

# Capacidades Dinâmicas de Inovação e seu Impacto no Desempenho das Exportações em Tempos de Crise Econômica

Pablo Ledesma-Chaves<sup>1</sup>   
Jorge Arenas-Gaitán<sup>1</sup> 

## Resumo

**Objetivo** – Determinar o papel mediador das capacidades dinâmicas de inovação sobre o desempenho, na estratégia de internacionalização das empresas em períodos de crise econômica.

**Referencial teórico** – Baseamo-nos na teoria das capacidades dinâmicas como resposta ao ambiente produzido por uma crise econômica. Dois modelos de empresas foram analisados de acordo com sua estratégia de internacionalização: empresas nascidas globais, as chamadas *born globals*, e empresas de internacionalização gradual.

**Metodologia** – Propomos duas hipóteses que são testadas em uma amostra de 145 empresas exportadoras espanholas. Utilizamos um modelo de equações estruturais (SEM)-mínimos quadrados parciais (PLS) e PLS com análise multigrupo (PLS-MGA) para comparar os resultados entre empresas *born global* e de internacionalização gradual.

**Resultados** – Em primeiro lugar, a capacidade de inovação é necessária para entrar em novos mercados e proporcionar melhorias no desempenho das exportações. Em segundo lugar, existem diferenças significativas entre as empresas *born global* e as empresas de internacionalização gradual.

**Implicações práticas e sociais da pesquisa** – A análise traz contribuições gerenciais para a melhoria do uso de habilidades e recursos nas empresas em períodos de profunda variação do ambiente, indicando para os gestores a importância de avançar a cultura e o processo de criação de capacidades dinâmicas.

**Contribuições** – O estudo traz contribuições sobre o papel da capacidade dinâmica de inovação como potencializadora de resultados internacionais em períodos de crise econômica. Sua contribuição também inclui uma nova forma de capturar o caráter dinâmico da capacidade de inovação.

**Palavras-chave:** Crise, capacidades dinâmicas, *born globals*, exportação, inovação.

1. Universidade de Sevilha, Departamento de Administração de Empresas e Marketing, Sevilha, Espanha.

## Como citar:

Ledesma-Chaves, P., & Arenas-Gaitán, J. (2022). Capacidades dinâmicas de inovação e seu impacto no desempenho das exportações em tempos de crise econômica. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(2), p.351-365. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4172>

## Recebimento:

03/07/2020

## Aprovação:

26/03/2022

## Editor responsável:

Prof. Dr. Juan Torres

## Processo de avaliação:

Double Blind Review

## Revisores:

Gonzalo Valdés;

Um dos revisores decidiu não divulgar sua identidade



**Revista Brasileira de Gestão de Negócios**

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i2.4172>

## I Introdução

Durante o recente período de profunda crise econômica global, houve empresas que optaram por uma estratégia de crescimento externo (Zouaghi et al., 2018). Nesses momentos, ocorrem modificações substanciais no comportamento das empresas, que reagem de forma diferente diante de um ambiente que as obriga a dar o melhor de si para sobreviver. Os trabalhos de pesquisa indicam que, em tempos de crise econômica, setores externos dinâmicos e fortes significam uma fonte de recursos para uma demanda interna enfraquecida (Beliaeva et al., 2020) e atuam como polo de crescimento e dinamismo. Existem duas estratégias diferentes para as empresas que vendem no exterior. A primeira é uma internacionalização progressiva e gradual, de acordo com o modelo de aquisição gradual de conhecimento (Johanson & Vahlne, 2017). A internacionalização ocorre após um longo período nos mercados nacionais. A outra estratégia é a rápida internacionalização, praticamente desde o início das atividades da empresa, como fazem as chamadas empresas *born global* (Knight & Liesch, 2016) que, desde o início, têm uma visão global dos mercados. Em suma, nosso trabalho visa analisar que tipo de empresa obtém mais sucesso internacional em tempos de crise econômica. Analisar experiências recentes é uma boa fonte de conhecimento para a tomada de decisão no atual cenário causado pela pandemia de Covid-19.

Considerando o problema proposto, do ponto de vista acadêmico, uma das tendências atuais de gestão estratégica é saber por que algumas empresas são sistematicamente capazes de manter seus recursos e atividades alinhadas a um ambiente em permanente mudança e são bem-sucedidas quando outras não o são (Zhou et al., 2019). O processo pode ser considerado do ponto de vista das capacidades dinâmicas. Essas capacidades oferecem uma oportunidade de renovação e adaptação permanente do ponto de vista da inovação. O conhecimento da empresa é canalizado por meio de processos inovadores que melhoram seu desempenho. O principal objetivo deste estudo é analisar a relação entre a estratégia de aumentar os mercados internacionais atendidos, a capacidade dinâmica de inovação e o desempenho internacional. Para tanto, estabelecemos dois objetivos específicos. O primeiro é analisar se a capacidade dinâmica de inovação serve de mediadora entre a estratégia de aumentar os mercados internacionais e a melhoria dos resultados externos da empresa, em um ambiente turbulento marcado por uma

crise econômica. O segundo é determinar se existem diferenças nessa relação entre os modelos estratégicos de internacionalização das empresas; ou seja, entre empresas com processos graduais e empresas *born global*. Não há um consenso na literatura (Zucchella, 2002) sobre o número máximo de anos para uma empresa entrar nos mercados internacionais e ser considerada *born global*. Contemplamos 5 anos, de acordo com estudos recentes sobre o assunto (Zonta & Amal, 2018), e isso é adequado com base no contexto das empresas espanholas (INE 2018).

Há vários aspectos da contribuição acadêmica do nosso estudo. Em primeiro lugar, não encontramos na literatura existente estudos sobre o poder mediador das capacidades dinâmicas de inovação no que diz respeito ao aumento do número de mercados e ao desempenho (Ribau et al., 2017). Há uma importante lacuna no estudo sobre um assunto de grande relevância acadêmica relacionado a capacidades dinâmicas (Wu et al., 2016). Em segundo lugar, o nosso trabalho está enquadrado em um ambiente muito complexo, que é um desafio para os administradores das empresas: uma crise econômica global que serve para pôr à prova teorias e conceitos adquiridos em tempos de boom econômico. Essa análise agrega originalidade devido à dificuldade de obtenção dos dados. Essa abordagem proporciona uma visão dos resultados e da utilização de recursos fora do ambiente habitual de negócios (Calvo-Porrall et al., 2016). Com relação a isso, também adicionamos ao estudo dois modelos estratégicos de internacionalização diferentes. Assim, em terceiro lugar, avaliamos a perspectiva do trabalho do ponto de vista das empresas de internacionalização gradual e empresas *born global* para tentar descobrir como as duas enfrentaram a crise econômica com suas ferramentas, do ponto de vista da capacidade dinâmica de inovação, aprofundando uma necessária análise diferencial entre os dois modelos de internacionalização exigida por trabalhos recentes (Paul & Rosado-Serrano, 2019). Em quarto lugar, abordamos a natureza evolutiva das variáveis no método de coleta de dados. Isso é especialmente importante para as capacidades dinâmicas.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Crise econômica e desempenho internacional

