



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2021

**24 a 28**  
**de outubro**  
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no sucesso e no fracasso organizacional.

## **ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A COOPERAÇÃO E O DESEMPENHO INTERNACIONAL MEDIADA PELAS CAPACIDADES DINÂMICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

### **ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN COOPERATION AND INTERNATIONAL PERFORMANCE MEDIATED BY THE DYNAMIC CAPACITIES OF INTERNATIONALIZATION**

#### **ÁREA TEMÁTICA: Estratégia em Organizações**

Adriana Gresielly Fabrini, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, Email: [adrianafabrini@uepg.br](mailto:adrianafabrini@uepg.br)

Cesar Eduardo Abud Limas, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, Email: [cesar@cesarabud.com.br](mailto:cesar@cesarabud.com.br)

#### **Resumo**

A motivação para esta pesquisa foi analisar como a Cooperação, por meio das Capacidades Dinâmicas de Internacionalização contribui para o Desempenho Internacional de empresas internacionalizadas instaladas no Estado do Paraná. Utilizando-se do método quantitativo de pesquisa, um questionário fechado foi aplicado a 158 empresas, cujos dados foram analisados pela técnica estatística de Análise de Equações Estruturais - AEE. Os resultados obtidos mostraram que as Capacidades Dinâmicas de Internacionalização operam como uma variável interveniente, por meio de duas outras variáveis latentes de segunda ordem: a *Exploitation* e a *Exploration*. Para as empresas internacionalizadas, a Cooperação com terceiros desenvolve Capacidades Dinâmicas de Internacionalização e, com isso, há um impacto positivo no Desempenho Internacional. Além disso, as Capacidades Dinâmicas de Internacionalização intervêm na relação entre a Cooperação e o Desempenho Internacional, especificamente, para empresas que realizam IDE.

**Palavras-chave:** Cooperação, Capacidades Dinâmicas de Internacionalização, Exploitation, Exploration, Desempenho Internacional.

#### **Abstract**

The motivation for this research was to analyze how Cooperation, through the Dynamic Capabilities of Internationalization, contributes to the International Performance of internationalized companies installed in the State of Paraná. Using the quantitative research method, a closed questionnaire was applied to 158 companies, whose data were analyzed by the statistical technique of Structural Equation Analysis - AEE. The results obtained showed that the Dynamic Capabilities of Internationalization operate as an intervening variable, through two other latent second-order variables: Exploitation and Exploration. For internationalized companies, Cooperation with third parties develops Dynamic Internationalization Capabilities and, as a result, there is a positive impact on International Performance. In addition, the Dynamic Capabilities of Internationalization intervene in the relationship between Cooperation and International Performance, specifically, for companies that carry out FDI.

**Keywords:** Cooperation, Dynamic Capabilities of Internationalization, Exploitation, Exploration, International Performance

## 1. INTRODUÇÃO

A ideia de que o desempenho internacional requer um conjunto distinto de ativos, atitudes e ações que as empresas podem desenvolver com o auxílio de outras empresas, não é algo inédito no meio acadêmico. Estudos mostram que o processo de entrada, sobrevivência, crescimento e sucesso internacional demanda desenvolvimento de recursos<sup>1</sup> e capacidades<sup>2</sup>, que podem ser obtidos por meio do compartilhamento de ativos (informações, conhecimentos, recursos, incentivos ou outros) entre as empresas parceiras (VASILCHENKO; MORRISH, 2011; EBERHARD; CRAIG, 2013).

Ou seja, quando a empresa compreende a importância da análise, implementação e manutenção de relacionamentos cooperativos com outras empresas, sua rentabilidade - especialmente nos processos de internacionalização - é mais sustentável pois envolve o desenvolvimento de recursos e capacidades idiossincráticos (BLYLER; COFF, 2003; CIRAVEGNA; *et al.*, 2014; ELLIS, 2011 e FERNHABER; LI 2013).

Três abordagens teóricas advogam a favor do desenvolvimento de recursos e capacidades específicas por meio das estratégias de cooperação, cujo resultado impactará na elevação dos retornos oriundos da internacionalização: Teoria da Cooperação<sup>3</sup>, Teoria das Capacidades Dinâmicas e Teorias de Internacionalização (PAVLOU; SAWY, 2011; LIN; WU, 2014; PROTOGEROU; CALOGHIROU; LIOUKAS, 2008; RINDOVA; KOTHA, 2001).

Da Teoria da Cooperação se derivou o primeiro construto desta pesquisa: Cooperação. Esta teoria tem como suporte dois pilares principais a Teoria da Evolução e a Teoria dos Jogos. Os pesquisadores desta teoria defendem que as cooperações são efetivas quando agentes, objetivando alcançar objetivos conjuntos ou individuais, compartilham capacidades e/ou recursos de forma recíproca e de longo prazo.

Complementarmente, foi da Teoria das Capacidades Dinâmicas que se extraiu o segundo construto: Capacidades Dinâmicas de Internacionalização. Tendo como base, principalmente, a Teoria da Visão Baseada em Recursos, a Teoria das Capacidades Dinâmicas é a base teórica de estudos na área de Administração. Para esta teoria, o dinamismo ambiental deve ser incorporado no processo de criação e manutenção de recursos e capacidades organizacionais.

Considerando que a internacionalização exige das empresas um conjunto específico de recursos e capacidades que as habilitarão explorar oportunidades de negócios além de suas fronteiras, derivou-se da Teoria das Capacidades Dinâmicas as Capacidades Dinâmicas de Internacionalização. Diretamente relacionadas com os processos de *exploration* e *exploitation*, as Capacidades Dinâmicas de Internacionalização elevarão as possibilidades de sobrevivência e crescimento internacional.

