultural comparison between Taiwan and the United States. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 11, p. 1183-1205, 2011. <https://doi.org/10.1002/smj.933>

MA, Z.; ZHU, J.; MENG, Y. & TENG, Y. "The impact of overseas human capital and social ties on Chinese returnee entrepreneurs' venture performance", **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25, n. 1, p. 67-83, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2017-0246>

MACHADO, H. P. V.; BASAGLIA, M. M. Identificação e exploração de oportunidades: estudos de casos no Paraná e em Quebec. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 92, 2015. <https://doi.org/10.13037/gr.vol31n92.2742>

MACKAY, R. B.; CHIA, R. Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of NorthCo Automotive. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 208-230, 2013. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0734>

MAGNANI, G.; ZUCHELLA, A.; FLORIANI, D. E. The logic behind foreign market selection: Objective distance dimensions vs. strategic objectives and psychic distance. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 1-20, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.10.009>

MAHNKE, V.; VENZIN, M.; ZAHRA, S. A. Governing entrepreneurial opportunity recognition in MNEs: Aligning interests and cognition under uncertainty. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 7, p. 1278-1298, 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00730.x>

MAINELA, T.; PERNU, E.; PUHAKKA, V. The development of a high-tech international new venture as a process of acting: A study of the lifespan of a venture in software business. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 3, p. 430-456, 2011. <https://doi.org/10.1108/14626001111155655>

MAINELA, T.; PUHAKKA, V. Organising new business in a turbulent context: Opportunity discovery and effectuation for IJV development in transition markets. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7, n. 2, p. 111, 2009. <https://doi.org/10.1007/s10843-008-0034-6>

_____. Role of networks in emergence of international new ventures. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 3, n. 1, p. 5-25, 2011.

MAINELA, T.; PUHAKKA, V.; SERVAIS, P. The Concept of International Opportunity in International Entrepreneurship. **International Journal of Marketing Reviews**, v. 16, n. 1, p. 105-129, 2014. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12011>

MAINELA, T.; PUHAKKA, V.; SIPOLA, S. International entrepreneurship beyond individuals and firms: On the systemic nature of international opportunities. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 4, p. 534-550, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.04.002>

MAKSIMOV, V.; WANG, S. L.; YAN, S. Global connectedness and dynamic green capabilities in MNEs. **Journal of International Business Studies**, p. 1-18, 2019. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00275-z>

MANZANARES, F. V. Export performance of SMEs: an empirical analysis of the mediating role of corporate image. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 2, p. 386-399, 2019. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12337>

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

MARTIN, S. L.; JAVALGI, R. R. G.; CIRAVEGNA, L. Service advantage built on service capabilities: an empirical inquiry of international new ventures. **Journal of Business Research**, v. 88, p. 371-381, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.024>

MASIELLO, B.; IZZO, F. Interpersonal social networks and internationalization of traditional SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 2, p. 658-691, 2019. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12536>

MATHEWS, J. A.; ZANDER, I. The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalisation. **Journal of international business studies**, v. 38, n. 3, p. 387-403, 2007. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400271>

MATOS; K. S. L.; VIEIRA, S. L. **Pesquisa educacional: o prazer de conhecer**. Fortaleza: UECE, 2001.

MATYSIAK, L.; RUGMAN, A. M.; BAUSCH, A. Dynamic capabilities of multinational enterprises: the dominant logics behind sensing, seizing, and transforming matter!. **Management International Review**, v. 58, n. 2, p. 225-250, 2018. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0337-8>

MBALYOHERE, C.; LAWTON, T. C. Engaging stakeholders through corporate political activity: Insights from MNE nonmarket strategy in an emerging African market. **Journal of International Management**, v. 24, n. 4, p. 369-385, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.04.006>

MCDUGALL, P.P., International Versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure, **Journal of Business Venturing** v. 4, p. 387-400, 1989.

MCGAUGHEY, S. L. Hidden ties in international new venturing: The case of portfolio entrepreneurship. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 307-321, 2007.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.011>

MEJRI, K.; UMEMOTO, K. Small-and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 2, p. 156-167, 2010.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 99-118, 1992. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MICHAILOVA, S.; ZHAN, W. Dynamic capabilities and innovation in MNC subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 576-583, 2015.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.10.001>

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

MIOCEVIC, D.; MORGAN, R. E. Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms. **International Marketing Review**, v. 35, n. 2, p. 320-341, 2018.
<https://doi.org/10.1108/IMR-12-2015-0270>

MONFERRER, D.; BLESÁ, A.; RIPOLLÉS, M. Born globals through knowledge-based dynamic capabilities and network market orientation. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 18, n. 1, p. 18-36, 2015a. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2014.04.001>

_____. Catching dynamic capabilities through market-oriented networks. **European Journal of International Management**, v. 9, n. 3, p. 384-408, 2015b.
<https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.069134>

MONTEIRO, A. P.; SOARES, A. M.; RUA, O. L. Entrepreneurial orientation and export performance: the mediating effect of organisational resources and dynamic capabilities.

Journal for International Business and Entrepreneurship Development, v. 10, n. 1, p. 3-20, 2017. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2017.082749>

MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 40, n. 2, p. 271-289, 2012. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>

MORT, G.; WEERAWARDENA, J. Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 549-572, 2006. <https://doi.org/10.1108/02651330610703445>

MOSTAFIZ, I.; GOH, S. K. International women entrepreneurs and international opportunity recognition skills for start-up ventures. **Journal for International Business and Entrepreneurship Development**, v. 11, n. 3, p. 201-220, 2018. <https://doi.org/10.1504/JIBED.2018.095171>

MOSTAFIZ, M. I.; SAMBASIVAN, M.; GOH, S. K. Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance. **Multinational Business Review**, v. 27, n. 4, p. 339-363, 2019a. <https://doi.org/10.1108/MBR-09-2018-0061>

_____. The antecedents and the outcomes of foreign market knowledge accumulation—the dynamic managerial capability perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, n. 4, p. 902-920, 2019b. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2018-0263>

_____. Measurement scale of international opportunity identification in early internationalization firms. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 11, n. 2, p. 131-145, 2019c. <https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2018-0179>

MOURA, G. B.; FLORIANI, D. E. Grau de Internacionalização e Desempenho das PMEs Brasileiras sob a perspectiva das Capacidades Dinâmicas. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...**, São Paulo: ANPAD, 2017.

MUDALIGE, D. A dynamic capabilities perspective of internationalization and performance of SMEs in South Asia: A conceptual framework. **International Journal of Information Technology and Business Management**, v. 35, n. 1, p. 44-62, 2015.

MUDALIGE, D.; ISMAIL, N. A.; MALEK, M. A. Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in SMEs' internationalization. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 1, p. 41-74, 2019.

MUÑOZ-BULLÓN, F.; SÁNCHEZ-BUENO, M. J.; VOS-SAZ, A. Nascent entrepreneurs' personality attributes and the international dimension of new ventures. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 473-492, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0284-1>

MUZYCHENKO, O. Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. **European Management Journal**, v. 26, n. 6, p. 366-377, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.09.002>

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. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.12.001>

NGASRI, N. E. M.; FREEMAN, S. Conceptualizing network configurations as dynamic capabilities for emerging market born globals. **International Studies of Management & Organization**, v. 48, n. 2, p. 221-237, 2018. <https://doi.org/10.1080/00208825.2018.1443742>

NKONGOLO-BAKENDA, J. M.; CHRYSOSTOME, E. V. Exploring the organizing and strategic factors of diasporic transnational entrepreneurs in Canada: An empirical study. **Journal of International Entrepreneurship**, p. 1-37, 2020. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00268-2>

NORDMAN, E. R.; TOLSTOY, D. The impact of opportunity connectedness on innovation in SMEs' foreign-market relationships. **Technovation**, v. 57, p. 47-57, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.04.001>

NORDMAN, E. R.; MELÉN, S. The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business. **Journal of World Business**, v. 43, n. 2, p. 171-185, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.014>

NOWIŃSKI, W.; RIALP, A. The impact of social networks on perceptions of international opportunities. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 2, p. 445-461, 2016. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12149>

NONAKA, I.; HIROSE, A.; TAKEDA, Y. 'Meso'-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis and Distributed Leadership as the Source of Dynamic Creativity. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 3, p. 168-182, 2016.

OTENGEI, S. O. *et al.* Internationalization of African-ethnic restaurants: A qualitative enquiry using the dynamic capabilities perspective. **Tourism Management Perspectives**, v. 21, p. 85-99, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.12.001>

_____. *et al.* Internationalization of African-ethnic restaurants: A qualitative enquiry using the dynamic capabilities perspective. **Tourism Management Perspectives**, v. 21, p. 85-99, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.12.001>

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of international business studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>

_____. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 5, p. 537-554, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>

OXTORP, L. A. Dynamic managerial capability of technology-based international new ventures—a basis for their long-term competitive advantage. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, n. 4, p. 389-420, 2014. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0133-5>

OYSON, M. J.; WHITTAKER, H. Entrepreneurial cognition and behavior in the discovery and creation of international opportunities. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 3, p. 303-336, 2015.

PACHECO, H. F.; ARAUJO, L. V. S. O Processo de Reconhecimento de Oportunidades Internacionais: O Caso da Editora Grupo Gen. XXXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Belo Horizonte: ANPAD. 2015.

PAJUNEN, K.; MAUNULA, M. Internationalisation: A co-evolutionary perspective. **Scandinavian Journal of Management**, v. 24, n. 3, p. 247-258, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2008.02.001>

PANIBRATOV, A.; KLISHEVICH, D. Internationalization of the State-Owned Enterprises from Emerging Markets: Literature Review and Research Agenda. **Working Papers**, Graduate School of Management, St. Petersburg State University, 2019.

PANIZZON, M.; MILAN, G. S.; TONI, D. Internacionalização, criatividade organizacional e as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento como determinantes da inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 253-282, 2013.

PARENTE, R. C.; BAACK, D. W.; HAHN, E. D. The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development: A dynamic capabilities approach. **Journal of International Management**, v. 17, n. 4, p. 278-290, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2011.08.001>

PARENTE, R. C.; GELEILATE, J. M. G.; RONG, K. The sharing economy globalization phenomenon: A research agenda. **Journal of International Management**, v. 24, n. 1, p. 52-64, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.10.001>

PARK, J.; HARRIS, S. Microfoundations for learning within international joint ventures. **International Business Review**, v. 23, n. 3, p. 490-503, 2014.

PARK, Y.; YOON, J. Application technology opportunity discovery from technology portfolios: Use of patent classification and collaborative filtering. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 118, p. 170-183, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.018>

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

PEARSON, J.; VIVIERS, W.; CUYVERS, L.; NAUDÉ, W. Identifying export opportunities for South Africa in the southern engines: A DSM approach. **International Business Review**, v. 19, n. 4, p. 345-359, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.01.003>

PEGN, Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,ERT292339-17171,00.html> Acesso em: maio de 2020.

PEHRSSON, A. When are innovativeness and responsiveness effective in a foreign market? **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 1, p. 19-40, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0242-7>

PEHRSSON, T. *et al.* Dynamic capabilities and performance in foreign markets: Developments within international new ventures. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 1, p. 28-48, 2015. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0139-z>

PEIRIS, I. K.; AKOORIE, M. E.; SINHA, P. International entrepreneurship: A critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 4, p. 279-324, 2012. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0096-3>

PENG, M. Y. P. Understanding Relationship among Overseas Market Orientation, Dynamic Internationalization Capability and International Performance: A case of Information Service Industry. In: 2019 **16th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)**. IEEE, 2019. p. 1-5. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2019.8887615>

PENG, M. Y. P.; LIN, K. H. International networking in dynamic internationalization capability: the moderating role of absorptive capacity. **Total Quality Management & Business Excellence**, p. 1-20, 2019. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1661239>

PENG, Y. P.; LIN, K. H. The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance. **Baltic Journal of Management**, v. 12, n. 3, p. 307-328, 2017. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2016-0199>

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Sharpe, 1959.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic management journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. **Organization science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990.

_____. **The double hurdles of management research**. In: CLARK T. (ed.). *Advancement in Organizational Behaviour: Essays in Honour of Derek S. Pugh*. London: Dartmouth Press, 1997.

PIANTONI, M.; BARONCHELLI, G.; CORTESI, E. The recognition of international opportunities among Italian SMEs: differences between European and Chinese markets. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 17, n. 2, p. 199-219, 2012. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2012.048847>

PINHO, J. C. M.; MARTINS, L.; SOARES, A. M. Small businesses' internationalization: International readiness in the context of Asian countries. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. 10, n. 1, p. 50-63, 2018. <http://dx.doi.org/10.1108/APJBA-05-2017-0043>

PINHO, J. C.; PRANGE, C. The effect of social networks and dynamic internationalization capabilities on international performance. **Journal of World Business**, v. 51, n. 3, p. 391-403, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.001>

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Industrial and corporate change**, v. 19, n. 4, p. 1247-1270, 2010.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations and their firms**. New York: Free Press, 1989.

_____. **Competitive advantage** : creating and sustaining competitive performance. New York : Free Press, 1985.

PORTO DIGITAL. **O que é o Porto Digital**, 2020. Disponível em:

<https://www.portodigital.org/parque/o-que-e-o-porto-digital> Acesso em 17 de março de 2020.

POUPART, J. **A entrevista de tipo qualitativo**: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques, epistemológicos e metodológicos*, Petrópolis: Vozes, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Core competence concept. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRANGE, C; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 126-133, 2011.

<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.024>

PRASHANTHAM, S.; FLOYD, S. W. Routine microprocesses and capability learning in international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 6, p. 544-562, 2012. <https://doi.org/10.1057/jibs.2012.13>

QI, M. *et al.* The evolution of R&D capability in multinational corporations in emerging markets: evidence from China. **International Journal of Technology Management**, v. 64, n. 2-4, p. 210-231, 2014. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2014.059928>

QUERETTE, E. *et al.* Políticas públicas para a indústria de games: uma agenda para o Brasil. In: Brazilian Symposium on Games and Digital Entertainment, **XI SBGames**, Brasília/DF, Novembro de 2012

RATAJCZAK-MROZEK, M. The importance of locally embedded personal relationships for SME internationalisation processes—from opportunity recognition to company growth. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 10, n. 3, p. 89-108, 2014.

RATTEN, V.; TAJEDDINI, K. Innovativeness in family firms: an internationalization approach. **Review of International Business and Strategy**. v. 27, n. 2, p. 217-230, 2017

<https://doi.org/10.1108/RIBS-12-2016-0085>

RAY, K. P. *et al.* Dynamic Capabilities of Japanese and Korean Enterprises and the ‘Flying Geese’ of International Competitiveness. **Asia Pacific Business Review**, v. 10, n. 3-4, p. 463-484, 2004. <https://doi.org/10.1080/1360238042000264469>

RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic management journal**, v. 25, n. 1, p. 23-37, 2004.
<https://doi.org/10.1002/smj.366>

RAYMOND, L. *et al.* Developing Absorptive Capacity through e-Business: The Case of International SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 53, p. 75-94, 2015.

_____. IT-enabled Knowledge Management for the Competitive Performance of Manufacturing SMEs: An Absorptive Capacity-based View. **Knowledge and Process Management**, v. 23, n. 2, p. 110-123, 2016.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

REILLY, M.; SCOTT, P. S. Subsidiary driven innovation within shifting MNC structures: Identifying new challenges and research directions. **Technovation**, v. 34, n. 3, p. 190-202, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.11.004>

REN, M.; MANNING, S.; VAVILOV, S. Does state ownership really matter? The dynamic alignment of China's resource environment and firm internationalization strategies. **Journal of International Management**, v. 25, n. 3, p. 100667, 2019.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.02.001>

RENNIE, M. **Born global**. McKinsey Quarterly v. 4, p. 45-52, 1993.