Definimos “recessão” ou “crise” como “um processo de diminuição da demanda por matérias-primas, produtos,

serviços e trabalho” (Shama, 1978), ou como “o estado em que a demanda por um produto está abaixo do nível anterior” (Kotler, 1973). As empresas enfrentam novos desafios durante esses períodos. Seus recursos limitados não lhes permitem manter sua vantagem competitiva, produzindo-se grandes níveis de destruição do tecido empresarial e, com isso, do emprego, embora as empresas tentem manter seu nível de atividade apesar de terem menos mercados e clientes (Papaoikonomou et al., 2012). Nosso estudo está focado em uma amostra de empresas espanholas durante a crise global de 2008-2016. Nossa proposta tem como base a possibilidade de obter um conhecimento valioso com a crise anterior para aplicá-lo à atual crise causada pela pandemia de Covid-19. Desde o final do século XX, houve vários períodos de recessão e crises econômicas em diferentes partes do mundo, afetando especificamente a Espanha – 1980-1982, 1990-1999, 2000-2002, 2008-2016 – ou aquele em que estamos imersos atualmente. As causas das crises foram diversas, desde problemas energéticos até crises financeiras ou dívida pública. A crise atual é causada pelos impactos sanitários da pandemia de Covid-19. No entanto, em todas as crises, houve redução da demanda, também observada nas descrições anteriores. Como em cada uma delas, a atual crise causada pela pandemia de Covid-19 tem características distintas. Trata-se de uma crise global que afeta todas as economias nacionais, embora nem todas da mesma forma. Em ambos os casos, na crise de 2008-2016 e na atual, a Espanha foi uma das economias mais afetadas. Os mercados internacionais pareceram comparativamente mais atraentes do que o mercado nacional. O Produto Interno Bruto cresceu pouco nesse período (0,38%), tendo a princípio diminuído bastante, e a taxa de desemprego passou de 11,25% para 19,64%. Ainda assim, as exportações aumentaram consideravelmente, assim como o número de empresas que iniciaram sua atividade internacional, 35,49% e 52,6%, respectivamente. Ou seja, apesar do complexo momento no cenário econômico internacional devido à crise econômica, as operações internacionais das empresas espanholas aumentaram notavelmente, o que nos leva a considerar quais foram as possíveis causas desse sucesso.

A pesquisa mostra que, em tempos de recessão, há um crescimento significativo das exportações e dos setores externos (Fernández et al., 2017). No caso da Espanha, durante os anos mais difíceis, o setor externo começou a crescer a níveis acima de 5% ao ano, algo desconhecido até então, atingindo taxas acima de 90% de cobertura

das importações, tendo até mesmo um saldo positivo ao subtrairmos o efeito da energia e de seus derivados (INE 2018). Além disso, esse impulso significou um recorde histórico nas exportações em 2017, bem como no número de empresas exportadoras na Espanha. Diante dos processos de modificação ou alteração do ambiente, como os estágios de recessão econômica, as capacidades dinâmicas permitem que uma empresa se desenvolva e mude, mas para isso ela deve primeiro absorver e internalizar o novo conhecimento oriundo da situação do ambiente (Alves et al., 2017).

O conceito de capacidades dinâmicas foi determinado para integrar a literatura sobre estratégia e inovação e fornecer uma estrutura geral de gestão das capacidades de que uma empresa necessita para manter sua capacidade de crescimento e vantagem competitiva (Teece, 2007). Nosso trabalho é importante para preencher a lacuna na literatura, e tenta investigar especificamente a relação entre o tipo de empresa e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e seu efeito no desempenho (Teece, 2018). Em nosso caso, isso é feito por meio da análise da internacionalização gradual e de *born globals*. As capacidades dinâmicas, dentro da perspectiva de manutenção da vantagem competitiva, são uma das orientações mais recentes nos estudos sobre *born globals* (Paul & Rosado-Serrano, 2019). Além disso, esta pesquisa considera a internacionalização em um ambiente de instabilidade econômica. As recessões econômicas trazem mudanças nas percepções dos gestores das empresas, afetando suas decisões e seus comportamentos (Petzold et al., 2019). A obtenção de conclusões em trabalhos empíricos sobre ambientes de instabilidade econômica é diferente quando o contexto dos negócios se torna mais difícil e complexo diante da redução de demanda e dos problemas derivados. A sobrevivência em ambientes internacionais é por si só uma demonstração da essência das capacidades dinâmicas, que expressam não apenas ser primordial ter ativos específicos, mas que sua contínua adaptação e redefinição são necessárias para responder às novas oportunidades de mercado (Teece, 2007). Essas características são primordiais para responder a mudanças dramáticas no ambiente, como uma crise econômica, bem como uma base de inovação para a criação de novos processos. A literatura indica a existência de um efeito de alavancagem das capacidades dinâmicas sobre as próprias estratégias das empresas (Jeng & Pak, 2016), o que nos leva a constatar uma melhor resposta das empresas que as desenvolvem aos efeitos das crises econômicas. Um alinhamento de

recursos ocorre em relação ao ambiente em mudança (Salvato & Vassolo, 2018).

## 2.2 Capacidade dinâmica de inovação

A inovação parece originar-se como um resultado lógico positivo da posse de capacidades dinâmicas. Desse ponto de vista, as capacidades dinâmicas devem ser impulsionadas pela inovação. No entanto, essa relação conceitual não é explícita, pois outra perspectiva define capacidades dinâmicas como o potencial da empresa de resolver problemas sistematicamente de acordo com sua propensão para detectar oportunidades e tomar decisões oportunas orientadas para o mercado (Barreto, 2010). Portanto, essa perspectiva coloca a capacidade de inovação como uma capacidade independente que a empresa pode ter ou não, de acordo com sua estrutura única de recursos. Por meio da nossa análise, consideramos que a segunda perspectiva reflete melhor a orientação do nosso trabalho, pois há empresas que, apesar de possuírem importantes capacidades dinâmicas específicas e serem criadoras de vantagem competitiva, não são inovadoras. Os conceitos de capacidade dinâmica e capacidade de inovação são complementares (Breznik & Hisrich, 2014).

A capacidade de inovação é a habilidade de uma organização de apresentar e desenvolver novas ideias para o mercado, o que leva a vantagens competitivas e a uma melhoria no lucro no curto ou longo prazo (Nisula & Kianto, 2013). Essa é a capacidade interna do “potencial para produzir inovações”, para a qual são necessárias melhorias contínuas para produzir o valor necessário (Saunila, 2017) e para que as novas criações sejam mais eficazes do que as dos concorrentes (Jeng & Pak, 2016). As capacidades de inovação abrangem aspectos relacionados à inovação de produtos, inovação de processos, inovação de marketing, inovação de serviços e inovação administrativa (Pedron et al., 2018). A posição dos pesquisadores em relação à capacidade de inovação abrange vários aspectos. Os pontos de vista variam, indicando que não existe uma relação clara entre inovação e capacidades dinâmicas (Breznik & Hisrich, 2014), pois não é possível estabelecer um caminho específico entre elas, além de serem vistas como complementares. Para Wang e Ahmed (2007), a capacidade de inovação é, no entanto, um componente crítico das capacidades dinâmicas, e Dixon et al. (2014) a identificam como uma forma específica de capacidade dinâmica. Além disso, as capacidades dinâmicas são consideradas precursoras das capacidades de inovação

(Alves et al., 2017). Como visão intermediária, outros autores propuseram a capacidade de inovação como uma capacidade integrada de alta ordem capaz de gerenciar várias capacidades (Lawson & Samson, 2001). No entanto, a importância da inovação dentro das capacidades dinâmicas geralmente não é considerada (Babelytsé-Labanauské & Nedzinskas 2017), e a ligação entre elas permanece inadequadamente explorada (Alves et al., 2017).