Por fim, o terceiro construto - Desempenho Internacional - foi extraído das Teorias de Internacionalização. Contendo, principalmente, duas vertentes - econômica e comportamental - essencialmente as Teorias de Internacionalização buscam compreender como e por que as

---

<sup>1</sup> Destacados por Grant (1991) como os insumos do processo produtivo, entre outros, o conhecimento que pode ser negociado (por exemplo, patentes e licenças), recursos financeiros ou físicos (por exemplo, propriedades, instalações e equipamentos), capital humano, etc.

<sup>2</sup> Destacadas por Amit; Schoemaker (1993) como a capacidade da empresa de empregar os recursos, geralmente combinados, usando processos organizacionais, para alcançar os fins desejados. São processos baseados na informação, tangíveis ou intangíveis que são específicos da empresa e são desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos da empresa.

<sup>3</sup> Influenciada principalmente pelos estudos e achados oriundos da Teoria da Evolução de Charles Darwin, da biologia evolutiva, pelos trabalhos de Hamilton (1964), Dawkins (1976, 2007), Schelling (1960), entre outros.

organizações se internacionalizam. Sendo que, o Desempenho Internacional é uma maneira de mensurar o envolvimento organizacional em operações no estrangeiro.

A relevância teórica e empírica esta pesquisa encontra-se na interconexão e na mensuração do tamanho do efeito entre a Cooperação, as Capacidades Dinâmicas de Internacionalização e no Desempenho Internacional. Autores como Haapanen; Juntunen; Juntunen (2016), Kaleka; Morgan (2017), Martin; Javalgi (2016), Pinho; Prange (2016) e Wu; Chen; Jiao (2016), argumentam sobre a necessidade de pesquisas que interrelacionem esses três construtos.

Portanto, o empenho científico e metodológico empregado neste estudo foi no sentido de responder a seguinte questão de pesquisa:

### **Qual a relação entre a Cooperação e o Desempenho Internacional mediada pelas Capacidades Dinâmicas de Internacionalização?**

Espera-se que os resultados aqui alcançados sirvam de inspiração para ações, sistemas e programas voltados ao fomento da internacionalização das empresas brasileiras e que o debate iniciado nesta pesquisa inspire outros pesquisadores no desenvolvimento de seus próprios estudos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cooperação e Internacionalização**

Por meio de buscas por estudos que utilizaram conceitos de cooperação para analisar o processo de internacionalização de empresas, foi possível identificar pesquisas como as de Francioni; Vissak; Musso (2017), Zhang, Ma, Wang, Li, Huo (2016), Pinho; Prange (2016), Ciravegna; Lopez; Kundu (2014), Ciravegna; Majano; Zhan (2014) e Fernhaber; Li (2013).

O detalhamento destas publicações foi realizado no Quadro 1 onde se apresentaram: objetivo geral, principais conclusões e sugestões para pesquisas futuras. Este levantamento objetivou compreender o estado da arte do construto Cooperação inserido na análise do processo de internacionalização de empresas, por se tratar de dois dos três construtos elencados no escopo desta pesquisa.

Quadro 1 - Publicações recentes sobre os termos Cooperação e Internacionalização

<b>Citação</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Considerações finais</b>	<b>Sugestões</b>
Francioni; Vissak; Musso (2017)	Examinar como as cooperações influenciaram a internacionalização de pequenos produtos italianos de vinho caracterizados como entrantes tardios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A principal estratégia de cooperação da amostra é com clientes;</li> <li>• Os clientes ajudam a expandir internacionalmente por meio de indicações;</li> <li>• As empresas pesquisadas não cooperam com outros produtores locais para superar a necessidade por recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação da amostra;</li> <li>• Coleta de dados longitudinais;</li> <li>• Diversificação do tipo de empresa pesquisada, quanto ao setor e ao tempo de atuação;</li> <li>• Analisar diferentes tipo de contratos de cooperação no mesmo setor.</li> </ul>
Zhang <i>et al.</i> (2016)	Investigar como as cooperações entre pequenas e médias empresas chinesas moderam as relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeito positivo entre o empreendedorismo internacional e o grau de internacionalização; e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir nas análises outros tipos de acordos de cooperação; e</li> </ul>