REZENDE, S.; GALDINO, K.; LAMONT, B. Internationalization process through an opportunity lens. **RAUSP Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 422-440, 2018.
<http://dx.doi.org/10.1108/rausp-04-2018-007>

REZVANI, M.; LASHGARI, M.; Farsi, J. Y. International entrepreneurial alertness in opportunity discovery for market entry. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 21, n. 2, p. 76-102, 2019. <https://doi.org/10.1108/JRME-01-2018-0003>

RIVIERE, M.; BASS, A. E. How dimensions of internationalization shape the MNE's renewal capability: Multidimensional and multilevel considerations. **Long Range Planning**, v. 52, n. 4, p. 101862, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.002>

RIVIERE, M.; SUDER, G.; BASS, A. E. Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective. **International Business Review**, v. 27, n. 1, p. 66-77, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.006>

RODENBACH, M.; BRETTEL, M. CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. **Management Decision**, 2012. v. 50, n. 4, p. 611-634, 2012.
<https://doi.org/10.1108/00251741211220174>

RODRIGUEZ, C.; WISE, J.; MARTINEZ, C. Strategic capabilities in exporting: an examination of the performance of Mexican firms. **Management Decision**, v. 51, n. 8, p. 1643-1663, 2013.

RODRÍGUEZ-SERRANO, M. A.; MARTÍN-ARMARIO, E. Born-global SMEs, performance, and dynamic absorptive capacity: evidence from Spanish firms. **Journal of small business management**, v. 57, n. 2, p. 298-326, 2019.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12319>

RUGMAN, A. M. **Inside the multinationals**: The economics of international markets. 1981.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, Alain. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 237-250, 2001.

SAEEDI, M. R. Pluripotent Dynamic Capabilities in the Internationalization of Firms: Focus on Learning, Innovating and Networking in SMEs from Sweden. 2017. 274f. **Tese** (doutorado). Linköping University Electronic Press.

SAHAI, R.; FRESE, M. If you have a hammer, you only look for nails: the relationship between the Einstellung effect and business opportunity identification. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 3, p. 927-942, 2019. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12346>

SALVINI, J. T. S.; GALINA, S. V. R. The influence of R&D internationalisation on the dynamic capability development in Brazilian multinationals. **International Journal of Technological Learning, Innovation and Development**, v. 7, n. 4, p. 318-335, 2015.
<https://doi.org/10.1504/IJTLID.2015.073038>

SAMBHARYA, R. B.; LEE, J. Renewing dynamic capabilities globally: An empirical study of the world's largest MNCs. **Management International Review**, v. 54, n. 2, p. 137-169, 2014. <https://doi.org/10.1007/s11575-013-0199-7>

SÁNCHEZ-SELLERO, P.; ROSELL-MARTÍNEZ, J.; GARCÍA-VÁZQUEZ, J. M. Absorptive capacity from foreign direct investment in Spanish manufacturing firms. **International Business Review**, v. 23, n. 2, p. 429-439, 2014.

SANTANGELO, G. D.; MEYER, K. E. Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. **Journal of**

International Business Studies, v. 42, n. 7, p. 894-909, 2011.

<https://doi.org/10.1057/jibs.2011.25>

SANTOS, F. M.; EISENHARDT, K. M. Organizational boundaries and theories of organization. **Organization science**, v. 16, n. 5, p. 491-508, 2005.

SANTOS, V. P.; MELLO, R. C.; SILVA, A. C. B. Identificação de Oportunidades Internacionais: Estudo de Caso Zeedog. **Revista ADM. MADE**, v. 21, n. 2, p. 30-47, 2017.

SANTOS-ÁLVAREZ, V.; GARCÍA-MERINO, T. The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, v. 30, n. 6, p. 512-520, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.03.008>

SAPIENZA, H. J.; AUTIO, E.; GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 914-933, 2006.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>

_____. *et al.* **Three views of entrepreneurial opportunity**. In: Handbook of entrepreneurship research. Springer, Boston, MA, 2003. p. 141-160.

SARASVATHY, S.; KUMAR, K.; YORK, J. G.; BHAGAVATULA, S. An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 38, n. 1, p. 71-93, 2014. <https://doi.org/10.1111/etap.12088>

SARMENTO, C. F. B.; CARVALHO, C. A. S.; DIB, L. A. R. Effectuation e a influência das redes sociais em internacionalização de startups em aceleradoras. **Internext**, v. 11, n. 1, p. 63-76, 2016. <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.11163-76>

SCHILKE, O. Second-order dynamic capabilities: How do they matter?. **The academy of management perspectives**, v. 28, n. 4, p. 368-380, 2014.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism, and democracy**. UK: Routledge, 1934.

SCHWEIZER, R. SMEs and networks: Overcoming the liability of outsidership. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 11, n. 1, p. 80-103, 2013. <https://doi.org/10.1007/s10843-012-0097-2>

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0064-8>

SEDOGLAVICH, V. Absorptive capacity and internationalization of New Zealand high-tech SMEs in the agro-technology sector. 2008. **Tese** (doutorado). The University of Waikato.

SENIK, Z. C.; SHAM, R. M. SME internationalization intelligence information and knowledge on international opportunities. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 13, n. 2, p. 161-183, 2011. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5489>

SHANE, S. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. **Organization science**, v. 11, n. 4, p. 448-469, 2000.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004. <https://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658509>

SHUEN, A.; FEILER, P. F.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. **Energy Strategy Reviews**, v. 3, p. 5-13, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.002>

SILVA, R. A.; MORAES, W. F. A. Processo de internacionalização da empresa Rota do Mar. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 70-102, 2017.

SLEUWAEGEN, L. Scanning for profitable (international) growth. **Journal of Strategy and Management**, 6, n. 1, p. 96-110, 2013. <https://doi.org/10.1108/17554251311296585>

SMANS, M.; FREEMAN, S.; THOMAS, J. Immigrant entrepreneurs: The identification of foreign market opportunities. **International Migration**, v. 52, n. 4, p. 144-156, 2014. <https://doi.org/10.1111/imig.12124>

SÖDERQVIST, A. **Opportunity exploration and exploitation in international new ventures**: A study of relationships' involvement in early entrepreneurial and internationalisation events. Elita Prima Ltd, Helsinki, 2011.

SOUSA, L. L.; FREITAS, L. S. Mudanças estratégicas e recursos organizacionais: um estudo de caso numa indústria de papéis sanitários. In: **VII EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão e Pequenas Empresas**, Florianópolis, 2012

SOUZA, I. R.; CENTENO, A. P. L.; FRANCISCO, T. H. A. As Capacidades Dinâmicas como Base para as Vantagens Competitivas em uma Empresa Internacionalizada. In: VIII Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es, **Anais..**, Curitiba: ANPAD. Maio, 2017.

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. Coimbra: Fundação Gulhenkian, 2007.

STEKELORUM, R.; LAGUIR, I.; ELBAZ, J. Cooperation with international NGOs and supplier assessment: Investigating the multiple mediating role of CSR activities in SMEs. **Industrial Marketing Management**, v. 84, p. 50-62, 2020.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.001>

SWOBODA, B.; OLEJNIK, E. Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 139-161, 2016.

STYLES, C.; GENUA, T. The rapid internationalization of high technology firms created through the commercialization of academic research. **Journal of World Business**, v. 43, n. 2, p. 146-157, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.11.011>

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research techniques**. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1998.

_____. **Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada**. São Paulo, Bookman, 2008.

TABARES, A.; CHANDRA, Y.; ALVAREZ, C.; ESCOBAR-SIERRA, M. Opportunity-related behaviors in international entrepreneurship research: a multilevel analysis of antecedents, processes, and outcomes. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. 1-48, 2020. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00636-3>

TALLOTT, M.; HILLIARD, R. Developing dynamic capabilities for learning and internationalization. **Baltic Journal of Management**, v. 11 n. 3, p. 328-347, 2016.
<https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0060>

TANG, R. W.; GUDERGAN, S. P. A Meta-analysis of the International Experience—Ownership Strategy Relationship: A Dynamic Capabilities View. **Management**

International Review, v. 58, n. 4, p. 541-570, 2018. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0349-z>

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.

_____. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.11.006>

_____. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

_____. **Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions**. OUP Oxford, 2000.

_____. Reflections on the Hymer thesis and the multinational enterprise. **International Business Review**, v. 15, n. 2, p. 124-139, 2006.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TOLSTOY, D.; AGNDAL, H. Network resource combinations in the international venturing of small biotech firms. **Technovation**, v. 30, n. 1, p. 24-36, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.06.004>

TSENG, C-H.; LEE, R. P. Host environmental uncertainty and equity-based entry mode dilemma: The role of market linking capability. **International Business Review**, v. 19, n. 4, p. 407-418, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.03.002>

TSUKANOVA, T.; ZHANG, X. Early and Rapid Internationalization of Firms from Emerging Economies: Understanding the Heterogeneity of Chinese Exporters. **Journal of East-West Business**, v. 25, n. 2, p. 194-224, 2019. <https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1548405>

TUOMISALO, T. Emergence of an entrepreneurial opportunity: A case within a Finnish telecommunication international new venture. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 17, n. 3, p. 334-354, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00247-2>

TURCAN, R. V.; JUHO, A. What happens to international new ventures beyond start-up: An exploratory study. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, n. 2, p. 129-145, 2014. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0124-6>

_____. Have we made it? Investigating value-creating strategies in early internationalizing ventures. **Competitiveness Review**, 2016. <https://doi.org/10.1108/CR-03-2015-0020>

UNER, M. M.; CETIN, B.; CAVUSGIL, S. T. On the internationalization of Turkish hospital chains: A dynamic capabilities perspective. **International Business Review**, p. 101693, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101693>

URBAN, B. Social Networking and Opportunity Recognition: A Focus on Internationalised Firms in South Africa. *The Journal of Entrepreneurship*, v. 28, n. 2, p. 295-315, 2019. <https://doi.org/10.1177/0971355719851907>

URBAN, B.; SEFALAFALA, M. R. The influence of entrepreneurial intensity and capabilities on internationalisation and firm performance. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 18, n. 2, p. 260-276, 2015. <http://dx.doi.org/10.17159/2222-3436/2015/v18n2a9>

URBAN, B.; WILLARD, C. The antecedents of opportunity recognition in internationalized firms: An empirical study in South Africa. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 18, n. 3, p. 175-184, 2017. <https://doi.org/10.1177/1465750317713931>

UTHAMAPUTHRAN, S. Effectuation and Speed of International Opportunity Discovery: A Study from Malaysian High-Tech SMEs Entrepreneur Perspective. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 1, p. 1-13, 2018. ISSN: 1939-4675

VAHLNE, J. E. Development of the Uppsala model of internationalization process: From internationalization to evolution. **Global Strategy Journal**, v. 10, n. 2, p. 239-250, 2020. <https://doi.org/10.1002/gsj.1375>

VAHLNE, J. E.; BHATTI, W. A. Relationship development: A micro-foundation for the internationalization process of the multinational business enterprise. **Management International Review**, v. 59, n. 2, p. 203-228, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11575-018-0373-z>

VAHLNE, J. E.; IVARSSON, I. The globalization of Swedish MNEs: Empirical evidence and theoretical explanations. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 3, p. 227-247, 2014. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.60>

VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise. **International Marketing Review**, v. 30, n. 3, p. 189-208, 2013. <https://doi.org/10.1108/02651331311321963>

VAHLNE, J. E.; JONSSON, A. Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. **International Business Review**, v. 26, n. 1, p. 57-70, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.05.006>

VANDOR, P.; FRANKE, N. See Paris and... found a business? The impact of cross-cultural experience on opportunity recognition capabilities. **Journal of Business Venturing**, v. 31, n. 4, p. 388-407, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.03.003>

VAPOLA, T. J.; TOSSAVAINEN, Päivi; GABRIELSSON, Mika. The battleship strategy: The complementing role of born globals in MNC's new opportunity creation. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2008.

VARMA, S. *et al.* Drivers of emerging market cross border mergers and acquisitions: Evidence from the Indian IT industry. **Transnational Corporations Review**, v. 9, n. 4, p. 360-374, 2017. <https://doi.org/10.1080/19186444.2017.1401266>

VASILCHENKO, E.; MORRISH, S. The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology firms. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 4, p. 88-105, 2011.

VEILLEUX, S.; HASKELL, N.; BÉLIVEAU, D. Opportunity recognition by international high technology start-up and growth photonics firms. **International journal of entrepreneurship and innovation management**, v. 22, n. 1, p. 126-151, 2018. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2018.089715>

VENKATARAMAN, S. **Value at risk for a mixture of normal distributions**: the use of quasi-Bayesian estimation techniques. *Economic Perspectives*-Federal Reserve Bank of Chicago, v. 21, p. 2-13, 1997.

VERNON, R. **International investment and international trade in the product cycle**. 1966. In: *International Economic Policies and their Theoretical Foundations* (Second Edition). 1992. p. 415-435.

VINOGRADOV, E.; JØRGENSEN, E. J. B. Differences in international opportunity identification between native and immigrant entrepreneurs. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 15, n. 2, p. 207-228, 2017. <https://doi.org/10.1007/s10843-016-0197-5>

WEBB, J. W.; KETCHEN JR, D. J.; IRELAND, R. D. Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. **Journal of family business strategy**, v. 1, n. 2, p. 67-77, 2010.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S.; LIESCH, P. W. Capabilities development and deployment activities in born global B-to-B firms for early entry into international markets. **Industrial Marketing Management**, v. 78, p. 122-136, 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.004>

_____. Capabilities development and deployment activities in born global B-to-B firms for early entry into international markets. **Industrial Marketing Management**, v. 78, p. 122-136, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.004>

WEERAWARDENA, J. *et al.* Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective. **Journal of world business**, v. 42, n. 3, p. 294-306, 2007. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.04.004>

_____. *et al.* The role of the market sub-system and the socio-technical sub-system in innovation and firm performance: A dynamic capabilities approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 2, p. 221-239, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0382-9>

WERLANG, N. B.; FIATES, G. S. Relacionamento inovação, capacidade absorptiva e internacionalização: agenda de pesquisa a partir de uma revisão sistemática. **Economia e Gestão**, v. 18, n. 51, p. 23-44, 2019.

WERLANG, N. B. *et al.* Capacidades dinâmicas e o processo de internacionalização inward de uma multinacional argentina para o Brasil. **Internext**, v. 9, n. 1, p. 22-39, 2014.

WESTHEAD, P. International opportunity exploitation behaviour reported by “types” of firms relating to exporting experience. **Journal of small business and enterprise development**, 2008. <https://doi.org/10.1108/14626000810892274>

WILDEN, R.; DEVINNEY, T.; DOWLING, G. The architecture of dynamic capability research: A scientometric investigation. **Sidney: UTC University**, 2013.

WILKINSON, I.; MATTSSON, L. G.; EASTON, G. International competitiveness and trade promotion policy from a network perspective. **Journal of World Business**, v. 35, n. 3, p. 275-299, 2000. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00039-0](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00039-0)

WILKINSON, I.; YOUNG, L.; FREYTAG, P. V. Business mating: Who chooses and who gets chosen?. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 7, p. 669-680, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.003>

WILLIAMSON, P. J. Building and leveraging dynamic capabilities: Insights from accelerated innovation in China. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 3, p. 197-210, 2016.

WILLIAMSON, P; WAN, F. Emerging market multinationals and the concept of ownership advantages. **International Journal of Emerging Markets**, v.13, n. 3, p. 557-567, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-08-2017-0319>

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WOLFF, J. A.; PETT, T. L. Small-business internationalisation: the relationship between firm resources and export competitive patterns in exporting. **International Journal of Management and Decision Making**, v. 5, n. 2-3, p. 246-262, 2004.

WU, H.; CHEN, J.; JIAO, H. Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. **Journal of business research**, v. 69, n. 8, p. 2678-2686, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.11.003>

WU, J.; VAHLNE, J. E. Dynamic capabilities of emerging market multinational enterprises and the Uppsala model. **Asian Business & Management**, p. 1-25, 2020. <https://doi.org/10.1057/s41291-020-00111-5>

WU, A.; VOSS, H. When does absorptive capacity matter for international performance of firms? Evidence from China. **International Business Review**, v. 24, n. 2, p. 344-351, 2015.

