

## INOVAÇÃO DIGITAL E INTERNACIONALIZAÇÃO DO NEGÓCIO estudo de caso em uma empresa de cintas modeladoras *Linfodreaening*

**Thainara Bianco Nunes<sup>1</sup>**

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC  
thainarabianconu@hotmail.com

**Elenice Padoin Juliani Engel<sup>2</sup>**

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC  
epj@unesc.net

**Júlio César Zilli<sup>3</sup>**

Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC  
juliozilli40@gmail.com

---

### Resumo

Diante de um cenário global altamente competitivo e repleto de incertezas, uma das soluções para as organizações pode ser composta não só pela inovação, mas também pela internacionalização e transformação digital do negócio. Diante disto, o estudo objetivou identificar as contribuições das ações de inovação digital no processo de internacionalização de uma empresa que produz e comercializa cintas modeladoras *linfodreaening*, localizada no Sul de Santa Catarina. Metodologicamente, caracterizou-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva, explicativa e um estudo de caso. A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevista virtual com o auxílio de um roteiro semiestruturado aplicada com a proprietária da empresa. Para a análise dos resultados, optou-se pela análise de conteúdo. Os principais achados revelaram que o processo de internacionalização se iniciou no ano de 2019, meio que por acaso, quando, em função do aumento de vendas, a empreendedora encontrou uma oportunidade para exportar para Portugal. Inovações incrementais foram feitas em seus produtos para melhor aceitação no mercado internacional, assim como o emprego de novas tecnologias como ERP integrado, sistema de armazenamento de dados em nuvem, bancos digitais, e-commerce e vendas pelas redes sociais (*Instagram e o WhatsApp*). A inovação digital contribuiu ainda na questão de segurança, agilidade, comunicação e transparência que são repassadas ao cliente por meio de site seguro e plataformas de comunicação eficientes.

**Palavras-chave:** inovação digital; transformação digital; internacionalização; cinta modeladora *linfodreaening*.

### DIGITAL INNOVATION AND BUSINESS INTERNATIONALIZATION: case study in a lymphodreaening modelling belt company

#### Abstract

Faced with a highly competitive global scenario full of uncertainties, one of the solutions for organisations can be made up not only of innovation, but also of internationalization and digital transformation of the business. In view

---

<sup>1</sup> Acadêmica de Administração de Empresas na Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

<sup>2</sup> Doutora em Desenvolvimento Socioeconômico e Mestra em Educação pela UNESC. Graduada em Administração de Empresas com Especialista em Marketing e Propaganda pela UNESC.

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento - EGC/UFSC. Professor de graduação e pós-graduação/UNESC. Líder do Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – LabGENINT/UNESC. Gerente do Programa de Qualificação para Exportação - Núcleo PEIEX Criciúma/Lages. Idealizador dos programas Prata da Casa e Programa de Imersão Empresarial – PRIME (PRIME *Experience* e PRIME *Class*). Membro do Laboratório Engenharia da Integração e Governança Multinível do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional – ENGIN/UFSC.



Esta obra está licenciada sob uma licença

Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0).

P2P & INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1-20, e-6683, jan./jun. 2024.

of this, the study aimed to identify the contributions of digital innovation actions in the internationalisation process of a company that produces and sells lymphodreaening modelling belt, located in the south of Santa Catarina. Methodologically, it was characterised as a qualitative study, descriptive, explanatory, and a case study. Primary data was collected by means of a virtual interview with the aid of a semi-structured script with the company's owner. Content analysis was used to analyse the results. The main findings revealed that the internationalisation process began in 2019, somewhat by chance, when, due to increased sales, the entrepreneur found an opportunity to export to Portugal. Incremental innovations were made to her products to improve their acceptance on the international market, as well as the use of new technologies such as integrated ERP, a cloud data storage system, digital banking, e-commerce and sales via social networks (Instagram and WhatsApp). Digital innovation has also contributed to security, agility, communication and transparency, which are passed on to the customer through a secure website and efficient communication platforms.

**Keywords:** digital innovation; digital transformation; internationalization; lymphodreaening modelling belt.

## 1 INTRODUÇÃO

O início do século XXI é marcado principalmente pela revolução digital e mostra o desenvolvimento acelerado das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICS). A partir delas surgem inovações e possibilidades de conexão, produção e disseminação de informações nunca vistas anteriormente que estabelecem transformações, ao mesmo tempo técnicas (no que se refere a dispositivos, produtos, tecnologias) e sociais (divergentes formas de produção e consumo, por exemplo) (Aldrich, 2014).