	entre diferentes características do empreendedorismo internacional e o grau de internacionalização da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cooperação é fonte de obtenção de recursos escassos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados longitudinal.</li> </ul>
Pinho; Prange (2016)	Explora a relação entre redes sociais e capacidades dinâmicas de internacionalização e seu impacto no desempenho internacional de pequenas e médias indústrias de baixo nível tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As redes sociais são um relevante antecedente das capacidades dinâmicas de internacionalização; e</li> <li>• As capacidades de consolidação e disrupção afetam positivamente o desempenho internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testar esta nova escala em amostras maiores e diferentes setores industriais;</li> <li>• Pesquisa qualitativa com a alta administração de diferentes setores e empresas;</li> <li>• Pesquisa longitudinal que avalie o desenvolvimento das capacidades dinâmicas de internacionalização;</li> <li>• Testar o modelo com outras estratégias de cooperação; e</li> <li>• Utilizar diferentes métodos de coleta de dados.</li> </ul>
Ciravegna; Majano; Zhan (2014)	Analisar como empresas chinesas alavancam seu processo de internacionalização.	A intensidade de atuação internacional depende principalmente de dois fatores: a proatividade na busca por clientes internacionais e o escopo geográfico de atuação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessário ainda mais esclarecer os setores, mercados e circunstâncias em que as cooperações geram desempenho superior; e</li> <li>• Análise qualitativa da natureza e determinantes da proatividade entre empresas com mais experiência em internacionalização.</li> </ul>
Ciravegna; Kundu (2014)	Examinar como pequenas e médias empresas de alta tecnologia se utilizam da cooperação para penetrar no mercado internacional.	As empresas pesquisadas utilizam principalmente o relacionamento cliente-fornecedor e contatos pessoais como suporte para entrar em mercados internacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar perspectivas comparativas, como por exemplo empresas de baixo nível tecnológico;</li> <li>• Testar o modelo em diferentes países; e</li> <li>• Analisar outras estratégias de relacionamento entre empresas.</li> </ul>
Fernhaber; Li (2013)	Examinar a extensão pela qual a exposição a cooperações formais e informais impacta na internacionalização de novos empreendimentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambos os tipos de cooperação influencia positivamente o processo de internacionalização de novos empreendimentos, e serve como substituto um do outro; e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação da diversidade de empresas pesquisadas;</li> <li>• Examinar o modelo em diferentes estratégias de cooperações e em</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os efeitos são distintos em relação a idade do empreendimento, onde novos negócios se beneficiam de cooperações informaç�o e neg�cios mais antigos com coopera�es formais.</li> </ul>	<p>diferentes intensidades de relacionamento;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coleta de dados longitudinais;</li> <li>• Comparar dados de novos empreendimentos e empresas j� estabelecidas; e</li> <li>• Avaliar a endogeneidade potencial entre a evolu�o da coopera�o e evolu�o da aten�o e a�o dos gerentes sobre este processo.</li> </ul>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: a autores

O rol de pesquisas que aplicaram o conceito de coopera o na an lise de processos de internacionaliza o foi composto por algumas das mais recentes publica es. Este levantamento foi  til para conhecer como a academia vem analisando esta rela o e, principalmente, constatar que ainda h  campo de pesquisa aberto para aqueles que intencionam investigar este fen meno em profundidade e por meio de outras perspectivas.

Invariavelmente nos estudos apresentados no Quadro 1, os autores sugeriram que pesquisas futuras ampliem seu escopo de atua o comparando os dados de empresas de diferentes setores de atua o ou com distintos tempos de atividade. Al m de sugerirem a utiliza o de diferentes Estrat gias de Coopera o na coleta e an lise dos dados, utiliza o de dados longitudinais, testar suas proposi es em outros pa ses e estruturar a coleta de dados que imprima confiabilidade  s informa es levantadas.

Este processo culminou na elabora o do segundo objetivo espec fico de pesquisa:

### **H1 - Avaliar o relacionamento entre a Coopera o e o Desempenho Internacional de empresas paranaenses internacionalizadas.**

O alcance deste objetivo espec fico estreitar  algumas lacunas te ricas apresentadas por diversos autores e citadas neste item, especialmente aquelas citadas por Francioni; Vissak; Musso (2017) concernente a como as coopera es influenciam a internacionaliza o de empresas que atuam nos mais distintos setores de atividade econ mica e com diferente tempo de atua o. Ou ainda o estudo de Zhang *et al.* (2016) sobre o impacto da coopera o moderando a rela o entre as caracter sticas empreendedoras internacionais e o desempenho internacional, onde os autores sugerem que sejam inclu dos nas an lises diferentes tipos de acordos de coopera o.

## **2.2 Capacidades Din micas de Internacionaliza o**

O termo "capacidades" foi cunhado dentro da Teoria da Vis o Baseada em Recursos introduzida por autores como Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Barney (1986) e conceituada como o desenvolvimento de recursos e compet ncias internas capazes de gerar competitividade  s organiza es. Por m, a partir dos anos de 1990, principalmente com os estudos de Teece, *et al.* (1997) e Teece; Pisano (1994) a complexidade e dinamicidade ambiental foram incorporados  s an lises, surgindo ent o o conceito de Capacidades Din micas.

Segundo Helfat; Peteraf (2009) o conceito de Capacidades Din micas indica a import ncia da incorpora o do dinamismo ambiental em prol da vantagem competitiva, bem como a forma como as organiza es reagem   essa complexidade por meio de suas rotinas (WINTER, 2003;

ZOLLO, M., WINTER, 2002), processos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007) ou mesmo outras capacidades (MCKELVIE; DAVIDSSON, 2009; PAVLOU; SAWY, 2011; WANG; AHMED, 2007; SAPIENZA et al., 2006) por meio das quais novas estruturas de recursos e capacidades são criadas (AMBROSINI, *et al.* 2009; HELFAT; PETERAF, 2003; HELFAT; PETERAF, 2009; HELFAT, C. E.; WINTER, 2011).

Eisenhardt; Martin (2000) analisaram as Capacidades Dinâmicas como sendo os recursos internos às organizações relacionados diretamente com o desenvolvimento de novas estratégias. Complementarmente, Andreeve; Chaika (2006) definem as Capacidades Dinâmicas são compostas por recursos internos e externos às organizações.

Originalmente Teece, *et al.* (1997, p. 516) definiram como:

a habilidade das empresas de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar ambientes de rápidas mudanças. Capacidades Dinâmicas então reflete uma habilidade da organização de alcançar novas e inovativas formas de vantagem competitiva e função da dependência do caminho e posição de mercado.