YITMEN, I. Organizational cultural intelligence: A competitive capability for strategic alliances in the international construction industry. **Project Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 5-25, 2013. <https://doi.org/10.1002/pmj.21356>

ZAEFARIAN, R.; ENG, T; TASAVORI, M. An exploratory study of international opportunity identification among family firms. **International Business Review**, v. 25, n. 1, p. 333-345, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.06.002>

ZAHRA, S.; GEORGE, H. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v. 12, p. 101-112, 2002. <https://doi.org/10.1287/isre.13.2.147.90>

ZAHRA, S. A.; KORRI, J. S.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International business review**, v. 14, n. 2, p. 129-146, 2005. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.04.005>

ZAHRA, S. A.; NEWHEY, L. R.; LI, Y. On the frontiers: The implications of social entrepreneurship for international entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 137-158, 2014. <https://doi.org/10.1111/etap.12061>

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZAMBON, P. S. Hubs criativos no desenvolvimento da indústria de jogos digitais, 2020. 264f. **Tese** (doutorado). Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru.

ZARAGOZA-SÁEZ, P. *et al.* Influence of intellectual capital upon knowledge creation in Spanish subsidiaries: an empirical study. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 14, n. 4, p. 489-501, 2016. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.20>

ZENG, J.; GLAISTER, K. W.; DARWISH, T. Processes Underlying MNE Subsidiary Absorptive Capacity: Evidence from Emerging Markets. **Management International Review**, v. 59, n. 6, p. 949-979, 2019. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00392-9>

ZHAN, W.; LUO, Y. Performance implications of capability exploitation and upgrading in international joint ventures. **Management International Review**, v. 48, n. 2, p. 227-253, 2008. <https://doi.org/10.1007/s11575-008-0013-0>

ZOLLO, M.; BETTINAZZI, E. L. M.; NEUMANN, K.; SNOEREN, P. Toward a comprehensive model of organizational evolution: Dynamic capabilities for innovation and adaptation of the enterprise model. **Global Strategy Journal**, v. 6, n. 3, p. 225-244, 2016.

ŻUR, A. Social problems as sources of opportunity—antecedents of social entrepreneurship opportunities. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, v. 3, n. 4, 2015. <https://doi.org/73-87.10.15678/EBER.2015.030203>

APÊNCIDE A – Estudo bibliométrico oportunidades internacionais – primeira etapa - literatura internacional

ANO	AUTOR(ES)	JOURNAL
2020	Kiss, A. N.; Danis, W. M.; Nair, S.	International Small Business Journal- Researching Entrepreneurship
2020	Nkongolo-Bakenda, J.; Chrysostome, E. V.	Journal of International Entrepreneurship
2020	Fayena, I.; Nelson, A.; Rashman, L.; van Rensburg, D. J.	International Journal of Entrepreneurial Venturing
2020	Tabares, A.; Chandra, Y.; Alvarez, C.; Escobar-Sierra, M.	International Entrepreneurship and Management Journal
2020	Haaja, E.	Journal of International Entrepreneurship
2019	Eerme, T.; Nummela, N.	International Marketing Review
2019	Bai, W.; Johanson, M.; Martín Martín, O.	Journal of International Marketing
2019	Tuomisalo, T.	Journal of International Entrepreneurship
2019	Bhowmick, S.	Canadian Journal of Administrative Sciences-Revue Canadienne Des Sciences De L Administration
2019	Sahai, R.; Frese, M.	Journal of Small Business Management
2019	Mostafiz, M.I.; Sambasivan, M.; Goh, S.K.	Multinational Business Review
2019	Rezvani, M., Lashgari, M., Yadolahi Farsi, J.	Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship
2019	Masiello, B.; Izzo, F.	Journal of Small Business Management
2019	Mostafiz, M.I.; Sambasivan, M.; Goh, S.K.	Asia-Pacific Journal of Business Administration
2019	Kindl, E. M.; Casais, B.	Review of International Business and Strategy
2019	Urban, B.	Journal of Entrepreneurship
2019	Ma, Z.; Zhu, J.; Meng, Y.; Teng, Y.	International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research
2019	Elo, M.; Vincze, Z.	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
2018	Uthamaputhran, S.	Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues
2018	Mainela, T.; Puhakka, V.; Sipola, S.	Journal of Business Venturing
2018	Ahmadian, S.; Abdolmaleki, S.	Journal of Global Entrepreneurship Research
2018	Miocevic, D.; Morgan, R.E.	International Marketing Review
2018	Chetty, S.; Karami, M.; Martín, O.M.	Journal of International Marketing
2018	Veilleux, S.; Haskell, N.; Béliveau, D.	International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management
2018	Pinho, J. C. M.; Martins, L.; Soares, A. M.	Asia-Pacific Journal of Business Administration
2018	Kumar, N.; Sharma, D.D.	International Marketing Review
2018	Lundberg, H.; Rehnfors, A.	Journal Of International Entrepreneurship
2018	Bai, W.; Johanson, M.	Industrial Marketing Management
2017	Cuero Acosta, Y.A.; Adu-Gyamfi, R.; Nabi, M.N.U.; Dornberger, U.	Entrepreneurial Business and Economics Review

Quadro 39 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas

(Continua...)

ANO	AUTOR(ES)	JOURNAL
2017	Vinogradov, E.; Jørgensen, E.J.B.	Journal of International Entrepreneurship
2017	Ratten, V.; Tajeddini, K.	Review of International Business and Strategy
2017	Ivančić, V.; Mencer, I.; Jelenc, L.; Dulčić,	Management (Croatia)
2017	Urban, B.; Willard, C.	International Journal of Entrepreneurship and Innovation
2017	Kraus, S.; Niemand, T.; Angelsberger, M.; Mas-Tur, A.; Tierno, N.	Journal of Promotion Management
2017	Lindstrand, A.; Hånell, S. M.	Journal of Business World
2017	Park, Y.; Yoon, J.	Technological Forecasting & Social Change
2016	Zaefarian, R.; Eng, T.-Y.; Tasavori, M.	International Business Review
2016	Hannibal, M.; Evers, N.; Servais, P.	Journal of International Entrepreneurship
2016	Vandor, P.; Franke, N.	Journal of Business Venturing
2016	Bhatti, W.A.; Larimo, J.; Coudounaris, D.N.	Journal of Business Research
2016	Nordman, E. R.; Tolstoy, D.	Technovation
2016	Dorry, S.	Competition & Change
2016	Dimitratos, P.; Johnson, J. E.; Plakoyiannaki, E.; Young, S.	International Business Review
2016	Nowiński, W.; Rialp, A.	Jornal de Small Business Management
2015	Laperriere, A.; Spence, M.	Journal of International Entrepreneurship
2015	Oyson, M.J.; Whittaker, H.	Journal of International Entrepreneurship
2015	Muzychenko, O.; Liesch, P.W.	Journal of World Business
2015	Andersson, S.; Evers, N.	Journal of International Entrepreneurship
2015	Hurmerinta, L.; Nummela, N.; Paavilainen-Mantymaki, E.	International Business Review
2015	Žur, A.	Entrepreneurial Business and Economics Review
2015	Chandra, Y.; Styles, C.; Wilkinson, I.F.	Asia Pacific Journal of Management
2015	Urban, B.; Sefalafala, M. R.	South African Journal of Economic and Management Sciences
2015	Hilmersson, M.; Papaioannou, S.	Journal International Entrepreneurship
2015	Muñoz-Bullón, F.; Sánchez-Bueno, M. J.; Vos-Saz, A.	International Entrepreneurship and Management Journal
2014	Caiazza, R.	Benchmarking
2014	Zahra, S. A.; Newey, L. R.; Li, Y.	Entrepreneurship: Theory and Practice
2014	Reilly, M.; Scott, P. Sharkey	Technovation
2014	Kalinic, I.; Sarasvathy, S. D.; Forza, C.	International Business Review
2013	Della Corte, V.; Zamparelli, G.; Micera, R.	European Journal of Innovation Management
2013	Sleuwaegen, L.	Journal of Strategy and Management
2013	Schweizer, R.	Journal of International Entrepreneurship
2012	Peiris, I.K.; Akoorie, M.E.M.; Sinha, P.	Journal of International Entrepreneurship
2012	Kauppinen, A.; Juho, A.	Journal of International Entrepreneurship
2012	Clark, K.; Lengnick-Hall, M.L.	International Journal of Human Resource Management
2012	Cesinger, B.; Fink, M.; Madsen, T.K.; Kraus, S.	Management Decision
2012	Piantoni, M.; Baronchelli, G.; Cortesi, E.	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
2011	Santangelo, G.D.; Meyer, K.E.	Journal of International Business Studies

Quadro 39 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas

(Continua...)

ANO	AUTOR(ES)	JOURNAL
2011	Mainela, T.; Puhakka, V.	International Journal of Entrepreneurial Venturing
2011	Senik, Z. C.; Sham, R. M.	Gadjah Mada International Journal of Business
2011	Ellis, P.D.	Journal of International Business Studies
2011	Mainela, T.; Pernu, E.; Puhakka, V.	Journal of Small Business and Enterprise Development
2010	Chandra, Y.; Coviello, N.	Journal of World Business
2010	Pearson, J.; Viviers, W.; Cuyvers, L.; Naudé Wim, W.	International Business Review
2010	Angeli, F.; Grimaldi, R.	Industry and Innovation
2010	Butler, J.E.; Doktor, R.; Lins, F.A.	Journal of International Entrepreneurship
2009	Johanson, J.; Vahlne, J.-E.	Journal of International Business Studies
2008	Karra, N.; Phillips, N.; Tracey, P.	Long Range Planning
2008	Muzychenko, O.	European Journal of International Management
2008	Muzychenko, O.	European Management Journal
2008	Di Gregorio, D.; Musteen, M.; Thomas, D.E.	Journal of World Business
2008	Styles, C.; Genua, T.	Journal of World Business
2008	Westhead, P.	Journal of Small Business and Enterprise Development
2007	Lee, S.H.; Williams, C.	Journal of World Business
007	McGaughey, S.L.	Journal of World Business
2007	Mathews, J.A.; Zander, I.	Journal of International Business Studies
2006	Mort, G.S.; Weerawardena, J.	International Marketing Review
2003	Aspelund, A.; Moen, Ø.	Journal of Euromarketing
2000	Wilkinson, I. F.; Mattsson, L. G.; Easton, G.	Journal of World Business

Quadro 39 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas
 Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases de dados Web of Science e Scopus (2020)

APÊNCIDE B – Estudo bibliométrico oportunidades internacionais – segunda etapa - literatura internacional

ANO	AUTOR(ES)	JOURNAL
2019	Löhde e Calabrò	The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms
2018	Mostafiz e Goh	Journal International Business and Entrepreneurship Development
2018	Lorenz, Ramsey e Richey Jr.	Journal of Business World
2018	Dell’Anno, Evangelista e Giudice	Journal of the Knowledge Economy
2018	Angelsberger <i>et al.</i>	Journal of Small Business Strategy
2017	Chandra	Journal of International Business Studies
2017	Glavas, Mathews e Bianchi	Journal International Entrepreneurship
2016	George <i>et al.</i>	International Entrepreneurship Management Journal
2015	Peiris, Akoorie e Sinha	South Asian Journal of Management
2015	Åkerman	Journal International Entrepreneurship
2015	Faroque	International J Entrepreneurship and Small Business
2015	Faroque e Morrish	Developments in Marketing Science
2015	Ratajczak-Mrozek	Journal of Entrepreneurship Management and Innovation
2015	Lehto	Journal International Entrepreneurship
2014	Mainela, Puhakka e Servais	International Journal of Management Reviews
2014	Smans, Freeman e Thomas	International Migration
2013	Lorenzi	35th DRUID Celebration Conference
2012	Chandra, Styles e Wilkinson	Journal of International Marketing
2012	Dimitratos <i>et al.</i>	International Business Review
2011	Kontinen e Ojala	Jornal of Small Business Management
2011	Jones, Coviello e Tang	Journal of Business Venturing
2011	Kontinen e Ojala	International Business Review
2011	Ma; Huang; Shenkar	Strategic Management Journal
2010	Santos-Alvarez e Garcia-Merino	International Journal of Information Management
2010	Oyson e Whittaker	Proceedings of the 18th Annual High Technology Small Firms Conference
2010	Webb <i>et al.</i>	Entrepreneurship theory and practice
2009	Mainela e Puhakka	Journal International Entrepreneurship
2008	Vapola, Tossavainen e Gabrielsson	Journal International Entrepreneurship
2007	Mahnke, Venzin e Zahra	Journal of Management Studies
2007	Weerawardena <i>et al.</i>	Journal of World Business
2005	Zahra, Korri e Yu	Internacional Business Review
2002	Zahra e George	Strategic entrepreneurship (livro)
1994	Oviatt e McDougall	Journal of International Business Studies

Quadro 40 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas
 Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

APÊNCIDE C – Estudo bibliométrico capacidades dinâmicas – literatura internacional

ANO	AUTORES	JOURNAL
2020	Buccieri, D.; Javalgi, R. G.; Cavusgil, E.	International Business Review
2020	Wu, J.; Vahlne, J. E.	Asian Business & Management
2020	Vahlne, J. E.	Global Strategy Journal
2020	Uner, M. M.; Cetin, B.; Cavusgil, S. T.	International Business Review
2020	Tabares, A.; Chandra, Y.; Alvarez, C.; Escobar-Sierra, M.	International Entrepreneurship and Management Journal
2020	Nguyen, Q. A.; Mort, G. S.	International Entrepreneurship and Management Journal
2020	Martin, S. L.; Javalgi, R. G.; Ciravegna, L.	Journal of Business Research
2020	Liu, Y.; Kang, Y.	International Studies of Management and Org.
2020	Li, J. T.; Fleury, M. T. L.	Journal of International Business Studies
2020	Ledesma-Chaves, P.; Arenas-Gaitan, J.; Garcia-Cruz, R.	Marketing Intelligence & Planning
2020	Khan, Z.; Lew, Y. K.; Rao-Nicholson, R.	International Studies of Management and Org.
2020	Kapoor, M.; Aggarwal, V.	International Journal of Innovation Science
2020	Hermawati, A.	Journal of Workplace Learning
2020	Filatotchev, I.; Wei, L. Q.; Sarala, R. M.; Dick, P.; Prescott, J. E.	Journal of Management Studies
2020	Faroque, A. R.; Mostafiz, M. I.; Faruq, M. O.; Bin Bashir, M. F.	International Journal of Emerging Markets
2020	Degbey, W. Y.; Eriksson, T.; Rodgers, P.; Oguji, N.	Thunderbird International Business Review
2020	Bodlaj, M.; Kadic-Magljalic, S.; Vida, I.	Journal of Business Research
2020	Bhatti, W. A.; Larimo, J.; Servais, P.	International Business Review
2020	Baker, W. E.; Grinstein, A.; Perin, M. G.	Journal of International Entrepreneurship
2019	Gölgeci, I.; Assadina, S.; Kuivalainen, O.; Larimo, J.	International Business Review
2019	Zhang, X.; Xu, B.	Chinese Management Studies
2019	Zeng, J.; Khan, Z.; De Silva, M.	International Business Review
2019	Zeng, J.; Glaister, K. W.; Darwish, T.	Management International Review
2019	Zaharie, M.; Poor, J.; Ratiu, P.; Osoian, C.	Multinational Business Review
2019	Weerawardena, J.; Mort, G. S.; Liesch, P. W.	Industrial Marketing Management
2019	Vahlne, J. E.; Bhatti, W. A.	Management International Review
2019	Tsukanova, T.; Zhang, X. T.	Journal of East-West Business
2019	Torkkeli, L.; Kuivalainen, O.; Saarenketo, S.; Puumalainen, K.	International Marketing Review
2019	Tan, Q.; Sousa, C. M. P.	Management International Review

Quadro 41 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas

(Continua...)