## 2.3 Hipóteses

O impacto da internacionalização sobre o desempenho tem gerado interesse na comunidade acadêmica, sendo descrito como a estratégia pela qual as empresas expandem suas atividades para além dos mercados nacionais. Em princípio, são esperadas várias vantagens, como economias de escala, efeitos no poder e controle dos mercados, redução do risco e o efeito da aprendizagem (Jiang et al., 2020). Deve-se destacar que a internacionalização é, portanto, uma opção estratégica que pode ser alcançada por meio do desenho de diferentes abordagens (Thompson & Zang, 2016) e que irá melhorar o desempenho da empresa. No entanto, acreditamos que o efeito positivo sobre o desempenho advindo do aumento dos mercados atendidos no ambiente internacional pode ser potencializado por uma capacidade dinâmica de inovação. A teoria sobre capacidades dinâmicas determina que a busca por vantagem competitiva motivará a empresa a utilizar seus recursos de forma mais eficaz, bem como a criar e obter novos recursos. A busca e criação desses recursos correspondem a uma capacidade dinâmica de inovação que desenvolverá conteúdos superiores aos dos concorrentes (Jeng & Pak, 2016). A habilidade em seu desenvolvimento e, conseqüentemente, em sua capacidade de inovação, irá diferenciar algumas empresas de outras, conferindo-lhes um desempenho melhor. A inovação pode ser concebida como uma ferramenta principal para a adaptação da empresa a ambientes dinâmicos, como um ambiente de crise econômica significativa. Isso se deve ao fato de ela permitir que as empresas mudem seus produtos, processos ou sistemas de gestão mais rapidamente do que a concorrência, obtendo assim uma vantagem competitiva (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

A presença da inovação como uma capacidade dinâmica dentro da empresa mostra a existência de habilidades e ferramentas, bem como de formas de atuação que conferem uma vantagem competitiva na forma de posições vantajosas no mercado (Vladova,

2018). A inovação torna-se um dos fatores-chave para a melhoria dos resultados internacionais das empresas (Alves et al., 2017). A adoção de capacidades dinâmicas de inovação influencia positivamente a estratégia de exportação (Golovko & Valentini, 2011). As empresas inovadoras estão mais preparadas para trabalhar em um ambiente instável, como o de uma crise econômica (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Em termos gerais, uma capacidade dinâmica de inovação é um determinante crítico do desempenho, pois permite atingir o limiar competitivo das empresas e responder rapidamente às mudanças do mercado, especialmente em ambientes turbulentos (Jeng & Pak, 2016). Uma empresa com alta capacidade de aprendizado melhora o desempenho de suas exportações (Fernández-Mesa & Alegre, 2015). Portanto:

H1: Existe mediação entre a estratégia de aumentar os mercados internacionais e o desempenho internacional por uma capacidade dinâmica de inovação.

Como nossa análise avalia o comportamento internacional das empresas que enfrentam um marco temporal importante, como a recente crise espanhola, consideramos interessante analisar se existem diferenças significativas nos resultados entre os modelos estratégicos de internacionalização, os de *born globals* e os de empresas de internacionalização gradual. A visão global considerada desde o início da atividade e a capacidade de adaptação decorrente dos elevados níveis de intangibilidade, eficácia e experiência de gestão dos fundadores de uma empresa predispõe-na mais positivamente para a atuação internacional, bem como para responder a variações significativas no ambiente (Weerawardena et al., 2020). Além disso, empresas *born global* com uma forte cultura inovadora tendem a obter um desempenho superior (Almor, 2018), pelo que podemos antever diferenças entre o comportamento e, portanto, o desempenho internacional dos dois modelos estratégicos de empresas. Assim, propomos a seguinte hipótese:

H2: Existem diferenças significativas entre empresas *born global* e empresas de internacionalização gradual no que diz respeito às relações entre o aumento de novos mercados, a capacidade dinâmica de inovação e o desempenho das exportações.

## 3 Metodologia

### 3.1 Amostra

A base deste trabalho é um estudo empírico sobre empresas exportadoras espanholas. A amostra é adequada por vários motivos. Em primeiro lugar, a Espanha sofreu uma crise econômica significativa, profunda e duradoura (Eppinger et al., 2018). Esse fato facilita o estudo sobre a adaptação das empresas ao novo cenário. Em segundo lugar, uma amostra multisetorial amplia a variância observada e enfatiza a generalização dos resultados obtidos (Morgan et al., 2004). Os setores considerados no estudo são o agroalimentar (30,82%), industrial (32,19%) e de serviços (36,99%). A amostra também inclui características de segmentação como a presença de pessoal dedicado exclusivamente à exportação ou a existência de departamentos de exportação independentes. Da mesma forma, para determinar o tipo de estratégia de internacionalização, distinguimos entre empresas de internacionalização gradual (54,5%) e *born globals* (45,5%), e o número de países para os quais exportam. Todos esses dados são mostrados na Tabela 1. Esses dados amostrais correspondem ao pós-crise, quando a pesquisa foi feita. Em terceiro lugar, o tamanho da amostra é adequado para este tipo de estudo e é totalmente comparável com os publicados na literatura (Chen et al., 2016). Especificamente, a amostra de empresas advém da Agência Andaluza de Promoção Externa (EXTENDA) e do Catálogo Industrial de Empresas Exportadoras do País Basco (CIVEX). Foi feito um pré-teste com vários especialistas para garantir a correta interpretação dos itens. Como o questionário estava em inglês, foi traduzido para o espanhol e depois novamente para o inglês para garantir a exatidão da tradução (Brislin, 1970). Mantendo a proporcionalidade setorial, 750 questionários foram enviados por e-mail aos diretores presidentes e responsáveis pelas áreas de internacionalização. Obteve-se um total de 145 respostas válidas: uma taxa de resposta de 19,3%. Esse resultado está dentro da faixa aceitável de 15 a 20% (Menon et al., 1996).