Conforme sumarizou Meirelles; Camargo (2014, 45) o foco das Capacidades Dinâmicas

está no processo pelo qual a firma desenvolve e renova suas competências, processo esse que é condicionado tanto pelas escolhas passadas da própria firma como pelo dinamismo do ambiente. Sob essa perspectiva, as capacidades dinâmicas são baseadas no tripé: processos (rotinas ou padrões de prática correntes e aprendizado), posições (ativos, estruturas de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado)

Assim, os processos organizacionais, moldados pelas posições de ativos da empresa e por seus caminhos evolutivos e co-evolutivos explicam a essência das Capacidades Dinâmicas da empresa e sua vantagem competitiva. (TEECE, *et al.* 1997)

A compreensão das Capacidades Dinâmicas e seu potencial de explicação das estratégias de internacionalização são incompletas pois não se sabe mais profundamente quais capacidades devem ser desenvolvidas a fim de influenciar o sucesso internacional (PRANGE; VERDIER, 2011). Enquanto os estudos apresentados tenham contribuído para a ampliação dos conhecimentos sobre o tema, as suas implicações sobre o desempenho das empresas internacionalizadas são apenas *insights* isolados (p. 127)

Utilizando-se da lente das Capacidades Dinâmicas para analisar o processo de internacionalização, Prange; Verdier (2011) introduziram a chamada Capacidades Dinâmicas de Internacionalização composta por dois tipos de capacidades: *Exploration* e *Exploitation*. Onde, as capacidades relacionadas com o processo de *Exploitation* garantem a sobrevivência organizacional e as capacidades relacionadas com os processos de *Exploration* impactam diretamente o crescimento internacional.

Para desenvolvimento desta pesquisa, a autores baseou-se em diversas pesquisas, entre elas a realizada por Zhang; *et al.* (2009, p. 293) onde definem as capacidades de empreender internacionalmente como a **habilidade da empresa de alavancar recursos através de uma combinação de atividades inovadoras, proativas e de identificação de riscos objetivando descobrir, aprovar, avaliar e explorar oportunidades de negócios além de suas fronteiras.**

Por se tratar de um instrumento de medição moderno e especificamente desenvolvimento para avaliar o desempenho internacional à luz das Capacidades Dinâmicas de Internacionalização, os quatro conceitos introduzidos por Prange; Verdier (2011) serão utilizados para operacionalizar o construto Capacidades Dinâmicas de Internacionalização.

Ao final deste estudo teórico, Prange; Verdier (2011) fazem duas importantes sugestões para novas pesquisas: testar o ajuste desses quatro conceitos em ambientes industriais variados e entender como as empresas desenvolvem e implementam a ambidestralidade objetivando ampliar sua atividade internacional.

Partindo da última sugestão para pesquisas futuras defendida por Prange; Verdier (2011), no ano de 2016 os pesquisadores Pinho e Prange exploraram o efeito mediador das Capacidades Dinâmicas de Internacionalização sobre o relacionamento entre redes sociais e o desempenho internacional de pequenas e médias indústrias de baixo nível tecnológico. Entre os principais resultados, os autores indicaram que as redes sociais são um relevante propulsor das Capacidades Dinâmicas de Internacionalização, que, por sua vez impactam positivamente no desempenho internacional. Como uma das sugestões para trabalhos futuros Pinho; Prange (2016) indicaram a necessidade de estudos que analisem o impacto de diferentes Estratégias de Cooperação sobre o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas de Internacionalização e sobre o desempenhos internacional das empresas.

Como resultado da análise da pesquisa de Pinho; Prange (2016) estabeleceram-se os três últimos objetivos específicos:

**H2 - Analisar o impacto da Cooperação sobre as Capacidades Dinâmicas de Internacionalização de empresas paranaenses internacionalizadas;**

**H3 - Medir o efeito das Capacidades Dinâmicas de Internacionalização sobre o Desempenho Internacional de empresas paranaenses internacionalizadas; e**

**H4 - Avaliar o papel das Capacidades Dinâmicas de Internacionalização sobre o relacionamento entre a Cooperação e o Desempenho Internacional de empresas paranaenses internacionalizadas.**

### **3. METODOLOGIA**

Quanto à abordagem metodológica, trata-se de uma pesquisa quantitativa. Utilizou-se o levantamento que proporciona uma descrição quantitativa de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, caracterizada pela amostra. Inclui estudos transversais e longitudinais, utilizando questionários ou entrevistas estruturadas para a coleta de dados, com a intenção de generalizar a partir de uma amostra para uma população (BABBIE, 1990).

Quanto aos objetivos propostos, seu caráter é exploratório e descritivos. Para Triviños (1987), nos estudos exploratórios o ponto de partida para o pesquisador são as hipóteses e o aprofundamento ocorre nas fronteiras de uma realidade específica, buscando antecedentes e maiores conhecimentos para posteriormente executar uma pesquisa descritiva, pois nesta, o objetivo é descrever com exatidão os fatos e fenômenos de uma determinada realidade.

O corte temporal desta pesquisa é do tipo transversal, em que coletas de dados ocorreram por meio de questionário auto-administrado aplicado entre os meses de Janeiro e Fevereiro e entrevistas aplicadas no mês de Abril de 2018.

Na etapa quantitativa, o questionário auto-administrado foi escolhido por se tratar de uma técnica vantajosa quando se objetiva alcançar um grande número de respondentes geograficamente dispersos. É um instrumento de coleta de dados menos custoso em comparação com a entrevista e mais rápido para se obter os dados necessários para uma análise estatística posterior. (BRYMAN, 2005)

A unidade de análise desta pesquisa é a organização, cuja amostra engloba as empresas internacionalizadas instaladas no Estado do Paraná. Os respondentes foram funcionários que

ocupam cargos diretamente ligados aos processos de comercialização internacional. Estes respondentes foram convidados a participar da pesquisa por meio do preenchimento de questionário auto-administrado e em alguns casos também de uma entrevista qualitativa.