ANO	AUTORES	JOURNAL
2019	Szymanski, M.; Fitzsimmons, S. R.; Danis, W. M.	International Business Review
2019	Sun, W. B.; Price, J.; Ding, Y.	Journal of Business Research
2019	Stekelorum, R.; Laguir, I.; Elbaz, J.	Industrial Marketing Management
2019	Skarmneas, D.; Zeriti, A.; Argouslidis, P.	Industrial Marketing Management
2019	Romanello, R.; Chiarvesio, M.	Journal of International Entrepreneurship
2019	Rodríguez-Serrano, M. Á.; Martín- Armario, E.	Journal of Small Business Management
2019	Riviere, M.; Bass, A. E.	Long Range Planning
2019	Ren, M.; Manning, S.; Vavilov, S.	Journal of International Management
2019	Rana, M. B.; Morgan, G.	International Business Review
2019	Poudel, K. P.; Carter, R.; Lonial, S.	Journal of Small Business Management
2019	Piedrahita, C. E.; De Villa, M. A.	Thunderbird International Business Review
2019	Petricovic, O.; Teece, D. J.	Journal of International Business Studies
2019	Peng, M. Y. P.; Lin, K. H.	Total Quality Management & Business Exc.
2019	Pehrsson, A.	Journal of International Entrepreneurship
2019	Park, K. M.; Meglio, O.	R & D Management
2019	Parameswar, N.; Dhir, S.	Foresight
2019	Panibratov, A.; Klishevich, D.	Multinational Business Review
2019	Mostafiz, M. I.; Sambasivan, M.; Goh, S. K.	Asia-Pacific Journal of Business Administration
2019	Mostafiz, M. I.; Sambasivan, M.; Goh, S. K.	Multinational Business Review
2019	Mostafiz, M. I.; Sambasivan, M.; Goh, S. K.	Journal of Business and Industrial Marketing
2019	Monteiro, A. P.; Soares, A. M.; Rua, O. L.	Journal of Innovation and Knowledge
2019	Manzanares, F. V.	Journal of Small Business Management
2019	Maksimov, V.; Wang, S. L.; Yan, S. P.	Journal of International Business Studies
2019	Loon, M.	Journal of Business Research
2019	Li, S. X.; Easterby-Smith, M.; Hong, J. F. L.	Journal of Business Research
2019	Lee, Y. Y.; Falahat, M.	Technology Innovation Management Review
2019	Khan, Z.; Lew, Y. K.; Marinova, S.	International Business Review
2019	Khan, K. U.; Zhang, X. H.; Atlas, F.; Khan, F.	Journal of Innovation & Knowledge
2019	Haag, L.; Salinas, U.; Sandberg, E.	International Review of Retail Distribution and Consumer Research
2019	Gnizy, I.	Journal of Business Research
2019	Evers, N.; Gliga, G.; Rialp-Criado, A.	Journal of International Entrepreneurship
2019	Distel, A. P.; Sofka, W.; de Faria, P.; Preto, M. T.; Ribeiro, A. S.	Journal of International Business Studies
2019	Contractor, F.; Foss, N. J.; Kundu, S.; Lahiri, S.	Global Strategy Journal
2019	Colclough, S. N.; Moen, O.; Hovd, N. S.; Chan, A.	International Small Business Journal- Researching Entrepreneurship
2019	Bingham, C. B.; Howell, T.; Ott, T. E.	Strategic Entrepreneurship Journal
2019	Asseraf, Y.; Shoham, A.	International Marketing Review
2019	Asseraf, Y.; Lages, L. F.; Shoham, A.	International Marketing Review
2019	Asemokha, A.; Musona, J.; Torkkeli, L; Saarenketo, S.	Journal of International Entrepreneurship

Quadro 41 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas

(Continua...)

ANO	AUTORES	JOURNAL
2019	Arikan, I.; Koparan, I.; Arikan, A. M.; Shenkar, O.	Journal of International Business Studies
2019	Alonso, A. D.; Kok, S.; O'Brien, S.	European Business Review
2019	Alonso, A. D.; Kok, I.	Thunderbird International Business Review
2019	Ahsan, M.; Fernhaber, S. A.	Journal of International Management
2019	Ahmed, F. U.; Brennan, L.	Journal of International Entrepreneurship
2018	Zhang, J.; Wu, W. P.; Chen, R.	Industrial Marketing Management
2018	Yakob, R.; Nakamura, H. R.; Strom, P.	Technovation
2018	Xu, H.; Guo, H.; Zhang, J.; Dang, A.	Journal of Business Research
2018	Williamson, P.; Wan, F.	International Journal of Emerging Markets
2018	Wang, D. J.; Sorensen, O. J.; Moini, H.	Thunderbird International Business Review
2018	Uzhegova, M.; Torkkeli, L.; Kuivalainen, O.	Journal of East-West Business
2018	Tang, R. W.; Gudergan, S. P.	Management International Review
2018	Sun, W.; Govind, R.	Journal of Strategic Marketing
2018	Spyropoulou, S.; Katsikeas, C. S.; Skarmeas, D.; Morgan, N. A.	Journal of the Academy of Marketing Science
2018	Sinkovics, N.; Hoque, S. F.; Sinkovics, R. R.	Journal of International Management
2018	Rua, O. L.	Review of International Business and Strategy
2018	Rua, O.; Franca, A.; Ortiz, R. F.	Journal of Knowledge Management
2018	Riviere, M.; Suder, G.; Bass, A. E.	International Business Review
2018	Pu, M.; Soh, P. H.	Asia Pacific Journal of Management
2018	Pitelis, C. N.; Teece, D. J.	Management International Review
2018	Parente, R. C.; Geleilate, J. M. G.; Rong, K.	Journal of International Management
2018	Ngasri, N. E. M.; Freeman, S.	International Studies of Management and Org.
2018	Miocevic, D.; Morgan, R. E.	International Marketing Review
2018	Meyer, K. E.; Xin, K. R.	International Journal of Human Resource Management
2018	Mbalyohere, C.; Lawton, T. C.	Journal of International Management
2018	Matysiak, L.; Rugman, A. M.; Bausch, A.	Management International Review
2018	Martin, S. L.; Javalgi, R. G.; Ciravegna, L.	Journal of Business Research
2018	Luo, Y. D.; Bu, J.	Journal of World Business
2018	Lundan, S. M.; Li, J. T.	Journal of International Business Studies
2018	Liu, H. M.; Yang, H. F.	Journal of Small Business Management
2018	Li, L.; Li, D.; Goerzen, A.; Shi, W. S.	Journal of World Business
2018	Lee, S. H.; Leem, C. S.; Bae, D. J.	Information Technology & Management
2018	Lee, P. Y.; Li, C. S. J.; Wu, M. L.	Asia Pacific Management Review
2018	Lee, P. Y.	Management Decision
2018	Lazaris, M.; Freeman, S.	International Studies of Management and Org.
2018	Kyvik, O.	International Entrep. and Management Journal
2018	Khan, Z.; Lew, Y. K.	International Business Review
2018	Ju, M.; Jin, J. L.; Zhou, K. Z.	Journal of International Marketing
2018	Joensuu-Salo, S.; Sorama, K.; Viljamaa, A.; Varamaeki, E.	Administrative Sciences
2018	Jin, B.; Cho, H. J.	Journal of Business & Industrial Marketing
2018	Jimenez, A.; Boehe, D.	Journal of Business Research

Quadro 41 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas

(Continua...)

ANO	AUTORES	JOURNAL
2018	Hertenstein, P.; Williamson, P. J.	Technovation
2018	Haapanen, L.; Hurmelinna-Laukkanen, P.; Hermes, J.	International Journal of Innovation Management
2018	Ghantous, N.; Das, S. S.; Chameroy, F.	Journal of Retailing and Consumer Services
2018	Ghantous, N.; Das, S. S.	International Journal of Retail & Distribution Management
2018	Gersch, I.	International Review of Retail, Distribution and Consumer Research
2018	García, H. C.; Gardó, T. F.; García, J. M. G.	Journal of Modern Project Management
2018	Frasquet, M.; Dawson, J.; Calderón, H.; Fayos, T.	International Business Review
2018	Falahat, M.; Knight, G.; Alon, I.	International Marketing Review
2018	Elsahn, Z. F.; Benson-Rea, M.	Management International Review
2018	Efrat, K.; Hughes, P.; Nemkova, E.; Souchon, A. L.; Sy-Changco, J.	Journal of Business Research
2018	Edwards, G.	Canadian Journal of Administrative Sciences
2018	Duarte Alonso, A.; Kok, S.; O'Brien, S.	Tourism Recreation Research
2018	Dow, D.; Liesch, P.; Welch, L.	Management International Review
2018	de Correia, R. J. C.; Lengler, J.; Mohsin, A.	International Journal of Contemporary Hospitality Management
2018	Claver-Cortes, E. <i>et al.</i>	Journal of Knowledge Management
2018	Cao, L. L.; Navare, J.; Jin, Z. Q.	International Business Review
2018	Boso, N.; Annan, J.; Adeleye, I.; Iheanachor, N.; Narteh, B.	Thunderbird International Business Review
2018	Acosta, A. S.; Crespo, A. H.; Agudo, J. C.	International Business Review
2017	Varma, S.; Kar, R. N.; Soni, A.; Suder, G.	Transnational Corporations Review
2017	Vahlne, J. E.; Jonsson, A.	International Business Review
2017	Vahlne, J. E.; Johanson, J.	Journal of International Business Studies
2017	Tallman, S.; Luo, Y. D.; Buckley, P. J.	Global Strategy Journal
2017	Suder, G.; Birnik, A.; Nielsen, N.; Riviere, M.	Knowledge Management Research and Practice
2017	Schu, M.; Morschett, D.	International Business Review
2017	Ray, P. K.; Ray, S.; Kumar, V.	Asia Pacific Journal of Management
2017	Rana, M. B.; Elo, M.	Journal of International Management
2017	Peng, Y. P.; Lin, K. H.	Baltic Journal of Management
2017	Otengei, S. O.; Bakunda, G.; Ngoma, M.; Ntayi, J. M.; Munene, J. C.	Tourism Management Perspectives
2017	Monteiro, A. P.; Soares, A. M.; Rua, O. L.	Baltic Journal of Management
2017	Monteiro, A. P.; Soares, A. M.; Rua, O. L.	Journal for International Business and Entrepreneurship Development
2017	Mawson, S.; Brown, R.	Industry and Innovation
2017	Laurell, H.; Achtenhagen, L.; Andersson, S.	International Entrepreneurship and Management Journal
2017	Kraus, S.; Brem, A.; Schuessler, M.; Schuessler, F.; Niemand, T.	International Journal of Innovation Management
2017	Kowalik, I.; Danik, L.; Sikora, T.	Baltic Journal of Management
2017	Konwar, Z.; Papageorgiadis, N.; Ahammad, M. F.; Tian, Y.; McDonald, F.; Wang, C.	International Marketing Review

Quadro 41 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas

(Continua...)

ANO	AUTORES	JOURNAL
2017	Hughes, M.; Powell, T. H.; Chung, L.; Mellahi, K.	British Journal of Management
2017	Huang, S.; Ye, G. Y.; Zhou, J. B.; Jin, T. T.	Nankai Business Review International
2017	Garcia-Lillo, F.; Claver-Cortes, E.; Marco-Lajara, B.; Ubeda-Garcia, M.	Management International Review
2017	Gammeltoft, P.; Hobdari, B.	International Journal of Technology Manag.
2017	da Costa, P. R.; Porto, G. S.; Galina, S. V. R.; Piscopo, M. R.; Maccari, E. A.	Journal of Technology Management and Innovation
2017	Bunz, T.; Casulli, L.; Jones, M. V.; Bausch, A.	International Business Review
2017	Bianchi, C.; Glavas, C.; Mathews, S.	Journal of Small Business and Enterprise Dev.
2017	Autio, E.	Strategic Entrepreneurship Journal
2017	Apriliyanti, I. D.; Alon, I.	International Business Review
2016	Zhou, Y.; Lu, L.; Chang, X. X.	Cross Cultural & Strategic Management
2016	Zeng, J.; Glaister, K. W.	British Journal of Management
2016	Zaragoza-Saéz, P.; Claver-Cortés, E.; Marco-Lajara, B.; Úbeda-García, M.	Knowledge Management Research and Practice
2016	Wu, H.; Chen, J.; Jiao, H.	Journal of Business Research
2016	van der Heiden, P.; Pohl, C.; Mansor, S.; van Genderen, J.	Journal of Engineering and Technology Management
2016	Turcan, R. V.; Juho, A.	Competitiveness Review
2016	Tallott, M.; Hilliard, R.	Baltic Journal of Management
2016	Swoboda, B.; Olejnik, E.	Journal of Small Business Management
2016	Schu, M.; Morschett, D.; Swoboda, B.	Management International Review
2016	Roy, K.; Khokle, P.	Thunderbird International Business Review
2016	Riviere, M.; Suder, G.	International Business Review
2016	Pinho, J. C.; Prange, C.	Journal of World Business
2016	Oura, M. M.; Zilber, S. N.; Lopes, E. L.	International Business Review
2016	Nonaka, I.; Hirose, A.; Takeda, Y.	Global Strategy Journal
2016	Moeller, M.; Maley, J.; Harvey, M.; Dabic, M.	Journal of Management Development
2016	Mashahadi, F.; Ahmad, N. H.; Mohamad, O.	World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development
2016	Lofsten, H.	European Business Review
2016	Li, J. T.; Li, P. X.; Wang, B. L.	International Business Review
2016	Landau, C.; Karna, A.; Richter, A.; Uhlenbruck, K.	Global Strategy Journal
2016	Knight, G. A.; Liesch, P. W.	Journal of World Business
2016	Hitt, M. A.; Li, D.; Xu, K.	Journal of World Business
2016	Haapanen, L.; Juntunen, M.; Juntunen, J.	Journal of Business Research
2016	Ghuri, P.; Wang, F.; Elg, U.; Rosendo-Rios, V.	Journal of Business Research
2016	Fernandez-Olmos, M.; Gargallo-Castel, A.; Giner-Bagues, E.	Brq-Business Research Quarterly
2016	Fan, D.; Cui, L.; Li, Y.; Zhu, C. J.	International Business Review
2016	Evangelista, F.; Mac, L.	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research

Quadro 41 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas

(Continua...)