Junto com as novas tecnologias, tem-se o processo da globalização que auxiliou na possibilidade de uma conexão maior entre os países do mundo e a ampliação dos negócios em mercados globais. Esse rompimento de barreiras internacionais começou a ser testado pelo Brasil na década de 1990 (Batista, 2018), e mesmo com a internacionalização tardia, em comparação ao mundo desenvolvido, as organizações brasileiras vêm investindo no mercado externo e conquistando resultados consideráveis com essa expansão (Costa *et al.*, 2017; Moraes; Strehlau; Turolla, 2015).

A internacionalização de empresas, por sua vez, cresceu muito da década de 1980 até os dias atuais. A proporção do Investimento Externo Direto (IED) em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) mundial em 1980 aumentou quase cinco vezes, de 0,42% para 1,97% em 2013. Vale evidenciar que, nos anos de 2012 a 2014, a participação das economias em desenvolvimento no IED global realizado atingiu um novo recorde pela terceira vez consecutiva, chegando a 33,8% em 2014, ao passo que, em 2000, era de apenas 7,6%. Em 2015, os países em desenvolvimento foram responsáveis por 25,6% do IED global (UNCTAD, 2016).

De acordo com o comunicado de imprensa da FGV IBRE (2023), no ano de 2022, as exportações cresceram 19,1% e as importações cresceram 24,3% em relação a 2021, resultando em um superávit na balança comercial de US\$ 61,8 bilhões, valor superior ao registrado no ano anterior que foi de US\$ 61,4 bilhões. Em novembro, houve uma melhoria significativa nas

vendas para a China, e em dezembro, o saldo comercial com o país foi ainda maior do que o registrado no mesmo mês de 2021, passando de US\$ 724 milhões para US\$ 1,8 bilhões.

A relação entre internacionalização e inovação digital pode ser vista como um conjunto. Conforme Arbix, Salerno e De Negri (2004), ambas têm impacto direto e estão inter-relacionadas no processo de busca da competitividade das empresas. Do mesmo modo que o aumento da competitividade pode proceder de tecnologias inovadoras conquistadas por meio de estratégias de internacionalização, também o processo de internacionalização pode ser viabilizado por meio do aumento do poder de inovação das empresas. Além disso, Arbix, Salerno e De Negri (2004), argumentam que, ao se internacionalizar, a empresa conversa com novos mercados, segue novos tipos de regras para o processo de qualidade, bem como necessita de novas tecnologias as quais, mais tarde, serão transformadas em maior capacidade de inovação para si.

Diante desse contexto, o estudo objetivou identificar as contribuições das ações de inovação digital no processo de internacionalização de uma empresa que produz e comercializa cintas modeladoras *linfodreaening*, localizada no Sul de Santa Catarina.

## 2 INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

Pode-se compreender como inovação o aspecto que tem como objetivo modificar as oportunidades em novas ideias e colocá-las em prática. Também, pode-se deduzir que se trata do ato ou efeito de inovar, sendo assim, tornar algo novo; renovar; ou abordar uma novidade. Este termo casualmente pode causar confusão, uma vez que as pessoas tendem a entender inovação como invenção (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008).

Schumpeter (1988), um dos autores clássicos relacionados à inovação, a relaciona com uma visão macroeconômica, argumentando sobre a capacidade de a inovação impulsionar a economia que está em constante evolução, possibilitando transformações no mercado e o comportamento do consumidor, ao passo que as novidades incorporadas conduzem o crescimento, assim criando um ciclo virtuoso de inovações e crescimento econômico. Ainda de acordo com Schumpeter (1988), é o empreendedor que dá origem ao ciclo, pois inovar é o modo de substituir as formas antigas de produção e consumo por formas não existentes, pelas quais os produtores acabam persuadindo os consumidores a adquirirem novos produtos e serviços

É possível encontrar uma definição de inovação no Manual de Oslo, documento publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), segundo o qual, a inovação tem como objetivo direcionar e uniformizar conceitos, metodologias

e o levantamento de estatísticas e indicadores de pesquisa de inovação na indústria. A terceira edição do Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 56) indica que:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