Uma das principais contribuições do trabalho é a forma de abordar a natureza evolutiva das variáveis, que é especialmente importante para capacidades dinâmicas. Nosso estudo faz aos respondentes uma pergunta que eles devem responder em dois momentos distintos, estabelecidos como marcos temporais ou um diferencial da resposta à recente crise econômica (Kutschker et al.,

**Tabela 1**  
**Algumas características da amostra (após a crise)**

Tamanho	0-11 funcionários	36,90%
	12-49 funcionários	38,35%
	50-250 funcionários	17,81%
	Mais de 250 funcionários	6,84%
Pessoal	Possui equipe dedicada exclusivamente à exportação	53%
	A equipe de outras áreas lida com exportações	47%
Departamento	Integra as exportações a outros departamentos	57%
	Possui um departamento de exportação	43%
Início da atividade internacional	A partir do quinto ano de atividade (gradual)	54,5%
	Nos primeiros cinco anos ( <i>born global</i> )	45,5%
	Mesmo ano do início da atividade	11%
Diversificação das exportações	Exporta para 10 países ou menos	26%
	Exporta para mais de 10 países	74%

1997). Ou seja, eles devem responder à mesma pergunta sob a perspectiva de “antes da crise” e “depois da crise”. Essa forma de análise cria uma variável diferencial entre as duas respostas (Ledesma-Chaves et al., 2020). Utilizando a ideia de episódios de Kutschker et al. (1997), aplicamos esse método à crise, como Lee e Makhija (2009) e conforme Grewal e Tansuhaj (2001), que perguntaram sobre o desempenho das exportações antes e depois da crise.

### 3.2 Escalas de medição

Diversas escalas de medição foram identificadas na análise da literatura para cada um dos construtos analisados. Seguindo Slavec et al. (2012), a escolha de cada escala foi de acordo com sua adequação à definição do conceito proposto neste trabalho, com o número de itens necessários para medir o conceito e com a confiabilidade produzida em indicadores como o alfa de Cronbach ou a confiabilidade composta. Especificamente, para avaliar o modelo proposto, a variável “Aumento no número de mercados” é estabelecida por meio da diferença entre o número de mercados internacionais atendidos pelas empresas antes e depois da crise econômica. A variável “capacidade dinâmica de inovação” é avaliada por meio de uma escala já estabelecida que abrange todos os aspectos relativos à variável (Rodenbach & Brettel, 2012) e, como indicamos anteriormente, é estabelecida como uma variável diferencial com respostas em dois determinados momentos. Da mesma forma, é operada com a variável “desempenho internacional”, que é medida com a escala de Farrell et al. (2011). Uma escala Likert de 7 pontos foi utilizada para medir as variáveis “capacidade dinâmica

de inovação” e “desempenho internacional”. Na Tabela 2, podemos ver a descrição de cada um dos itens analisados.

### 3.3 Ferramentas estatísticas

Utilizamos a análise de PLS para testar a primeira hipótese, sobre a capacidade de mediação da inovação entre a variação de novos mercados e o desempenho das exportações. O modelo de análise de PLS é um tipo de modelagem de equações estruturais que utilizamos para testar o modelo de pesquisa proposto (Tenenhaus et al., 2005). A abordagem PLS é uma técnica de modelagem de equações estruturais baseada em variância que é amplamente aplicada em pesquisas de negócios e ciências sociais (Henseler et al., 2017). O PLS estima os parâmetros de um conjunto de equações em um modelo de equações estruturais que combina a análise dos componentes principais com a análise baseada em regressão (Hair et al., 2017).

Por outro lado, para testar a segunda hipótese, que busca diferenças entre empresas *born global* e empresas de internacionalização gradual, utilizamos uma análise multigrupo (MGA-PLS). Para tanto, foram diferenciadas duas subamostras em função do tempo decorrido na realização de sua primeira operação internacional. As empresas *born global* fizeram sua primeira operação internacional nos primeiros 5 anos após sua criação (Zonta & Amal, 2018). Elas correspondem a 45,5% da amostra. Por outro lado, as empresas de internacionalização gradual fizeram sua primeira operação internacional 5 anos ou mais após sua fundação. Em média, as primeiras operações internacionais foram conduzidas após 15 anos dentro desse grupo. Essas empresas representam 54,5% da amostra. Para essa análise, utilizamos o software SmartPLS (Ringle et al., 2015).

Tabela 2  
Cargas dos diferentes itens

	Cargas			
	Global	<i>Born global</i>	Gradual	
<b>Capacidade dinâmica de inovação</b>				
	<i>VME:</i>	0,985	0,971	1,000
	<i>CF:</i>	0,990	0,995	1,000
	<i>Alpha:</i>	0,970	0,983	0,987
Minha empresa é boa na criação de novos tipos de instalações manufatureiras e operacionais		0,998	0,997	1,000
Minha empresa é boa em aprender uma tecnologia nunca usada antes		0,978	0,960	1,000
Minha empresa é boa no recrutamento de pessoal especializado em áreas técnicas com as quais não está familiarizada		0,998	0,997	1,000
Minha empresa é boa em avaliar a viabilidade de novas tecnologias		0,998	0,997	1,000
Minha empresa é boa em identificar tecnologias emergentes		0,979	0,962	1,000
Minha empresa é boa na implementação de novos tipos de processos de produção		0,998	0,997	1,000
<b>Número de mercados</b>				
Aum. num. de mercados (Diferença entre o número de mercados internacionais atendidos antes e depois da crise econômica)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
	<i>VME:</i>	0,997	0,968	0,975
	<i>RC:</i>	0,997	0,989	0,992
	<i>Alpha</i>	0,984	0,994	1,000
Participação de mercado (Indique sua percepção pessoal sobre a posição de sua empresa em seu principal mercado externo, em relação ao concorrente mais importante em termos de participação de mercado)		0,981	0,993	0,974
Lucratividade (Indique sua percepção pessoal sobre a posição de sua empresa em seu principal mercado externo, em relação ao concorrente mais importante em termos de lucratividade)		0,993	0,992	0,994
Volume de vendas (Indique sua percepção pessoal sobre a posição de sua empresa em seu principal mercado externo, em relação ao concorrente mais importante em termos de volume de vendas)		0,981	0,966	0,994

Nota: n.a. Não analisável

## 4 Resultados

Em primeiro lugar, seguimos o método de avaliação de colinearidade total de Kock (2015) para avaliar o viés do método comum (CMB). A proposta de Kock observa que um fator de inflação da variância (VIF) maior que 3,3 é uma indicação de que um CMB pode contaminar o modelo. Descobrimos que todas as variáveis latentes têm um valor de VIF inferior a 1,4, que é inferior ao limite aceito. Assim, esse método revela que o CMB deste estudo não é um problema. A análise de modelos de equações estruturais, por exemplo o PLS, tem duas etapas: primeiramente, é feita a análise da confiabilidade e validade das escalas de medição; em segundo lugar, avalia-se o modelo estrutural proposto. Por fim, é realizada uma análise multigrupo (MGA-PLS) para diferenciar os resultados das duas subamostras: empresas *born global* em comparação com empresas de internacionalização gradual.

As recomendações da literatura (Henseler et al., 2017) foram seguidas para analisar a confiabilidade e a

validade do modelo de medição. No caso das variáveis reflexivas, primeiramente foi assegurada a confiabilidade individual do item. Para tanto, foram examinadas as cargas fatoriais sobre suas próprias variáveis latentes. Essas cargas devem ser superiores ao 0,7 proposto na literatura. Em segundo lugar, analisa-se a confiabilidade dos construtos utilizando os indicadores de confiabilidade composta e o alfa de Cronbach. Em todos os casos, nossos indicadores estão acima de 0,9, muito acima do recomendado de 0,7. Além disso, a validade convergente foi assegurada pela análise da variância média extraída (VME). No nosso caso, da mesma forma, todos os indicadores apresentam níveis acima de 0,9, ou seja, acima do 0,5 proposto. Esses resultados são apresentados na Tabela 2. Resumindo a Tabela 2, nossas escalas de medição superaram os testes para comprovar a confiabilidade individual dos itens, a confiabilidade do construto e a validade convergente. Juntos, esses resultados são especialmente importantes devido à forma distinta de medição utilizada.