ANO	AUTORES	JOURNAL
2016	Chin, T.; Liu, R. H.; Yang, X.	Asia Pacific Business Review
2016	Carney, M.; Dieleman, M.; Taussig, M.	Journal of World Business
2016	Buckley, P. J.	Journal of World Business
2015	Sartorello Salvini, J. T.; Vasconcelos de Ribeiro Galina, S	International Journal of Technological Learning, Innovation and Development
2015	Pehrsson, T.; Ghannad, N.; Pehrsson, A.; Abt, T.; Chen, S.; Erath, F.; Hammarstig, T.	Journal of International Entrepreneurship
2015	Monferrer, D.; Blesa, A.; Ripolles, M.	European Journal of International Management
2015	Monferrer, D.; Blesa, A.; Ripollés, M.	BRQ Business Research Quarterly
2015	Lo, Y. J.; Hung, T. M.	Asia Pacific Journal of Management
2015	Leonidou, L. C.; Leonidou, C. N.; Fotiadis, T. A.; Aykol, B.	Tourism Management
2015	Laperriere, A.; Spence, M.	Journal of International Entrepreneurship
2015	Kvalshaugen, R.; Hydle, K. M.; Brehmer, P. O.	Journal of Professions and Organization
2015	Kim, M.; Mahoney, J. T.; Tan, D. C.	European Journal of International Management
2015	Khalid, S.; Bhatti, K.	Journal of World Business
2015	Jørgensen, E. J. B.; Nilsen, E. R.	International Journal of Entrepreneurship and Small Business
2015	Jones, G.; Pitelis, C.	Journal of International Management
2015	Jean, R. J. B.; Sinkovics, R. R.; Kim, D.; Lew, Y. K.	International Business Review
2015	Hofer, K. M.; Niehoff, L. M.; Wuehrer, G. A.	Advances in International Marketing
2015	Gerbl, M.; McIvor, R.; Loane, S.; Humphreys, P.	Journal of World Business
2015	Flatten, T.; Adams, D.; Brettel, M.	Journal of World Business
2015	Fernandez-Mesa, A.; Alegre, J.	International Business Review
2015	de Brentani, U.; Kleinschmidt, E. J.	Project Management Journal
2015	Darkow, I. L.; Weidmann, M.; Lorentz, H.	Journal of Supply Chain Management
2015	Cumming, D.; Fischer, E.; Peridis, T.	International Small Business Journal
2015	Chang, K. H.; Chen, Y. R.; Huang, H. F.	International Business Review
2015	Cavusgil, S. T.; Knight, G.	Journal of International Business Studies
2015	Butler, B.; Soontiens, W.	Journal of World Business
2015	Andersson, S.; Evers, N.	Journal of International Entrepreneurship
2014	White, G. O.; Hemphill, T. A.; Joplin, J. R. W.; Marsh, L. A.	International Business Review
2015	Weerawardena, J.; Mort, G. S.; Salunke, S.; Knight, G.; Liesch, P. W.	Journal of the Academy of Marketing Science
2014	Vahlne, J. E.; Ivarsson, I.	Journal of International Business Studies
2014	Turcan, R. V.; Juho, A.	Journal of International Entrepreneurship
2014	Teece, D. J.	Journal of International Business Studies
2014	Sánchez-Sellero, P.; Rosell-Martínez, J.; García-Vázquez, J. M.	International Business Review
2014	Sambharya, R. B.; Lee, J.	Management International Review
2014	Saeedi, M. R.; Dadfar, H.; Brege, S.	International Journal of Quality and Service Sci.
2014	Regner, P.; Zander, U.	British Journal of Management

Quadro 41 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas

(Continua...)

ANO	AUTORES	JOURNAL
2014	Rahman, N.; Korn, H. J.	Long Range Planning
2014	Qi, M.; Wang, Y.; Zhang, M. Y.; Zhu, H. Y.	International Journal of Technology Manag.
2014	Prescott, M. E.	Management Decision
2014	Oxtorp, L. A.	Journal of International Entrepreneurship
2014	Morris, S.; Hammond, R.; Snell, S.	Journal of International Business Studies
2014	Lin, W. T.	International Marketing Review
2014	Kumar, N.; Yakhlef, A.	Journal of Entrepreneurship in Emerging Econ.
2014	Jell-Ojobor, M.; Windsperger, J.	Journal of International Management
2014	Golgeci, I.; Arslan, A.	Journal of Strategic Marketing
2014	Gnizy, I.; Baker, W. E.; Grinstein, A.	International Marketing Review
2014	Glattstein, D.; Su Lei, J.	Nankai Business Review International
2014	Garg, R.; Kumar, K. K.	South African Journal of Economic and Management Sciences
2014	Eriksson, T.; Nummela, N.; Saarenketo, S.	International Business Review
2014	Dabic, M.; Gonzalez-Loureiro, M.; Furrer, O.	Brq-Business Research Quarterly
2014	Celec, R.; Globocnik, D.; Kruse, P.	European Journal of International Management
2014	Casanueva, C.; Gallego, A.; Castro, I.; Sancho, M.	Tourism Management
2014	Buckley, P. J.	Journal of International Business Studies
2014	Buckley, P. J.	Multinational Business Review
2014	Al-Aali, A.; Teece, D. J.	Entrepreneurship: Theory and Practice
2014	Akerman, N.	Baltic Journal of Management
2013	Zhan, W.; Chen, R.	Asia Pacific Journal of Management
2013	Yitmen, I.	Project Management Journal
2013	Volchek, D.; Jantunen, A.; Saarenketo, S.	Journal of International Entrepreneurship
2013	Vahlne, J. E.; Johanson, J.	International Marketing Review
2013	Rodriguez, C. M.; Wise, J. A.; Martinez, C. R.	Management Decision
2013	Liu, H.; Jiang, X.; Zhang, J.; Zhao, X.	Journal of International Marketing
2013	Lew, Y. K.; Sinkovics, R. R.; Kuivalainen, O.	International Business Review
2013	Hsu, C. W.; Lien, Y. C.; Chen, H. M.	Journal of World Business
2013	Hatani, F.; McGaughey, S. L.	Journal of World Business
2013	Gajendran, T.; Brewer, G.; Marimuthu, M.	Australasian Journal of Construction Economics and Building
2013	Gabrielsson, P.; Gabrielsson, M.	Industrial Marketing Management
2013	Frasquet, M.; Dawson, J.; Mollá, A.	Management Decision
2013	Fleury, A.; Fleury, M. T. L.; Borini, F. M.	Journal of International Management
2013	Fitjar, R. D.; Gjelsvik, M.; Rodriguez-Pose, A.	Entrepreneurship and Regional Development
2013	Fernhaber, S. A.	Journal of International Entrepreneurship
2013	Della Corte, V.; Zamparelli, G.; Micera, R.	European Journal of Innovation Management
2013	Clarke, J. E.; Tamaschke, R.; Liesch, P. W.	International Journal of Management Reviews

Quadro 41 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas

(Continua...)

ANO	AUTORES	JOURNAL
2013	Castellacci, F.; Natera, J. M.	Research Policy
2013	Boermans, M. A.; Roelfsema, H.	Asian Business & Management
2013	Andersson, S.; Evers, N.; Griot, C.	Entrepreneurship and Regional Development
2012	Zhou, L. X.; Wu, A. Q.; Barnes, B. R.	Journal of International Marketing
2012	Rodenbach, M.; Brettel, M.	Management Decision
2012	Quek, M.	Business History
2012	Prashantham, S.; Floyd, S. W.	Journal of International Business Studies
2012	Morgan, N. A.; Katsikeas, C. S.; Vorhies, D. W.	Journal of the Academy of Marketing Science
2012	Marcone, M. R.	European Journal of International Management
2012	Liang, X. Y.; Lu, X. W.; Wang, L. H.	Journal of World Business
2012	Khalid, S.; Larimo, J.	Management International Review
2012	Kaleka, A.	Journal of World Business
2012	Garcia-Villaverde, P. M.; Ruiz-Ortega, M. J.; Parra-Requena, G.	Journal of World Business
2012	Evers, N.; Andersson, S.; Hannibal, M.	Journal of International Marketing
2012	Cunningham, I.; Loane, S.; Ibbotson, P.	Journal of Small Business and Enterprise Dev.
2012	Chakrabarty, S.; Wang, L.	Journal of Business Ethics
2012	Casillas, J. C.; Acedo, F. J.	International Journal of Management Reviews
2012	Alegre, J.; Pla-Barber, J.; Chiva, R.; Villar, C.	Technology Analysis & Strategic Management
2011	Reuber, A. R.; Fischer, E.	Journal of Business Venturing
2011	R. Pinho, J.	Journal of Strategy and Management
2011	Prashantham, S.; Young, S.	Entrepreneurship Theory and Practice
2011	Prange, C.; Verdier, S.	Journal of World Business
2011	Parente, R. C.; Baack, D. W.; Hahn, E. D.	Journal of International Management
2011	Liu, Y.; Li, Y.; Xue, J. Q.	Journal of World Business
2011	Kaleka, A.	Journal of International Marketing
2011	Holtbrugge, D.; Mohr, A. T.	Management International Review
2011	Festing, M.; Eidems, J.	Human Resource Management Review
2011	Ferreira, M. P.; Serra, F. A. R.; Reis, N. R.	European Journal of International Management
2011	Evers, N.	Journal of Small Business and Enterprise Dev.
2011	Efrat, K.; Shoham, A.	European Journal of International Management
2011	Cao, L.	Journal of Strategic Marketing
2011	Autio, E.; George, G.; Alexy, O.	Entrepreneurship Theory and Practice
2010	Zhou, L.; Barnes, B. R.; Lu, Y.	Journal of International Business Studies
2010	Tseng, C. H.; Lee, R. P.	International Business Review
2010	Reuter, C.; Foerstl, K.; Hartmann, E.; Blome, C.	Journal of Supply Chain Management
2010	Pitelis, C. N.; Teece, D. J.	Industrial and Corporate Change
2010	Lin, X. H.	International Marketing Review
2010	Khavul, S.; Peterson, M.; Mullens, D.; Rasheed, A.	Journal of International Marketing

Quadro 41 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas

(Continua...)

ANO	AUTORES	JOURNAL
2010	Freeman, S.; Hutchings, K.; Lazaris, M.; Zyngier, S.	International Business Review
2010	Fang, E.; Zou, S. M.	Journal of International Business Studies
2010	Clougherty, J. A.; Moliterno, T. P.	Strategic Organization
2009	Vivek, S. D.; Richey, R. G.; Dalela, V.	Journal of World Business
2009	Kocak, A.; Abimbola, T.	International Marketing Review
2009	Hsu, C. W.; Chen, H. M.	Management International Review
2009	Filatotchev, I.; Piesse, J.	Journal of International Business Studies
2009	Fang, E.; Zou, S.	Journal of International Business Studies
2009	Chen, H.; Lee, P.; Lay, T.	Journal of Business Research
2009	Chen, C. L.; Jaw, Y. L.	Journal of Engineering and Technology Manag.
2009	Camison, C.; Villar, A.	International Marketing Review
2008	Zhan, W.; Luo, Y.	Management International Review
2008	Pajunen, K.; Maunula, M.	Scandinavian Journal of Management
2008	Blesa, A.; Ripollés, M.	International Marketing Review
2007	Yalcinkaya, G.; Calantone, R. J.; Griffith, D. A.	Journal of International Marketing
2007	Weerawardena, J.; Mort, G. S.; Liesch, P. W.; Knight, G.	Journal of World Business
2007	Lee, J.; Slater, J.	Journal of International Management
2007	Bingham, C. B.; Eisenhardt, K. M.; Furr, N. R.	Strategic Entrepreneurship Journal
2007	Augier, M.; Teece, D. J.	Management International Review
2006	Sapienza, H. J.; Autio, E.; George, G.; Zahra, S. A.	Academy of Management Review
2006	Mort, G. S.; Weerawardena, J.	International Marketing Review
2005	Maitland, E.; Rose, E. L.; Nicholas, S.	Journal of International Business Studies
2005	Jantunen, A.; Puumalainen, K.; Saarenketo, S.; Kyläheiko, K.	Journal of International Entrepreneurship
2004	Ray, P. K.; Ida, M.; Suh, C. S.; Rhaman, S. U.	Asia Pacific Business Review
2002	Knudsen, T.; Madsen, T. K.	Scandinavian Journal of Management
2001	Griffith, D. A.; Harvey, M. G.	Journal of International Business Studies
2001	Carpenter, M. A.; Sanders, W. G.; Gregersen, H. B.	Academy of Management Journal
2000	Madhok, A.; Osegowitsch, T.	Journal of International Business Studies
2000	Luo, Y.	Journal of World Business
1996	Fladmoe-Lindquist, K.	Journal of Business Venturing

Quadro 41 – Literatura internacional: Informações sobre as publicações identificadas
 Fonte: Elaborada a partir de dados coletados nas bases Web of Science e Scopus (2020)

APÊNCIDE D – Roteiro de entrevistas

PRIMEIRA ETAPA – Entrevista episódica

- ✓ Solicitar autorização para gravar a entrevista. Ressaltar que esta será transcrita e submetida à aprovação do entrevistado antes da utilização das informações na análise dos resultados.
- ✓ **Coletar dados da empresa:**
 Tempo que está no mercado: _____
 Tempo que atua no mercado internacional: _____
 Que produtos exporta: _____
- ✓ **Coletar dados pessoais:**
 Nome: _____
 Formação: _____
 Cargo: _____
 Tempo na função: _____
 Tempo na empresa: _____

EXPLICAÇÃO DAS SITUAÇÕES DE INTERESSE

- ✓ **Apresentar o objetivo da pesquisa:**
 Analisar como as capacidades dinâmicas de empresas localizadas no Porto Digital estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais.
- ✓ Representação da pesquisa: ilustrar como o objetivo se composta na prática.

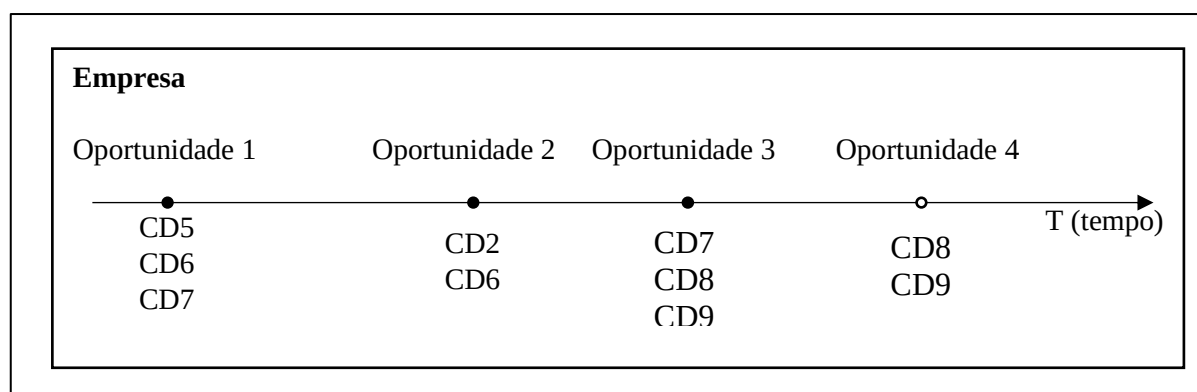


Figura: Capacidades dinâmicas de internacionalização em cada nexos oportunidade-empresa/empreendedor

SOLICITAÇÃO DE NARRATIVA

- a) Você poderia relatar a história de internacionalização da empresa enfatizando como as oportunidades internacionais foram identificadas? Além disso, gostaria que você explicasse se a empresa foi capaz ou não de aproveitar as oportunidades e como ela fez isso.

APÊNCIDE E – Roteiro de entrevistas

SEGUNDA ETAPA – Técnica do incidente crítico

- ✓ Solicitar autorização para gravar a entrevista. Ressaltar que esta será transcrita e submetida à aprovação do entrevistado antes da utilização das informações na análise dos resultados.

Dados da empresa:

Nome: _____

Ano da abertura: _____

Negócio: _____

Negócio no exterior: _____

Quantidade de funcionários: _____

Quantidade de funcionários que atuam nos negócios internacionais:

Dados pessoais:

Nome: _____

Formação: _____

Cargo: _____

Tempo na função: _____

Tempo na empresa: _____

O **objetivo** desta pesquisa é analisar como as capacidades dinâmicas de empresas localizadas no Porto Digital estão associadas aos processos de identificação e exploração de oportunidades internacionais.

1. Quando você olha para o passado, qual foi o seu primeiro contato com o ambiente internacional, independente da empresa?
2. Você ainda tem experiências internacionais fora da empresa? (viagens, parentes, outros trabalhos)
3. Vocês já percebiam alguma oportunidade de atuação internacional antes mesmo da abertura da empresa?
4. Em quais mercados externos a empresa atua? Como foi a expansão para estes mercados?
5. Vocês atuavam em outros estados brasileiros antes de internacionalizar? Se sim, isso ajudou de alguma forma?
6. Como a empresa identifica as oportunidades internacionais?
7. O que você acha que a empresa possui de diferencial que a permite aproveitar as oportunidades de internacionalização?
8. Como a empresa escolhe entre as oportunidades internacionais que identifica?