### 3.1. População e Amostra

A população selecionada para esta pesquisa é composta pelas empresas Internacionalizadas instaladas no Estado do Paraná, isto resultou em 2.312 empresas, ou seja, 9,2% das empresas brasileiras internacionalizadas.

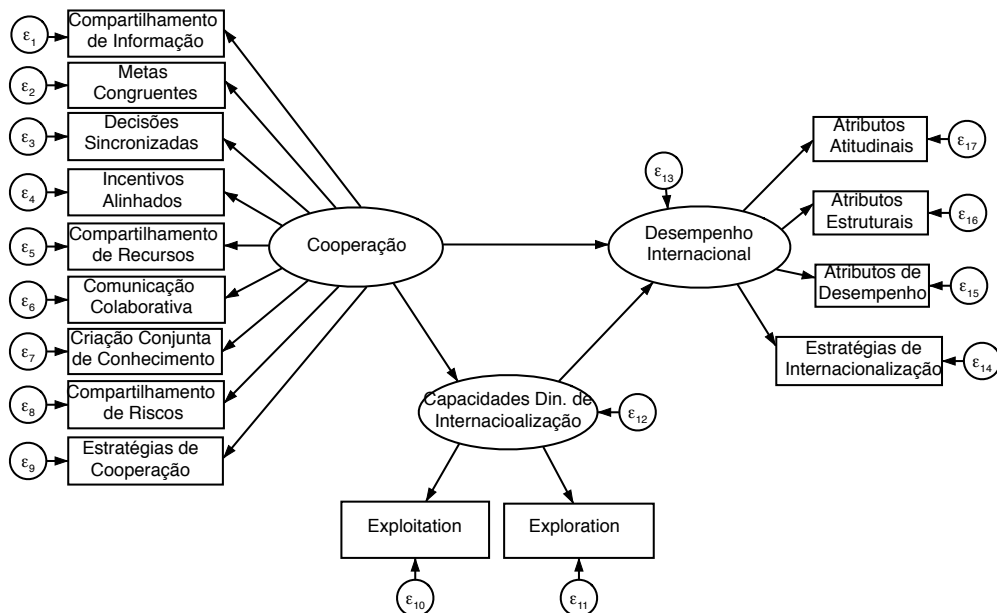
Na etapa quantitativa, o instrumento de coleta de dados foi enviado, via arquivo de texto ao endereço eletrônico dos responsáveis pelos processos de exportação. Após análise para tabulação de todos os questionários recebidos, 20 foram excluídos por apresentarem algum tipo de problema no preenchimento, tais como: questionário parcialmente preenchido, informações chave declaradas como confidenciais ou apenas uma opção preenchida em todo questionário. Desta forma a amostra submetida à análise quantitativa contou com 158 empresas, ou seja, 24,8% das empresas abordadas.

Trata-se de empresas de diversos portes, com diferentes tempos de funcionamento, de diversos setores e que comercializam diferentes faixas de valores, ou seja, um espelho da totalidade das empresas internacionalizadas do país.

Assim, a amostragem é caracterizada como *aleatória simples*, que segundo Bryman (2005, p. 88) "cada unidade da população tem uma probabilidade igual de ser inclusa na amostra".

O relacionamento entre os conceitos, construtos e hipóteses é demonstrado por meio do desenho de pesquisa expresso na Figura 1.

Figura 1 - Desenho da pesquisa



Fonte: a autores

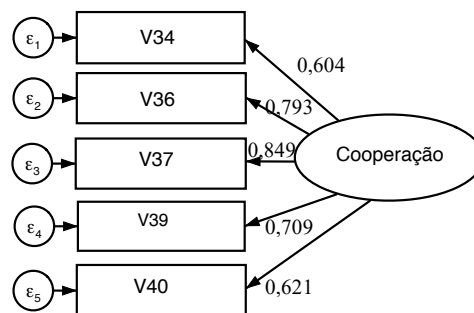


#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A aplicação da Análise Fatorial Confirmatória - AFC trata-se de uma importante etapa para execução da Análise de Equações Estruturais - AEE. Neste item são apresentados os resultados da AFC por meio do diagrama do caminho e os coeficientes de regressão entre os indicadores e as variáveis latentes.

Inicialmente, foram testadas as variáveis que compõem o construto Cooperação. Após aplicação do teste estatístico e análise da significância do modelo, dos graus de liberdade, das cargas fatoriais, da correlação entre os erros e do índice de modificação, o construto Cooperação foi formado pelas variáveis apresentadas na Figura 2.

Figura 2 - Variáveis que compõem o construto Cooperação



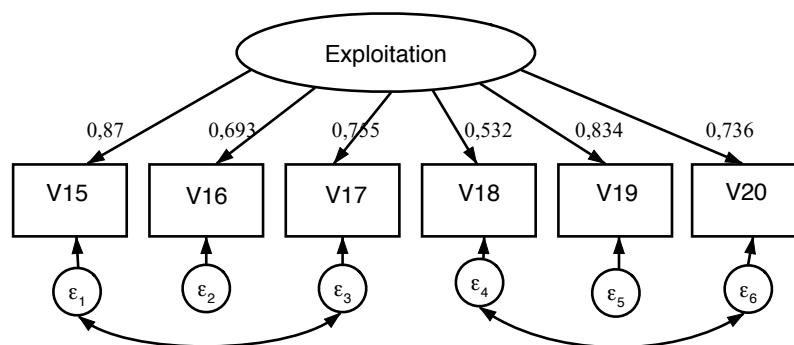
Fonte: a autores

A variável com maior poder de explicar a variabilidade da Cooperação é V37, que avalia se as empresas da amostra alinham incentivos com seu parceiro mais forte. Por outro lado, a variável que menos explica a Cooperação é a V34, denominada Comunicação Colaborativa.