Por outro lado, a validade discriminante é avaliada de duas formas, utilizando o teste de Fornell e Larcker, no qual a raiz quadrada da VME de cada variável latente é comparada com as correlações dessa variável com as demais, e por meio do Heterotraço-Monotraço (HTMT) (Henseler et al., 2015), que em todos os casos oferece níveis abaixo do recomendado de 0,9. Os resultados dos dois testes (vide Tabela 3 e Tabela 4) permitem assegurar a validade discriminante das variáveis latentes empregadas. Não foi necessário eliminar nenhum item para assegurar a confiabilidade e validade das escalas de medição. Em suma, esses resultados indicam que não existe confusão

entre os conceitos dos construtos analisados por parte da amostra utilizada.

Tendo assegurado a confiabilidade e a validade do modelo de medição, avaliamos o modelo estrutural. Isso permitirá testar as hipóteses propostas. Para tanto, fizemos um *bootstrapping* com 10.000 subamostras para verificar a significância estatística de cada um dos coeficientes ou trajetórias, e a variância explicada (R2) nas variáveis endógenas. O critério SRMS é utilizado para avaliar a qualidade de ajuste do modelo. No nosso caso, é 0,008, menor que o 0,08 proposto por Henseler et al. (2016). A Figura 1 e a Tabela 5 mostram os resultados da análise de PLS com toda a amostra e por grupos.

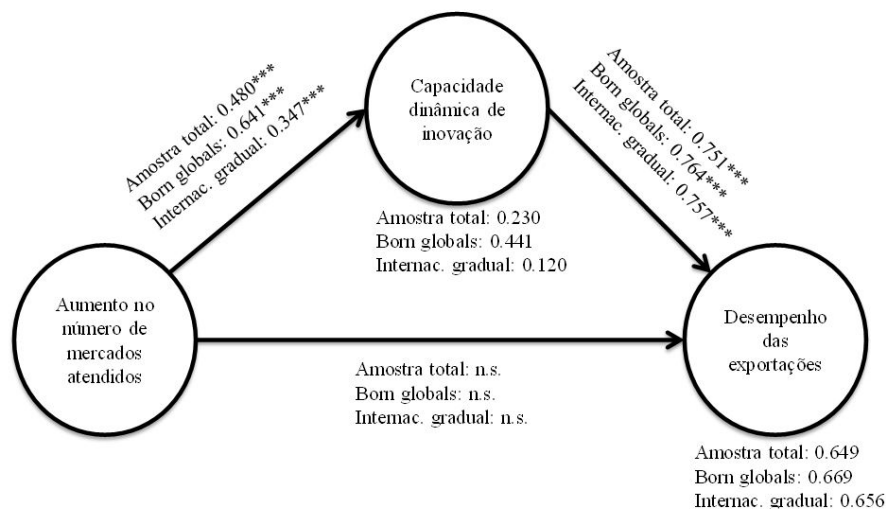
Tabela 3  
Critério de Fornell-Larcker

	Desemp. das export.	Aum. num de mercados	Inovação
Desemp. das Export.	<b>0,985</b>		
Aum. Num. de Mercados	0,464	<b>n.a.</b>	
Inovação	0,801	0,480	<b>0,992</b>

Nota: n.a. Não analisável

Tabela 4  
Razão heterotraço-monotraço (HTMT)

	Desemp. das export.	Aum. num. de mercados	Inovação
Desemp. das export.			
Aum. num. de mercados	0,468		
Inovação	0,808	0,480	



n.s.: Não significativo  
 \* p<0.05  
 \*\* p<0.01  
 \*\*\* p<0.001

Figura 1. Resultados de PLS-MGA.



Tabela 5  
Análise multigrupo e global. Teste paramétrico.

	Trajetórias						dif ( <i>BORN</i> - Gradual)	PLS-MGA	Teste paramétrico
	Amostra total	Valor-p	<i>Born</i>	Valor-p	Gradual	Valor-p		Valor-p	Valor-p
Aum. de Mercados -> Desemp. das export.	0,104	0,197	0,080	0,426	0,127	0,217	0,047	0,635	0,747
Aum. de Mercados -> Inovação	<b>0,480</b>	<b>0,000</b>	<b>0,641</b>	<b>0,000</b>	<b>0,347</b>	<b>0,000</b>	<b>0,294</b>	<b>0,013</b>	<b>0,030</b>
Inovação -> Desemp. das export.	<b>0,751</b>	<b>0,000</b>	<b>0,764</b>	<b>0,000</b>	<b>0,757</b>	<b>0,000</b>	0,007	0,493	0,972

Tabela 6  
Análise de mediação

Efeito total		Efeito direto		Mediação: Teste de <i>Bootstrapping</i>		VAF
Coefficiente	Valor-p	Coefficiente	Valor-p	Coefficiente	Valor-p	
<b>0,465</b>	<b>0,000</b>	0,104	0,197	<b>0,360</b>	<b>0,000</b>	<b>0,859</b>

Os resultados obtidos apoiam as hipóteses propostas, possuindo um alto nível de significância. Para testar a H1 com mais certeza desenvolvemos uma análise de mediação (Tabela 6) para garantir que existe mediação pela inovação entre o aumento de mercados e o desempenho das exportações. Especificamente, empregamos o teste proposto por Zhao et al. (2010). Os resultados mostram que existe uma mediação da capacidade dinâmica de inovação. Para descobrir o tipo de mediação, calculamos a variância contabilizada (VAF) de acordo com Nitzl et al. (2016). Por ser superior a 0,8, é qualificada como mediação completa (Zhao et al., 2010).

Por outro lado, para testar a H2, baseamo-nos em uma análise PLS-MGA (Tabela 5). Em geral, os resultados indicam que não existe uma relação direta entre o aumento de novos mercados e o desempenho das exportações, tanto para a amostra completa quanto para cada uma das subamostras. Da mesma forma, verificamos que existem fortes relações entre o aumento de novos mercados e a capacidade dinâmica de inovação, e entre essa capacidade e o desempenho das exportações. A Tabela 5 aprofunda a diferença entre as empresas *born global* e as de internacionalização gradual e encontra diferenças estatisticamente significativas entre as duas exclusivamente na relação entre aumento de novos mercados e a capacidade dinâmica de inovação. Essa relação é muito mais forte no caso das *born globals*.

Por fim, calculamos o efeito da inclusão da variável inovação. Para tanto, utilizamos o teste de Hair et al.

(2014). Como resultado, obtivemos um efeito de tamanho de 1,23, que é grande.