9. Existe alguém que seja fundamental para identificar as oportunidades internacionais? O que essa pessoa faz?
10. Como a rede de relacionamentos ajuda a identificar ou explorar oportunidades internacionais? Quem são esses parceiros?
11. Existem oportunidades que a empresa quis explorar, mas não pôde? O que faltou?
12. Vamos traçar uma linha temporal e tentar marcar nela os momentos em que as oportunidades internacionais foram percebidas e o que você acha que a empresa teve que foi fundamental para explorar cada oportunidade, ou o que faltou para ser capaz de explorar.

OBSERVAÇÕES:

- a) As situações de interesse, verificadas a partir da análise das entrevistas episódicas, foram apresentadas aos entrevistados
- b) As perguntas foram adaptadas caso a caso em função da análise dos dados decorrentes da primeira etapa de entrevistas

Há mais algo importante que precise ser dito sobre o tema?
Agradeço pela entrevista, pela disponibilidade e pelo seu tempo.

APÊNCIDE F – Roteiro de observação⁵

1. Cenário físico: observar estilos dominantes, diferenças de cenário e o que sinaliza, a exemplo da hierarquia, departamentos, entre outros.
 - ✓ Instalações/mobiliários
 - ✓ Artefatos
 - ✓ Disposições do espaço
2. Atores/participantes: observar as características do empreendedor
 - ✓ Receptividade
 - ✓ Questionamentos
3. Interação: observar a interações entre os atores e dos atores com a pesquisadora
 - ✓ Clima de formalidade
 - ✓ Relações e tipo de envolvimento
 - ✓ Impressões da pesquisadora

⁵ *Adaptado de Kovacs (2009)

APÊNCIDE G – Redes de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da Tempest Security Intelligence

a) Primeira fase:

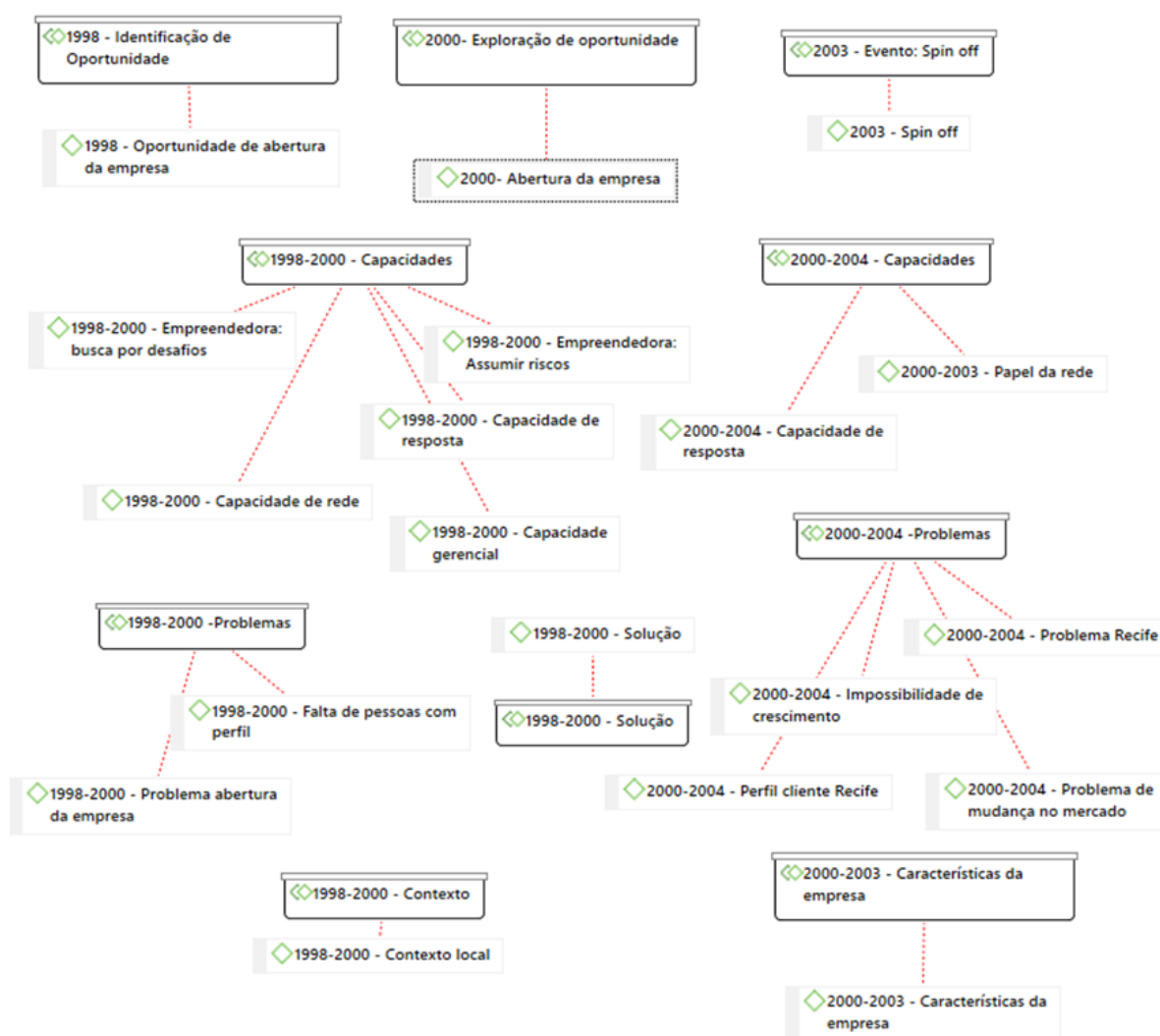


Figura 71 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da primeira fase da Tempest Security Intelligence

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

b) Segunda fase:

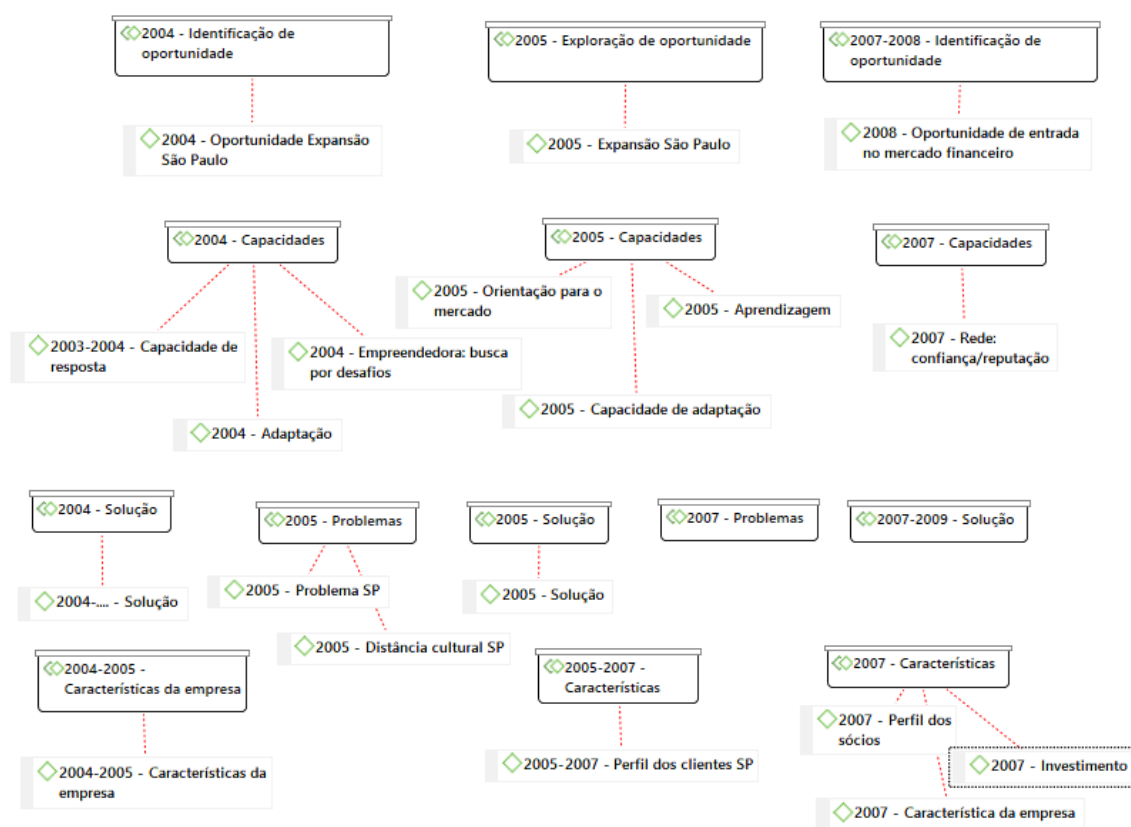


Figura 72 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da segunda fase da Tempest Security Intelligence (continua...)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

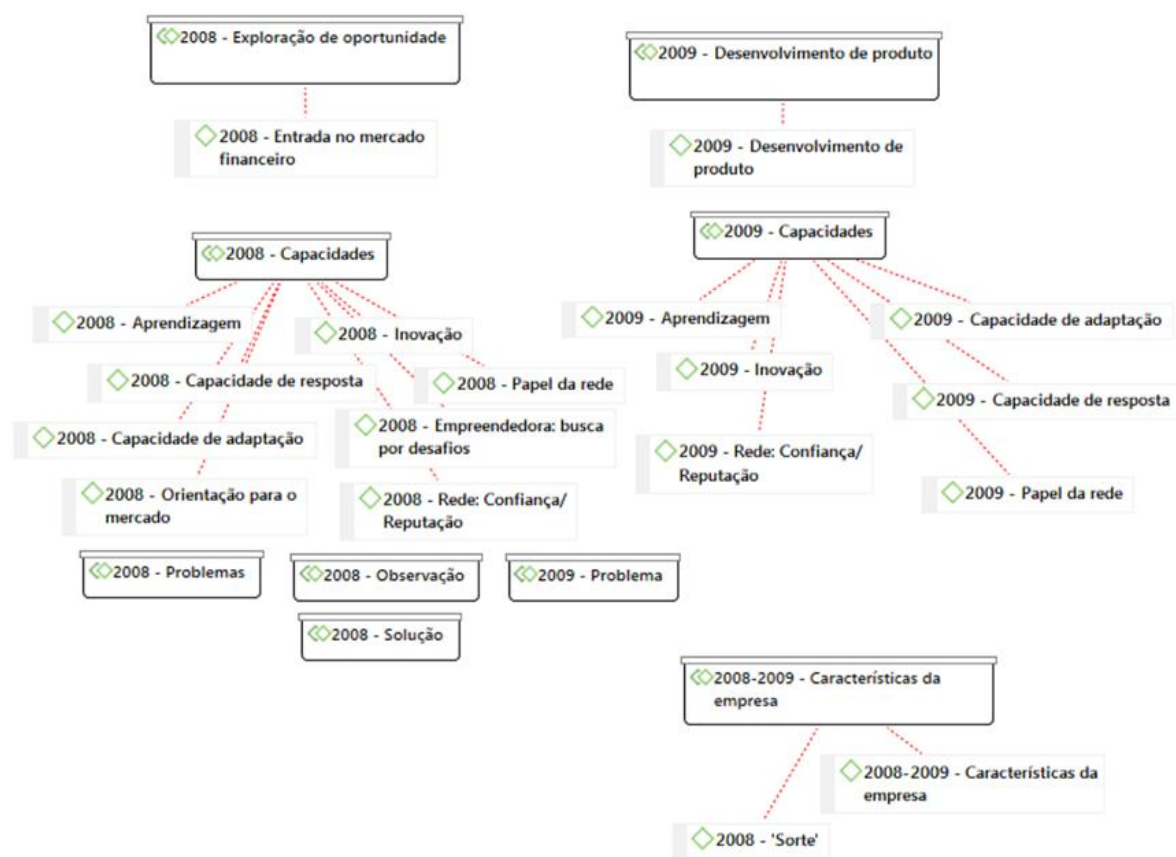


Figura 72 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da segunda fase da Tempest Security Intelligence
 Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

c) Terceira fase:

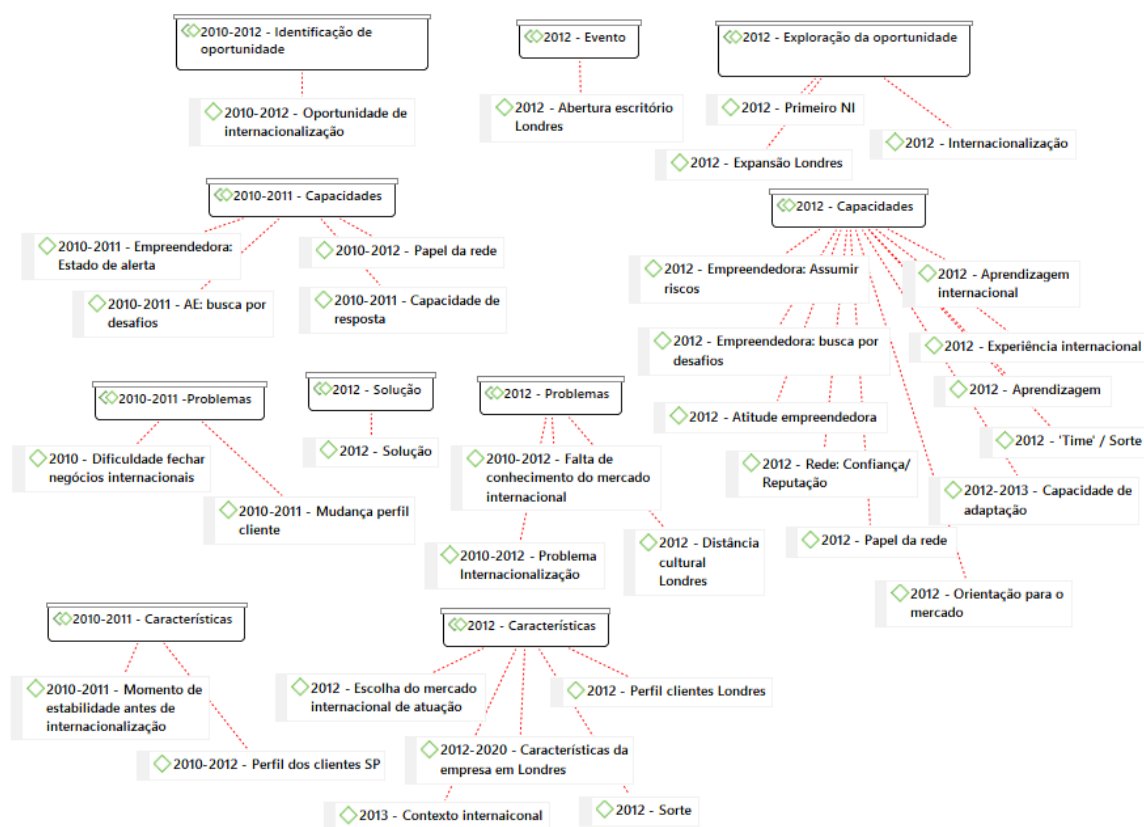


Figura 73 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da terceira fase da Tempest Security Intelligence (continua...)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)



Figura 73 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da terceira fase da Tempest Security Intelligence (continua...)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