Ou seja, para as empresas que objetivam elevar seu Desempenho Internacional por meio da quantidade ou intensidade de ativos compartilhados, indica-se focar nestas cinco variáveis que se relacionam mais diretamente com a Cooperação. Isto não significa, necessariamente, que as demais variáveis não impactam na Cooperação, mas seu impacto é menos representativo, insignificante ou altamente relacionado com outra variável.

O segundo fator analisado por meio da AFC foi aquele denominado *Exploitation*. Após sete fatorações excluindo variáveis cuja carga fatorial apresentou-se menor que 0,50 e aperfeiçoando o modelo por meio da inclusão de correlação entre os erros das variáveis V18~V20 e V15~V17, sugeridas no Índice de Modificação - MI, este fator permaneceu com as variáveis descritas na Figura 3.

Figura 3 - Variáveis que compõem a variável latente *Exploitation*



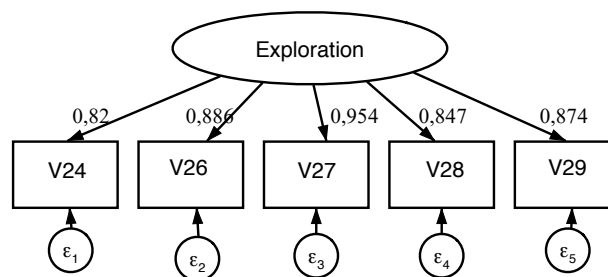
Fonte: a autores

As variáveis V12, V13 e V14 foram excluídas por modelo por não se ajustarem bem ao modelo. Das variáveis que permaneceram, aquela que explica mais significativamente com a variável latente é a V15. Verifica-se que esta variável se relaciona com a intensidade de utilização de apoio de terceiros para desenvolvimento de novos fornecedores internacionais.

Por outro lado, a V18 foi aquela que apresentou a menor coeficiente de regressão com a variável latente. Esta questão procurou medir a intensidade com que as empresas da amostra buscam o apoio de terceiros para reforçar seus contatos nos atuais mercados internacionais.

A Figura 4, apresenta o resultado obtido, por meio da AFC, após oito fatorações, da variável latente denominada *Exploration*.

Figura 4 - Variáveis que compõem a variável latente *Exploration*



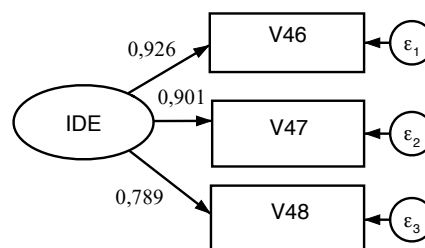
Fonte: a autores

Das dez variáveis que inicialmente compunham o modelo, após a AFC permaneceram apenas cinco. Sendo que a V27 é aquela que mais se relaciona com a variação da variável latente. Esta variável mensurou a intensidade com que as empresas da amostra utilizam o apoio de terceiros para modernizar os processos de desenvolvimento de produtos para atender a mercados internacionais.

Por outro lado, a V24 é aquela que com menor poder de explicação da variabilidade da *Exploration*. Por meio do questionário, verifica-se que esta variável media a intensidade com que as empresas se apoiam em terceiros para adquirir competências em novos processos e produtos para atender a mercados internacionais.

A Figura 5, demonstra os resultados obtidos para a variável latente denominada IDE. Mesmo permanecendo com apenas três indicadores, verifica-se que as cargas fatoriais elevadas indicam que as variáveis que permaneceram são estatisticamente significativas.

Figura 5 - Variáveis que compõem a variável latente IDE



Fonte: a autores

Os resultados mostraram que 92,6% da variância da variável latente é explicada pela variância da variável V46. Esta variável mediu quantos por cento dos ativos totais das empresas são representados pelos ativos oriundos das subsidiárias internacionais. Esta variável,

originalmente, compõe o grupo de variáveis que Sullivan (1994) denominou como Atributos Estruturais.

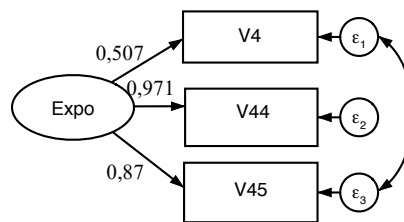
Outra variável significativa no modelo, que também compõe o grupo denominado como Atributos Estruturais, é a V47, onde 90,1% da variância do IDE pode ser explicada pela variância desta variável. Observando o questionário aplicada às empresas da amostra, verifica-se que a V47 mensura o percentual do lucro total que é apresentado pelos lucros oriundos das subsidiárias internacionais.

A terceira variável que compõe o modelo, denominada V48, está agrupada entre aquelas descritas por Sullivan (1994) como Atributos de Desempenho. A variância desta variável é responsável por 78,9% da variância do IDE. Esta variável mensura o percentual das vendas totais que é oriundo das vendas realizadas pelas subsidiárias internacionais.