Em suma, os resultados da análise de mediação (Tabela 6) sustentam que a capacidade dinâmica de inovação tem um efeito de mediação significativo entre o aumento de novos mercados e o desempenho das exportações. Esses resultados apoiam a H1. Por outro lado, a Análise de PLS-MGA indica que existem diferenças estatisticamente significativas entre empresas *born global* e empresas de internacionalização gradual no que se refere à relação entre o aumento de novos mercados e a capacidade dinâmica de inovação. Ou seja, nossos resultados apoiam a H2.

## 5 Discussão

Em geral, os resultados obtidos permitem-nos atingir com êxito o objetivo proposto de analisar como a intensificação do processo de internacionalização significa uma solução para os problemas gerados por uma crise econômica no mercado nacional. Os resultados em geral sustentam as hipóteses propostas, com alto nível de significância. Para aprofundar isso, vamos seguir os objetivos operacionais propostos.

O primeiro é analisar se a capacidade dinâmica de inovação serve de mediadora entre a estratégia de aumentar os mercados internacionais e a melhoria dos resultados externos da empresa, em um ambiente turbulento marcado por uma crise econômica. A observação dos resultados determina uma ideia central muito significativa: o fato de fazer negócios no exterior não gera, por si só, resultados positivos. Como

propusemos no início, o fato de as empresas levarem seus negócios para o exterior poderia ser visto como uma saída para um problema ou uma opção estratégica. Nossa análise determina que vender em mercados internacionais sem planejamento estratégico, como resposta a um ambiente de crise, oferece poucas garantias de êxito. O importante papel de mediadora que encontramos na capacidade dinâmica de inovação demonstra que as vendas no exterior e seu procedimento anterior geram importantes aprendizados e processos inovadores que potencializam o efeito produzido pelos mercados internacionais. A capacidade dinâmica de inovação torna-se uma ferramenta para a geração de vantagem competitiva nos mercados internacionais e seu fortalecimento é necessário. Essa afirmação está de acordo com alguns estudos anteriores (Fallon-Byrne & Harney, 2017).

Os resultados mostram que a capacidade dinâmica de inovação é um elemento-chave para explicar a internacionalização das empresas e o desempenho de suas exportações. Essa explicação foi investigada de duas maneiras. Em primeiro lugar, se analisarmos o efeito do tamanho, Hair et al. (2014) falam de um efeito de tamanho grande quando estiver acima de 0,3; no nosso caso, é de 1,23. Ou seja, se incluímos apenas o aumento dos mercados externos, a adição da variável capacidade dinâmica de inovação melhora a explicação do desempenho das exportações em 123%. Esses resultados surgem graças ao alto poder mediador da capacidade dinâmica de inovação. Em segundo lugar, analisamos a variância explicada. Em nosso caso, com um modelo muito simples, conseguimos explicar cerca de 65% da variância explicada; um nível relativamente alto neste tipo de estudo. A simplicidade do modelo e sua grande variância explicada implicam em alta parcimônia. Esses resultados estão de acordo com pesquisas anteriores (Zhou et al., 2019) sobre os efeitos dos aspectos da inovação sobre o desempenho. No entanto, nossa investigação considera o construto capacidade dinâmica de inovação como uma capacidade dinâmica em si. É por isso que estamos próximos das recomendações feitas também por estudos anteriores sobre a correta determinação das capacidades dinâmicas que são realmente determinantes para o desempenho (Schilke et al., 2018). Pesquisas anteriores avaliaram o poder de influência da capacidade de inovação, indicando que o desempenho favorável final da empresa precisa de inovações corretamente projetadas, desenvolvidas e implementadas, que levem ao desenvolvimento de novas ideias, a melhorias e à redução de custos de produção (Naala et al., 2017). Com relação a essa posição, nossa análise é favorável, mas acrescentamos também a necessidade de

que essas tarefas sejam focadas em um processo permanente de reorganização, agregando o caráter dinâmico. Essa abordagem permitiria que o desempenho internacional seja mais positivo e supere as limitações quando a base de recursos não puder ser ampliada.

O segundo objetivo operacional foi determinar se nessa relação existem diferenças significativas entre empresas de internacionalização gradual e empresas *born global*. A priori, nossa previsão da existência de diferenças no comportamento estratégico também foi corroborada (Ismail et al., 2017). Ambos os modelos de empresas têm diferentes formas de abordar o processo de crescimento nos mercados internacionais e, portanto, o desempenho obtido varia significativamente, o que está em consonância com os resultados obtidos em pesquisas anteriores (Almor, 2018). Notamos que a capacidade de inovação é mediadora em ambos os modelos de empresa. A geração de processos inovadores é necessária para as duas opções de internacionalização, bem como as fases derivadas da aprendizagem e adoção. No entanto, os resultados demonstram que as empresas *born global* inovam e assumem os processos relacionados mais rapidamente do que as empresas de internacionalização gradual. É possível que a estrutura orientada para o exterior desde sua criação, bem como sua elasticidade e ausência de tarefas e processos estabelecidos há muito tempo, as predispõe melhor para o processo de inovação, sendo mais afetadas por ele, e isso se reflete nos resultados internacionais.

## 6 Contribuições acadêmicas, sociais e gerenciais

Há várias implicações sociais em nosso trabalho. Do ponto de vista do tecido empresarial, a crise significou uma redução efetiva no número de empresas (Instituto Nacional de Estadística, 2019), mas as sobreviventes, por sua vez, melhoraram a utilização de suas competências e recursos. De fato, o nosso modelo contribui precisamente com a melhoria e a aprendizagem das competências de inovação no que diz respeito ao empoderamento produzido pelo efeito da internacionalização (Zhou et al., 2019). É por isso que os órgãos públicos, por meio de agências e programas de promoção da internacionalização, devem realizar estudos prévios sobre a presença dessas capacidades nas empresas e até mesmo tentar fomentá-las, com vistas a obter melhores rendimentos de seus auxílios. Os programas poderão abranger não só o próprio processo de internacionalização, mas a criação, em uma fase anterior, de competências e capacidades dinâmicas que contribuam para a manutenção de uma vantagem competitiva no que

diz respeito aos investimentos no exterior. Por outro lado, a realidade tem demonstrado que períodos de queda na demanda podem ser graduais ou imediatos, como ocorreu após as medidas de confinamento adotadas devido à recente pandemia global. Assim, as empresas devem estar preparadas e ter uma orientação estratégica para modificar e adaptar sua base de recursos às circunstâncias extraordinárias que podem ocorrer. Nosso trabalho indica que é possível melhorar os resultados nesses períodos se as empresas contarem com uma estratégia de capacidades dinâmicas e com um monitoramento do ambiente que possibilite aproveitar as oportunidades, apesar da perspectiva negativa da demanda.