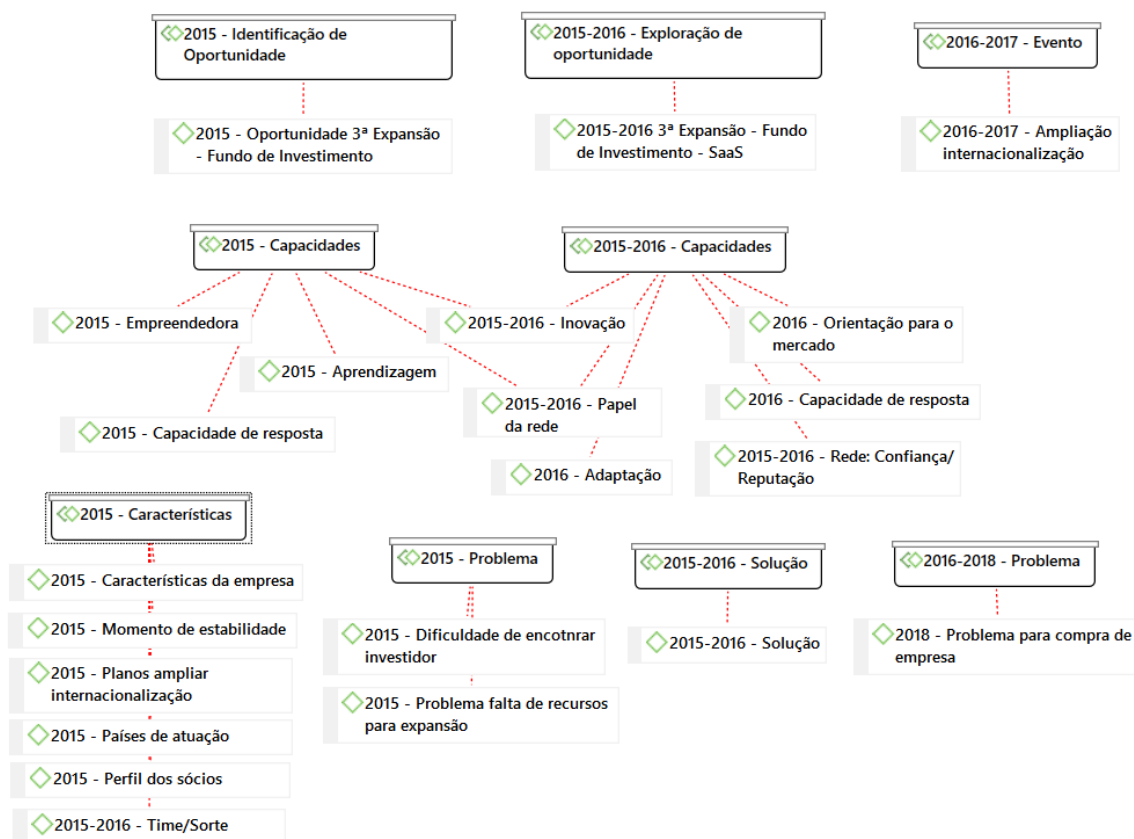


Figura 73 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da terceira fase da Tempest Security Intelligence (continua...)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

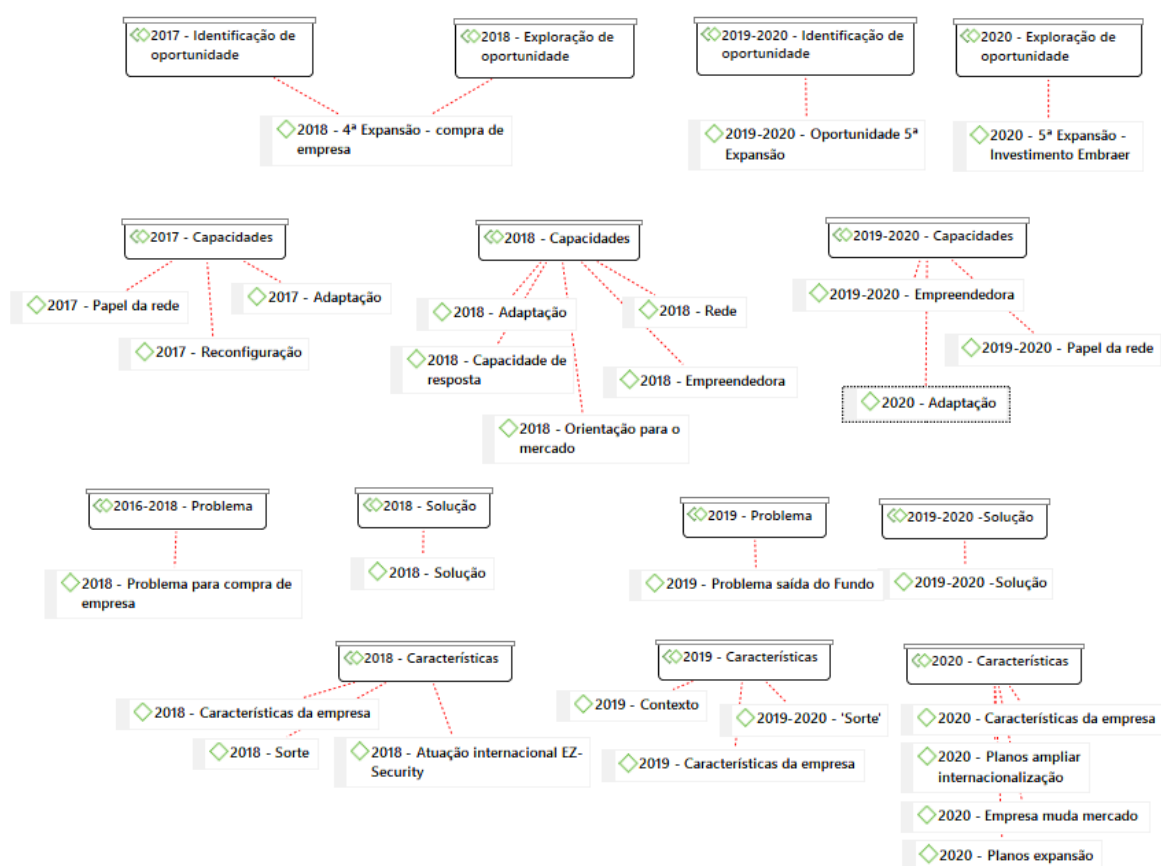


Figura 73 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da terceira fase da Tempest Security Intelligence

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

APÊNCIDE H – Redes de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da Manifesto Game Studio

a) Primeira fase:

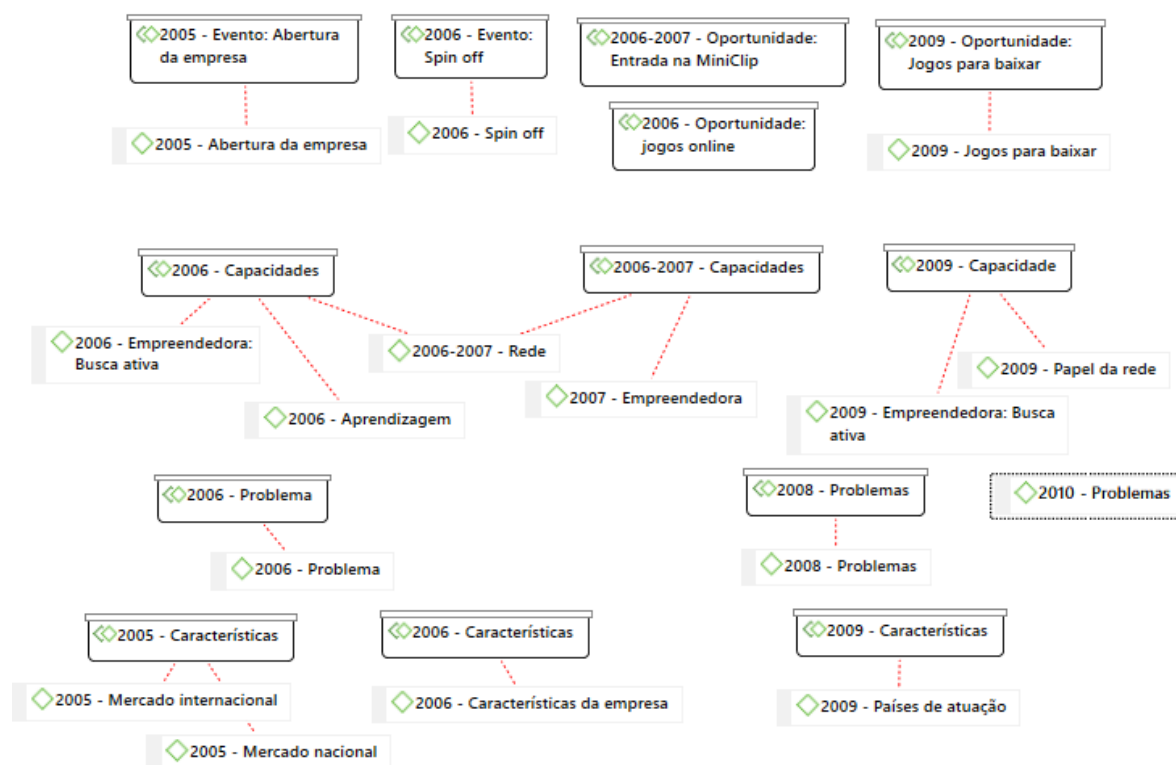


Figura 74 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da primeira fase da Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

b) Segunda fase:

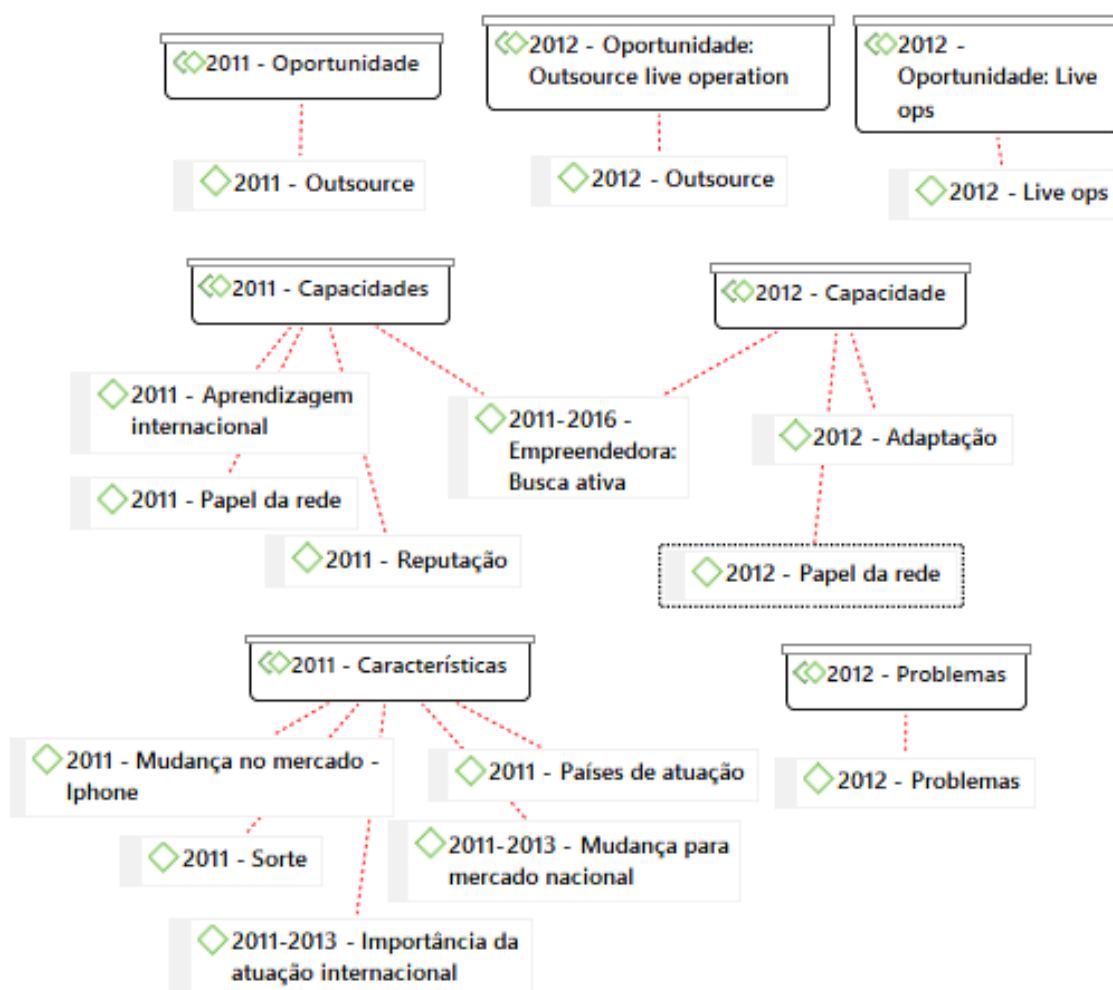


Figura 75 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da segunda fase da Manifesto Game Studio (continua...)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

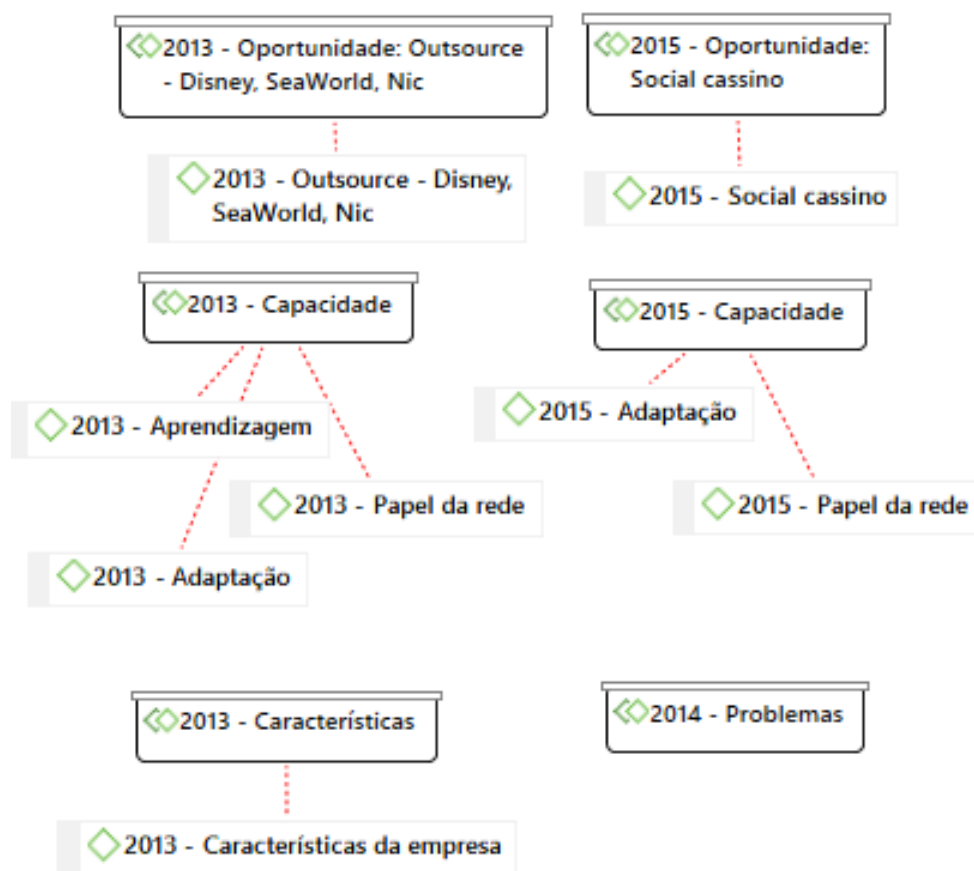


Figura 75 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da segunda fase da Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

c) Terceira fase:

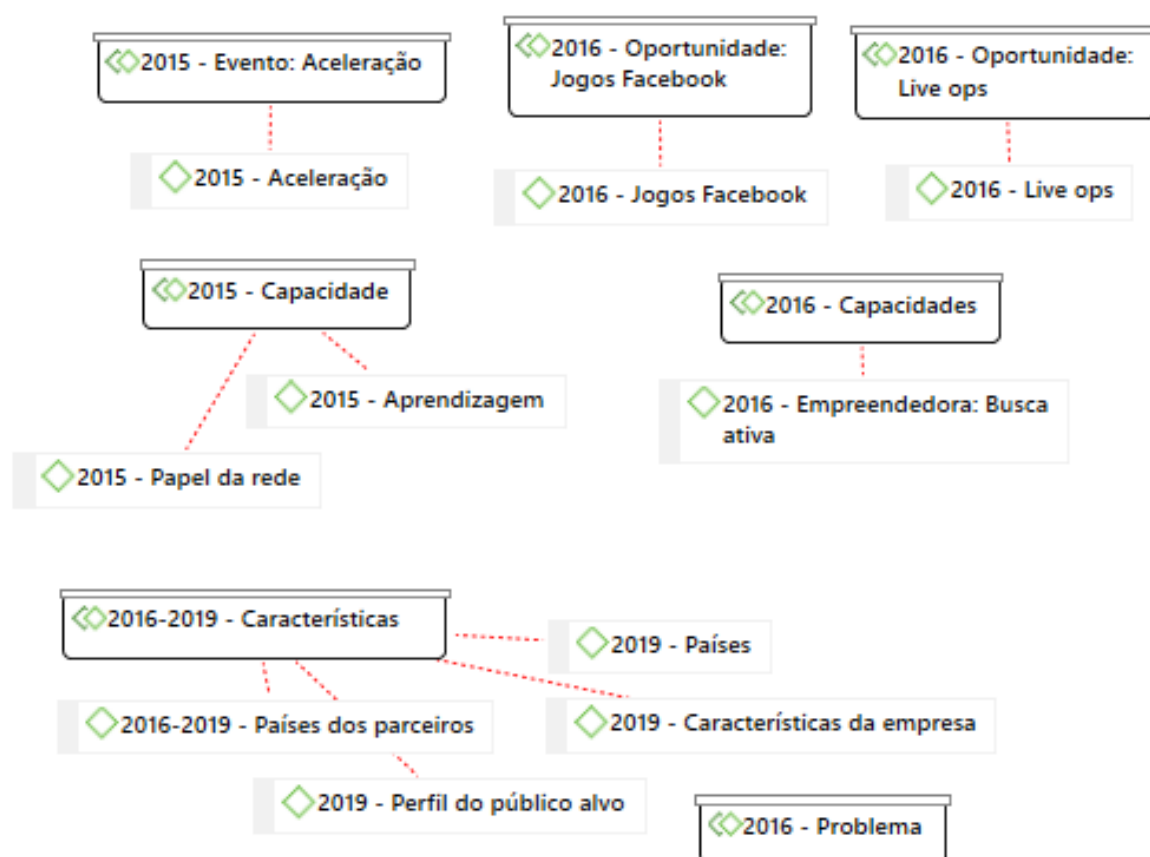


Figura 76 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da terceira fase da Manifesto Game Studio (continua...)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

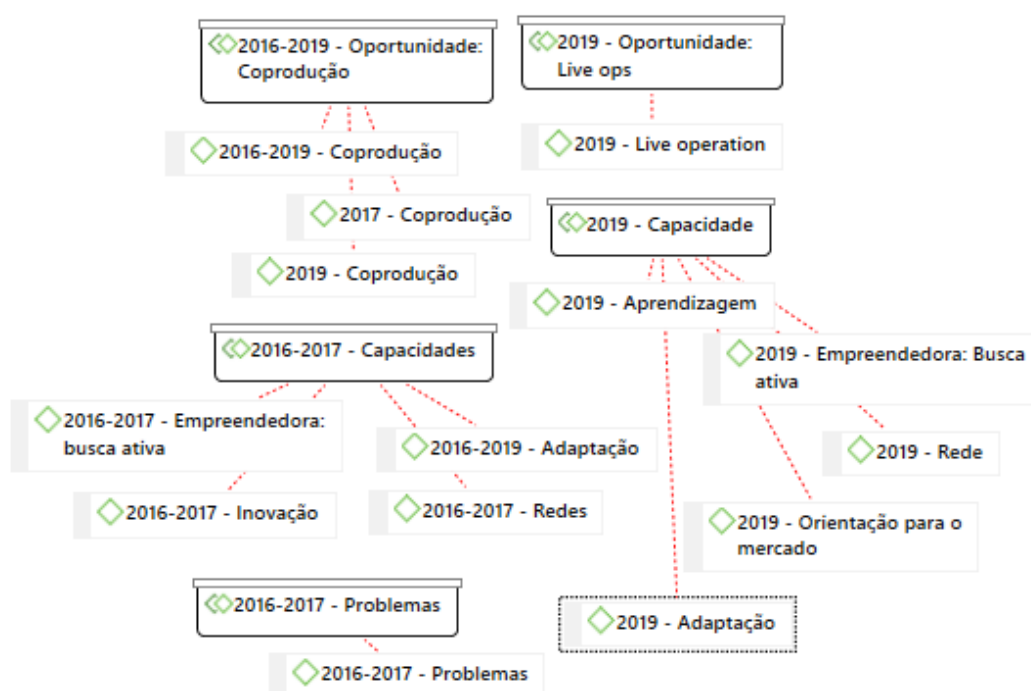


Figura 75 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da terceira fase da Manifesto Game Studio

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

APÊNCIDE I – Redes de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da In Forma Software

a) Primeira Fase:

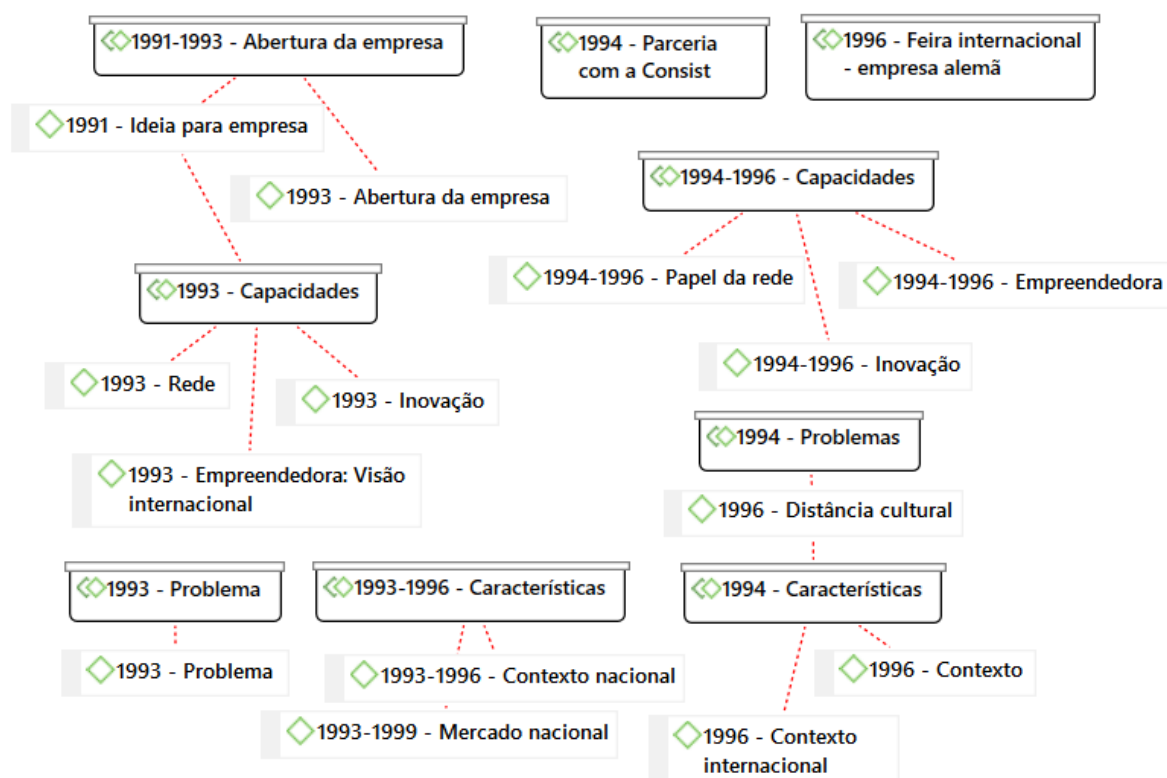


Figura 76 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da primeira fase da In Forma Software (continua...)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

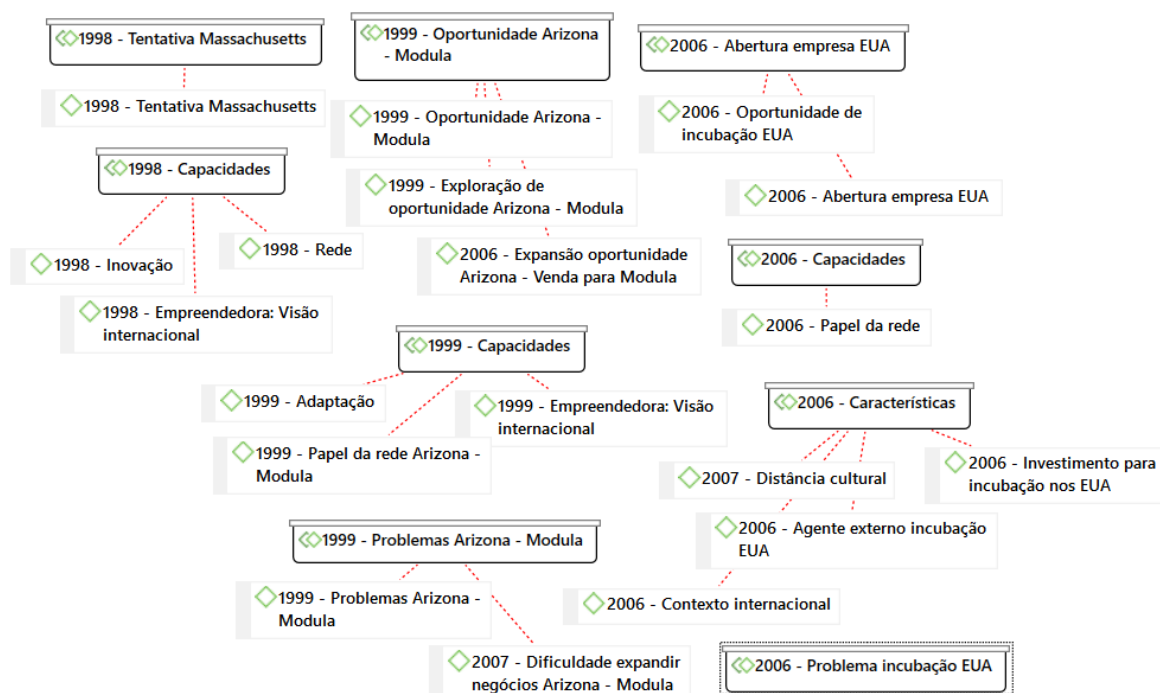


Figura 76 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da primeira fase da In Forma Software

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

b) Segunda fase:

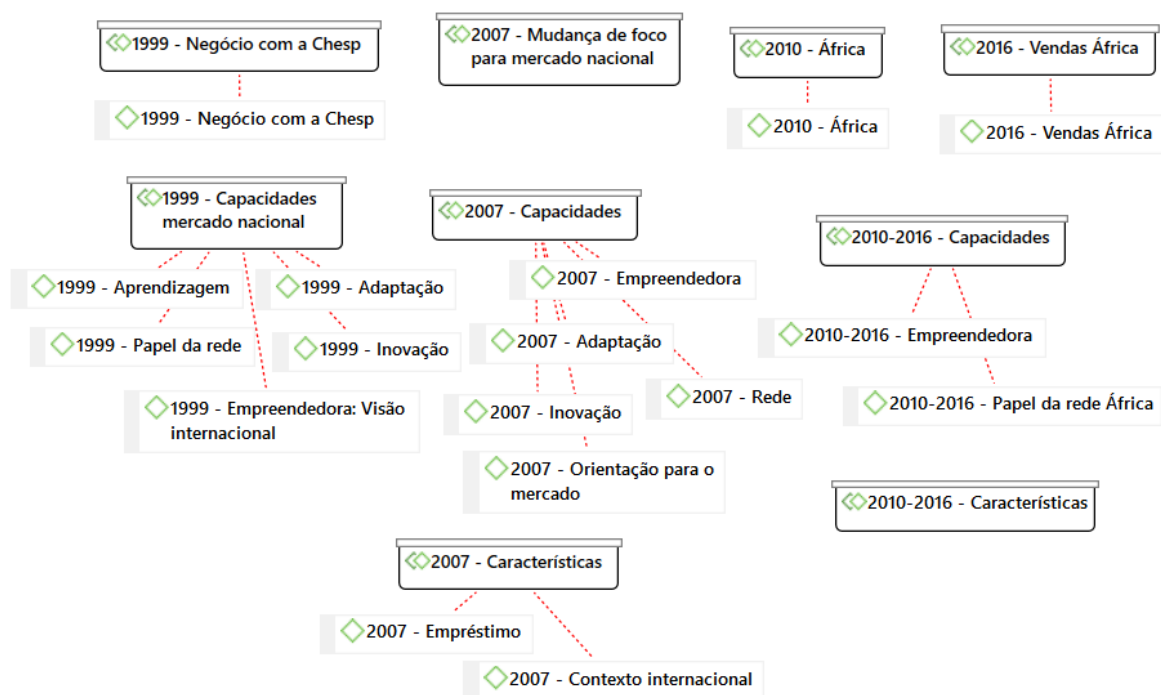


Figura 77 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da segunda fase da In Forma Software (continua...)

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)

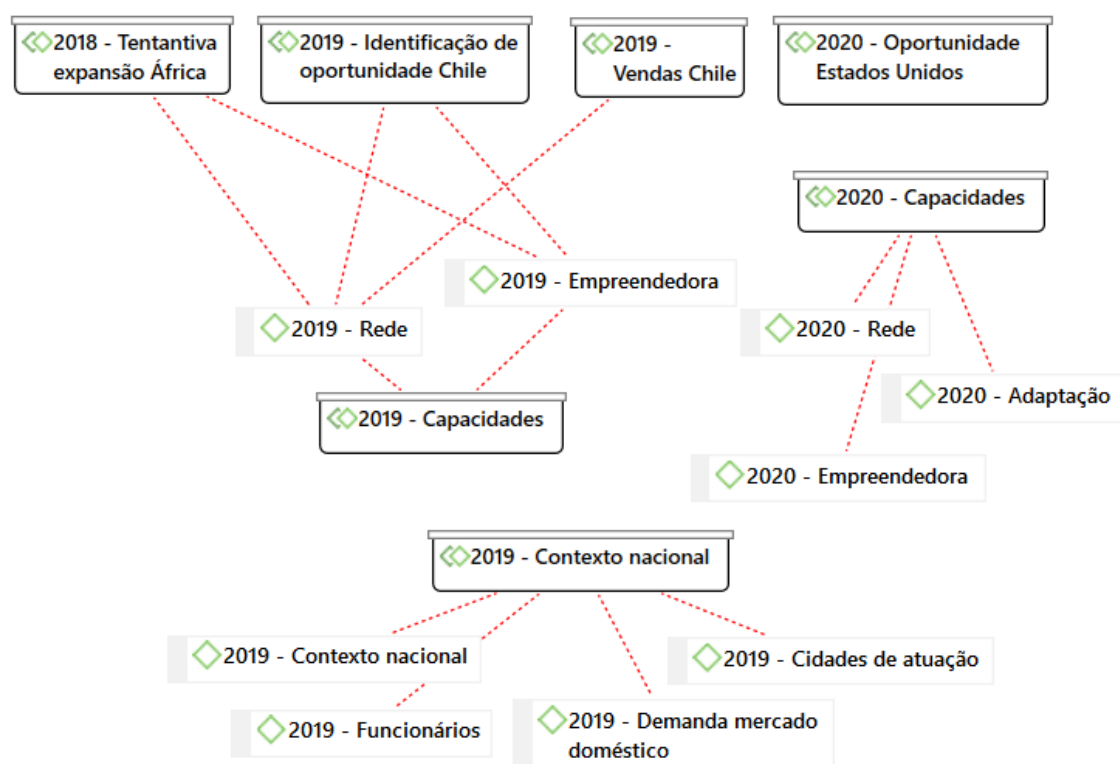


Figura 77 – Rede de códigos e categorias gerados no Atlas.ti na análise de dados da segunda fase da In Forma Software

Fonte: Elaborada a partir dos dados da pesquisa (2020)