É importante perceber que, dos três indicadores que compõem o IDE, dois deles são atributos estruturais, ou seja, ligados diretamente à decisões estratégicas internas de investimento em ativos das subsidiárias internacionais e do percentual de lucro que será aplicado aos produtos comercializados por elas.

Por fim, os coeficientes de regressão entre as variáveis que permaneceram no modelo e a variável latente Expo podem ser verificados por meio da Figura 6.

Figura 6 - Variáveis que compõem a variável latente IDE



Fonte: a autores

As duas variáveis que mais explicam a Expo são: V44 e V45. Estas variáveis medem, respectivamente: a porcentagem das vendas totais e do lucro total oriundos das exportações. Ao analisarmos estas variáveis, segundo o agrupamento proposto por Sullivan (1994), verifica-se que ambas compõem o grupo dos Atributos de Desempenho.

Ou seja, o Desempenho Internacional das empresas que operam internacionalmente por meio das exportações, está altamente relacionado com o percentual das vendas e do lucro em relação ao total. Por serem atributos de desempenho estão ligados a ações operacionais e táticas que conduzam a elevação desses dois indicadores.

Resumidamente, após a aplicação da técnica de Análise Fatorial Confirmatória, as variáveis que permaneceram no modelo estão descritas no Quadro 2.

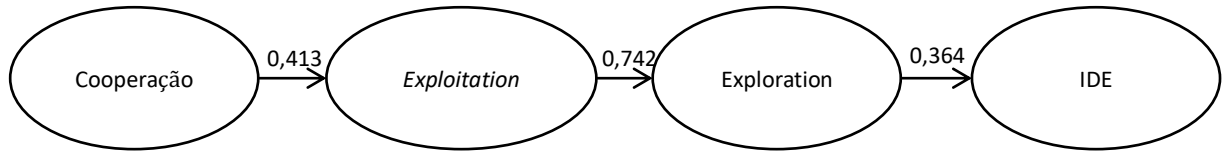
Quadro 2 - Variáveis que compõem os fatores: Cooperação, *Exploration*, *Exploitation*, IDE e Expo

Fator	Variáveis	Correlação
Cooperação	V34, V36, V37, V39 e V40	
Exploitation	V14, V15, V16, V17, V18, V19 e V20	V18~V20 e V15~V17
Exploration	V24, V26, V27, V28 e V29	
IDE	V46, V47 e V48	
Expo	V4, V44 e V45	V44~V45

Fonte: a autores

Os resultados obtidos, por meio da AFC, possibilitaram testar a estrutura de relacionamento entre as variáveis latentes, conforme demonstrados na Figura 7. Analisando, principalmente, o nível de significância entre as variáveis se constatou que a relação apresentada na Figura 7 é estatisticamente significativa.

Figura 7 - Relacionamento entre as variáveis latentes



Fonte: a autores

Conclui-se, portanto, que o construto Capacidades Dinâmicas de Internacionalização, formado pelos fatores *Exploitation* e *Exploration*, afeta significativamente a relação entre a Cooperação e o Desempenho Internacional. Ao investir esforços no compartilhamento de ativos com seu parceiro mais forte, as empresas internacionalizadas desenvolvem capacidades que lhes permitirão consolidar sua atuação no mercado nacional e entrar em mercados internacionais, ou seja, a *Exploitation*. Os resultados mostraram que, 41,3% da variância da *Exploitation* é explicada pela Cooperação.

O desenvolvimento das capacidades de *Exploitation* produzirá um efeito de disrupção dos processos, rotinas e procedimentos tradicionais, conduzindo à uma nova mentalidade organizacional voltada ao mercado internacional. Pois, impactará diretamente na adição de valor aos produtos e serviços de forma a elevar sua penetração no mercado internacional. A relação entre a *Exploitation* e a *Exploration* se mostrou significativa com elevado coeficiente de regressão, onde 74,2% da variância da *Exploration* é explicada pela *Exploitation*.

Por fim, quando a empresa internacionalizada desenvolve o perfil estratégico voltado à internacionalização, por meio do desenvolvimento das capacidades de *Exploitation* e *Exploration*, o reflexo será sentido diretamente no Desempenho Internacional, mais diretamente no IDE. Os resultados mostram que 36,4% da variância do IDE é explicado por meio da capacidade de *Exploration*.

A avaliação dos ajustes se faz necessário a fim de verificar o quão bem o modelo teórico consegue reproduzir a estrutura correlacional das variáveis observadas na amostra.

Tabela 1 - Ajustamento do modelo

Índice de Qualidade	Modelo	Referência
GFI	0,89	0,8 a 0,9 - ajustamento razoável
PGFI	0,689	0,6 e 0,8 - ajustamento bom
CFI	0,987	$\geq 0,95$ - ajustamento muito bom
TLI	0,985	$\geq 0,95$ - ajustamento muito bom
RMSEA	0,03	$\leq 0,05$ - ajustamento muito bom

Fonte: a autores

Assim, por meio dos testes de ajustamento do modelo resultante, se trata de um modelo bem ajustado, que mostra que o processo de cooperação conduz as empresas a extrapolar seus mercados domésticos e, por conseguinte, explorarem mercados internacionais, mais efetivamente por meio dos investimentos diretos no estrangeiro.

Finaliza-se, portanto, os testes, análises e resultados da etapa quantitativa. Os resultados percentuais e absolutos obtidos até aqui possibilitaram criar um cenário real das relações quantitativas entre os construtos da pesquisa.