Para os gestores, as contribuições estão centradas na necessidade de um processo de aprendizagem prévio que promova o processo de criação de capacidades dinâmicas. O conhecimento mais valorizado e útil dos gestores, de acordo com o modelo desenvolvido, não é unicamente aquele associado ao conhecimento sobre internacionalização, mas a um processo de aprendizagem e criatividade (Somsing & Belbaly, 2017) em um contexto global que os permite conhecer melhor como o processo de internacionalização se desenvolve. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas está ligado às pessoas que as realizam (Bridoux et al., 2017). Essa aprendizagem global dará origem a processos inovadores que melhorarão as decisões dos gestores com vistas à obtenção de um melhor desempenho internacional. O desenvolvimento de capacidades dinâmicas não está apenas ao nível da empresa. As competências pessoais estão na base do desenvolvimento de capacidades dinâmicas criativas de vantagem competitiva (Salvato & Vassolo, 2018). Nossa investigação, portanto, confirma que a importância de um modelo de aprendizagem para a inovação por meio de experiências de gestão pode ser mostrada como uma melhor maneira de canalizar e capitalizar investimentos no exterior (Schilke et al., 2018).

Nosso trabalho tem como objetivo complementar e contribuir para a pesquisa sobre os aspectos das capacidades dinâmicas que até agora não foram estudados. A literatura indica carência de estudos empíricos que analisem de forma abrangente como as capacidades dinâmicas afetam o desempenho e qual classe de capacidade pode ter mais ou menos influência (Schilke et al., 2018). No nosso caso, o uso da capacidade dinâmica de inovação como mediadora da relação significa um avanço na pesquisa, pois uma das perguntas propostas em estudos anteriores tratou não apenas da presença de capacidades dinâmicas, mas de estabelecer a possível influência de cada uma delas

e sua importância relativa e significado. Além disso, o estudo mede as variáveis por meio de uma percepção diferenciadora dos momentos para o desenvolvimento das contribuições das capacidades dinâmicas, o que foi recomendado em trabalhos anteriores (Laaksonen & Peltoniemi, 2018), indicando que as capacidades dinâmicas devem ser sempre medidas sob a perspectiva de mudança e evolução.

## 7 Limitações e linhas de pesquisa futuras

Uma das limitações do estudo é o tamanho da amostra. Seria necessário um número maior de empresas na pesquisa empírica para que as conclusões tivessem uma aplicação mais generalizada. Além disso, apesar de nosso modelo tratar da perspectiva temporal por meio de uma variável diferenciada, seria interessante fazer um estudo longitudinal no qual pudéssemos mensurar o comportamento específico das empresas no início da recessão econômica e após ela ter passado. Essa circunstância daria maior relevância ao estudo, embora sua dificuldade seria determinar um ponto de partida comum a todos os setores e empresas para a crise econômica e também para seu fim. No que diz respeito ao ambiente, a aplicação do modelo a países com diferentes níveis de exposição internacional permitiria também um melhor ajuste a circunstâncias específicas, considerando talvez os aspectos mais determinantes.

## Referências

- ALMOR, T. (2018). International investment strategies utilized by international new ventures: The role of exogenous and endogenous uncertainty. *International Studies of Management & Organization*, 48(2), 140-156. <http://dx.doi.org/10.1080/00208825.2018.1443736>.
- ALVES, A. C., BARBIEUX, D., REICHERT, F. M., TELLO-GAMARRA, J., & ZAWISLAK, P. A. (2017). Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. *RAE Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 232-244. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170304>.
- BABELYTĚ-LABANAUSKĚ, K., & NEDZINSKAS, S. (2017). Dynamic capabilities and their impact on research organizations' R&D and innovation performance. *Journal of Modelling in Management*, 12(4), 603-630. <http://dx.doi.org/10.1108/JM2-05-2015-0025>.

- BARRETO, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206309350776>.
- BELIAEVA, T., SHIROKOVA, G., WALES, W., & GAFFOROVA, E. (2020). Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 165-194. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-018-0499-2>.
- BREZNIK, L., & HISRICHT, R. D. (2014). Dynamic capabilities vs. Innovation capability: Are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368-384. <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>.
- BRIDOUX, F., COEURDEROY, R., & DURAND, R. (2017). Heterogeneous social motives and interactions: The three predictable paths of capability development. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1755-1773. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2605>.
- BRISLIN, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <http://dx.doi.org/10.1177/135910457000100301>.
- CALVO-PORRAL, C., STANTON, J. L., & LÉVY-MANGIN, J. P. (2016). Is the economic crisis changing marketing strategies? Evidence from the food industry. *Journal of Global Marketing*, 29(1), 29-39. <http://dx.doi.org/10.1080/08911762.2015.1122138>.
- CHEN, J., SOUSA, C. M. P., & HE, X. (2016). The determinants of export performance: A review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626-670. <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212>.
- DIXON, S., MEYER, K., & DAY, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: A study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, 47(4), 186-205. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>.
- EPPINGER, P. S., MEYTHALER, N., SINDLINGER, M. M., & SMOLKA, M. (2018). The great trade collapse and the spanish export miracle: Firm-level evidence from the crisis. *World Economy*, 41(2), 457-493. <http://dx.doi.org/10.1111/twec.12530>.
- FALLON-BYRNE, L., & HARNEY, B. (2017). Microfoundations of dynamic capabilities for innovation: A review and research agenda. *Irish Journal of Management*, 36(1), 21-31. <http://dx.doi.org/10.1515/ijm-2017-0004>.
- FARRELL, M. A., OCZKOWSKI, E., & KHARABSHEH, R. (2011). Antecedents and performance consequences of learning success in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 479-488. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.11.001>.
- FERNÁNDEZ, L., JUAN, R. M., URIBE-ETXEBERRIA, A. M., & SILVENTE, F. R. (2017). Los márgenes del crecimiento de las exportaciones españolas antes y después de la gran recesión. *Estudios de Economía Aplicada*, 35(1), 43-62.
- FERNÁNDEZ-MESA, A., & ALEGRE, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export Intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148-156. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>.
- GOLOVKO, E., & VALENTINI, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs growth. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 362-380. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2011.2>.
- GREWAL, R., & TANSUHAJ, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65(2), 67-80. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259>.
- HAIR JR, J. F., HULT, G. T. M., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-Sem)*. SAGE Publications.
- HAIR, J. F. J., SARSTEDT, M., RINGLE, C. M., & GUDERGAN, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE Publications.
- HENSELER, J., HUBONA, G., & RAY, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>.
- HENSELER, J., HUBONA, G., & RAY, P. A. (2017). *Partial least squares path modeling: Updated guidelines*. Springer.

- HENSELER, J., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Instituto Nacional de Estadística – INE. (2018). *El sector exterior español 2008-2017*. [www.ine.es](http://www.ine.es).
- Instituto Nacional de Estadística – INE. (2019). *Demografía armonizada de empresas año 2017*. [www.ine.es](http://www.ine.es).
- ISMAIL, K., KHURRAM, W., ABADI, M. D., & JAFRI, S. K. A. (2017). Sustained competitive advantage of Malaysian born global SMEs: Role of international entrepreneurial capability and positive psychological capital. *Advanced Science Letters*, 23(9), 8924-8928. <http://dx.doi.org/10.1166/asl.2017.9996>.
- JENG, D. J. F., & PAK, A. (2016). The variable effects of dynamic capability by firm size: The interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 115-130. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-014-0330-7>.
- JIANG, G., KOTABE, M., ZHANG, F., HAO, A. W., PAUL, J., & WANG, C. L. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101662. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101662>.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D., & SANZ-VALLE, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>.
- JOHANSON, J., & VAHLNE, J. (2017). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. In P. B. Buckley (Ed.), *International business* (pp. 145-54). Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315199689-9>.
- KNIGHT, G. A., & LIESCH, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.08.011>.
- KOCK, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10. <http://dx.doi.org/10.4018/ijec.2015100101>.
- KOTLER, P. (1973). The major tasks of marketing management. *Journal of Marketing*, 37(4), 42-49. <http://dx.doi.org/10.1177/002224297303700407>.
- KUTSCHKER, M., BÄURLE, I., & SCHMID, S. (1997). International evolution, international episodes, and international epochs: Implications for managing internationalization. *MIR. Management International Review*, 37, 101-124.
- LAAKSONEN, O., & PELTONIEMI, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205. <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12122>.
- LAWSON, B. E. N. N., & SAMSON, D. A. N. N. Y. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400. <http://dx.doi.org/10.1142/S1363919601000427>.
- LEDESMA-CHAVES, P., ARENAS-GAITÁN, J., & GARCIA-CRUZ, R. (2020). International expansion: Mediation of dynamic capabilities. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(5), 637-652. <http://dx.doi.org/10.1108/MIP-05-2019-0269>.
- LEE, S. H., & MAKHIJA, M. (2009). Flexibility in internationalization: Is it valuable during an economic crisis? *Strategic Management Journal*, 30(5), 537-555. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.742>.
- MENON, A., BHARADWAJ, S. G., & HOWELL, R. (1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070396244002>.
- MORGAN, N. A., KALEKA, A., & KATSIKEAS, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1), 90-108. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>.
- NAALA, M. N. I., NORDIN, N. B., & OMAR, W. A. B. W. (2017). Innovation capability and firm performance relationship: A study of pls-structural equation modeling

(Pls-Sem). *International Journal of Organization & Business Excellence*, 2(1), 39-50.

NISULA, A. M., & KIANTO, A. (2013). Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 8, 59-82. <http://dx.doi.org/10.28945/1902>.

NITZL, C., ROLDÁN-SALGUEIRO, J. L., & CEPEDA-CARRIÓN, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management and Data Systems*, 116(9), 1849-1864. <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>.

PAPAOIKONOMOU, E., SEGARRA, P., & LI, X. (2012). Entrepreneurship in the context of crisis: Identifying barriers and proposing strategies. *International Advances in Economic Research*, 18(1), 111-119. <http://dx.doi.org/10.1007/s11294-011-9330-3>.

PAUL, J., & ROSADO-SERRANO, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858. <http://dx.doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>.

PEDRON, C., PICOTO, W., COLACO, M., & ARAÚJO, C. (2018). CRM system: The role of dynamic capabilities in creating innovation capability. *Brazilian Business Review*, 15(5), 494-511. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.6>.

PETZOLD, S., BARBAT, V., PONS, F., & ZINS, M. (2019). Impact of responsive and proactive market orientation on sme performance: The moderating role of economic crisis perception. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(4), 459-472. <http://dx.doi.org/10.1002/cjas.1514>.

RIBAU, C. P., MOREIRA, A. C., & RAPOSO, M. (2017). SMEs innovation capabilities and export performance: An entrepreneurial orientation view. *Journal of Business Economics and Management*, 18(5), 920-934. <http://dx.doi.org/10.3846/16111699.2017.1352534>.

RINGLE, C. M., WENDE, S., & BECKER, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. <https://www.smartpls.com/>.

RODENBACH, M., & BRETTEL, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611-634. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741211220174>.

SALVATO, C., & VASSOLO, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2703>.

SAUNILA, M. (2017). Understanding innovation performance measurement in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.1108/MBE-01-2016-0005>.

SCHILKE, O., HU, S., & HELFAT, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *The Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2016.0014>.

SHAMA, A. (1978). Management & Consumers in an era of stagflation: The effects of stagflation on marketing management and consumers, with specific recommendations for marketing management. *Journal of Marketing*, 42(3), 43-52. <http://dx.doi.org/10.1177/002224297804200310>.

SLAVEC, A., DRNOVŠEK, M., & DRNOVSEK, M. (2012). A perspective on scale development in entrepreneurship research. *Economic and Business Review*, 14(1), 39-62. <http://dx.doi.org/10.15458/2335-4216.1203>.

SOMSING, A., & BELBALY, N. A. (2017). Managerial creativity: The roles of dynamic capabilities and risk preferences. *European Management Review*, 14(4), 423-437. <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12118>.

TEECE, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>.

TEECE, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.

TENENHAUS, M., VINZI, V. E., CHATELIN, Y.-M., & LAURO, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205. <http://dx.doi.org/10.1016/j.csda.2004.03.005>.

THOMPSON, P., & ZANG, W. (2016). Foreign business ownership and domestic entrepreneurial exports. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 873-895. <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-10-2015-0138>.

VLADOVA, K. (2018). Dynamic capabilities as innovation sources. *FAIMA Business & Management Journal*, 6(4), 5-12.

WANG, C. L., & AHMED, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>.

WEERAWARDENA, J., SALUNKE, S., KNIGHT, G., MORT, G. S., & LIESCH, P. W. (2020). The learning subsystem interplay in service innovation in born global service firm internationalization. *Industrial Marketing Management*, 89, 181-195. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.012>.

WU, H., CHEN, J., & JIAO, H. (2016). Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. *Journal of Business Research*, 69(8), 2678-2686. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.11.003>.

ZHAO, X., LYNCH JR, J. G., & CHEN, Q. (2010). Reconsidering baron and kenny: Myths and truths about mediation analysis. *The Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206. <http://dx.doi.org/10.1086/651257>.

ZHOU, S. S., ZHOU, A. J., FENG, J., & JIANG, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2017.20>.

ZONTA, T. C., & AMAL, M. (2018). Internationalization and innovation: The case of a born global from brazil. *Internext*, 13(1), 63-76. <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.13163-76>.

ZOUAGHI, F., SÁNCHEZ, M., & MARTÍNEZ, M. G. (2018). Did the global financial crisis impact firms' innovation performance? The role of internal and external knowledge capabilities in high and low tech industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 92-104. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2018.01.011>.

ZUCHELLA, A. (2002). Born global versus gradually internationalizing firms: An analysis based on the italian case. In Proceedings of the 28th EIBA Annual Conference. Athens, Greece. European International Business Academy.

#### Agências de fomento:

Não há agências de financiamento a serem informadas.

#### Conflito de interesse:

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

#### Copyrights:

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

#### Análise de plágio:

A RBGN realiza análise de plágio em todos os seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

#### Autores:

1. **Pablo Ledesma-Chaves**, Doutor em Marketing, Universidade de Sevilha, Sevilha, Espanha.

E-mail: [pledesma@us.es](mailto:pledesma@us.es)

2. **Jorge Arenas-Gaitán**, Doutor em Marketing, Universidade de Sevilha, Sevilha, Espanha.

E-mail: [jarenas@us.es](mailto:jarenas@us.es)

#### Contribuições dos autores:

**1º autor:** Definição do problema da pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou perguntas da pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Análise da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Redação do manuscrito.

**2º autor:** Definição do problema da pesquisa; Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.