A série de testes que envolve a AEE possibilitou analisar o papel das Capacidades Dinâmicas de Internacionalização no relacionamento entre a Cooperação e o Desempenho Internacional. Os resultados extraídos mostram que as Capacidades Dinâmicas de Internacionalização operam como uma variável interveniente, por meio de duas outras variáveis latentes de segunda ordem: a *Exploitation* e a *Exploration*. A intervenção das Capacidades Dinâmicas de Internacionalização produz resultados estatisticamente significativos nas empresas que operam por meio do IDE e não para aquelas que são internacionais por meio da exportação.

## CONCLUSÃO

Este estudo contextualizou e testou um modelo de pesquisa acerca do Desempenho Internacional de empresas internacionalizadas instaladas no Estado do Paraná. O trabalho baseou-se em construtos ligados às organizações - Cooperação, Capacidades Dinâmicas de Internacionalização e Desempenho Internacional. Especificamente testou como a Cooperação, por meio das Capacidades Dinâmicas de Internacionalização contribui para o Desempenho Internacional.

Assim, com base nos resultados obtidos, conclui-se que, para as empresas internacionalizadas, a Cooperação com terceiros desenvolve Capacidades Dinâmicas de Internacionalização e, com isso, há um impacto positivo no Desempenho Internacional.

A teoria das Capacidades Dinâmicas de Internacionalização argumenta que, as empresas devem desenvolver recursos e capacidades que as possibilitem expandir sua atuação internacional. Esta pesquisa veio ao encontro desta argumentação teórica, e mais, indicou que a Cooperação é uma importante fonte de desenvolvimento destas capacidades.

Muitas vezes, as empresas internacionalizadas almejam estender sua atuação internacional, porém desconhecem as formas mais efetivas de alcançar este objetivo. Portanto, os resultados apresentados nesta pesquisa, encorajam os empresários a aumentar a quantidade e a intensidade com que compartilham ativos com terceiros, pois as capacidades desenvolvidas por meio da Cooperação, impactará diretamente no Desempenho Internacional, especialmente nas empresas que operam por meio do IDE.

## REFERÊNCIAS

- BABBIE, E. **Survey research methods**. 2. ed. ed. Belmont, CA: Wadsworth, 1990.
- BARNEY, J. B. Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656–665, 1 jul. 1986.
- BLYLER, M.; COFF, R. W. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 677–686, 2003.
- BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies**. Londres: Taylor & Francis e-Library, 2005.
- CIRAVEGNA, L.; LOPEZ, L.; KUNDU, S. Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 916–923, 2014.
- CIRAVEGNA, L.; MAJANO, S. B.; ZHAN, G. The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1081–1089, 2014.
- DANCEY, C.; REIDY, J. **Statistics without maths for psychology**. 4. ed. Inglaterra: Pearson Education Limited, 2007.

- EBERHARD, M.; CRAIG, J. The evolving role of organisational and personal networks in international market venturing. **Journal of World Business**, v. 48, n. 3, p. 385–397, 2013.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, 2000.
- ELLIS, P. D. Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 42, n. 1, p. 99–127, 2011.
- FERNHABER, S. A.; LI, D. International exposure through network relationships: Implications for new venture internationalization. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 2, p. 316–334, 2013.
- FRANCIONI, B.; VISSAK, T.; MUSSO, F. Small Italian wine producers' internationalization: The role of network relationships in the emergence of late starters. **International Business Review**, v. 26, n. 1, p. 12–22, 2017.
- HAAPANEN, L.; JUNTUNEN, M.; JUNTUNEN, J. Firm's capability portfolios throughout international expansion: A latent class approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5578–5586, dez. 2016.
- HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M. A.; SINGH, H.; TEECE, D. J.; WINTER, S. G. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Oxford: Blackwell Publishing, 2007.
- HELFAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 11, p. 1243–1250, 2011.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10 SPEC ISS., p. 997–1010, 2003.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91–102, 2009.
- KALEKA, A.; MORGAN, N. A. How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. **Industrial Marketing Management**, 2017.
- LIN, Y.; WU, L. Y. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 3, p. 407–413, 2014.
- MARTIN, S. L.; JAVALGI, R. (RAJ) G. Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 2040–2051, 2016.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. spe, p. 41–64, dez. 2014.
- PAVLOU, P. A.; SAWY, O. A. E. Understanding the ' Black Box ' of Dynamic Capabilities. **Management Science**, v. 92521, n. 1, p. 239–273, 2011.
- PINHO, J. C. The impact of ownership: location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choice. **International Marketing Review**, v. 24, n. 6, p. 715–734, 2007.
- 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, abr. 2016.
- PRANGE, C.; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 126–133, jan. 2011.
- PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Entrepreneurship and innovation - Organization, Institutions System and Region**, p. 1–48, 2008.
- RINDOVA, V. P.; KOTHA, S. Continuous "Morphing": competing through Dynamic Capabilities, form, and function. **The Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1263–1280, 2001.

- TEECE, D. J. Explication dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Management**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.
- TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537–556, 1994.
- 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.
- WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991–995, 2003.
- 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, ago. 2016.
- ZHANG, X.; MA, X.; WANG, Y.; LI, X.; HOU, D. What drives the internationalization of Chinese SMEs? The joint effects of international entrepreneurship characteristics, network ties, and firm ownership. **International Business Review**, v. 25, n. 2, p. 522–534, 2016.
- ZHANG, M.; TANSUHAJ, P.; MCCULLOUGH, J. International entrepreneurial capability: The measurement and a comparison between born global firms and traditional exporters in China. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 7, n. 4, p. 292–322, 2009.
- ZOLLO, M., WINTER, S. G. Deliberate Learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 2002, 2002.