De acordo com Higgins (1995), a inovação pode ser classificada como: inovação em produto, que resulta em novos serviços e produtos ou em melhorias dos produtos e serviços existentes; inovação em processo, que tem como resultados processos melhorados; inovação de marketing, resultando na melhoria de elementos com o produto, preço, distribuição e mercado; e inovação em gestão, que resulta em melhorias na gestão da organização

De acordo com os estudos de Drucker (2003, p. 191), “as inovações eficazes começam pequenas. Não são grandiosas. Procuram fazer uma coisa específica”. A inovação pode ser mais simples do que se pensa, o segredo é começar a buscar por inovações que contribuam para o presente, ser o mais específico possível no mercado quanto ao público que se deseja atender. A inovação, desta maneira, colabora eminentemente para o sucesso da organização (SEBRAE/SP, 2018).

Freeman (1987) definiu quatro categorias de inovação: incremental, radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-econômico (revolução tecnológica). A inovação incremental acontece com alta ou baixa intensidade de maneira contínua em qualquer indústria ou atividade de serviço. Ainda que as inovações incrementais sejam capazes de aparecer como resultado de programas organizados de pesquisa e desenvolvimento, podem acontecer como resultado de invenções e melhorias sugeridas por engenheiros e profissionais envolvidos de modo direto na maneira de produção ou como resultados de iniciativa de propostas de usuários. A inovação é capaz de ser uma resposta a uma solução criativa de um colaborador, uma nova forma de atender o cliente, uma possibilidade de estipulada etapa do processo produtivo ou a alteração de um insumo para o novo produto.

Freeman (1987) alega que as inovações radicais são caracterizadas por eventos descontínuos e são a resposta de uma atividade de pesquisa e desenvolvimento produzida em organizações, universidades e laboratórios. As mudanças nos sistemas tecnológicos podem influenciar vários setores da economia e causam a entrada de uma empresa em setores novos. São fundamentadas com base na combinação entre inovação radical e incremental, junto com inovações organizacionais, afetando mais do que uma ou pequena quantidade de empresas. Algumas mudanças no sistema tecnológico são tão fortes que influenciam no comportamento

da economia. Um paradigma tecno-econômico é aquele que afeta a estrutura e as condições de produção e distribuição de quase todo o ramo da economia.

No Quadro 1, Porter (1989) cita cinco modos de inovações que intervêm na vantagem competitiva.

Quadro 1- As cinco causas da inovação na geração de vantagem competitiva.

| <b>Causas</b>                                | <b>Características</b>   |
|--|--|
| Novas Tecnologias                            | As novas tecnologias abrem a possibilidade de mudanças que vão desde a formulação do produto em si, até a maneira na qual ele é feito, comercializado e entregue   |
| Novas/renovadas necessidades do comprador    | Mudanças na vantagem competitiva ocorrem quando o comprador muda suas necessidades ou as modifica consideravelmente, definindo, desta maneira, novas regras e demandando mudanças que englobam até mesmo a cadeia de valores |
| Surgimento de novos segmentos da indústria   | Quando o surgimento de novos segmentos distintos ou a junção de segmentos já existentes surgem, possibilitam a criação de novas maneiras de atender um determinado grupo de clientes   |
| Custos ou disponibilidade variada de insumos | Quando os custos aumentam e a empresa percebe que será necessário utilizar novas alternativas enquanto os concorrentes permanecem presos aos processos projetados para condições antigas                                     |
| Mudanças nos regulamentos governamentais     | Saber lidar com mudanças nas normas obrigatórias de produtos, barreiras, controles ambientais também é característica da vantagem competitiva  |

Fonte: Adaptado de Porter (1989).

Para Porter (1989), esses cinco tópicos retratam lacunas que, no instante em que são abertas, permitem que a empresa fique na frente de seus concorrentes, caso esteja preparada para visualizar estas lacunas como vantagem competitiva e novas oportunidades de mudança. Ainda de acordo com o autor, as empresas que possuem uma boa vantagem competitiva internacional e nacional são as que conseguem aperfeiçoar, assim como elevar seus padrões tecnológicos e inovativos. A rapidez contida em tais transformações é o motor que faz com que elas se mantenham à frente de concorrentes.

Spezamiglio, Galina e Calia (2016) também falam sobre a relação entre inovação e competitividade e mostram que, quando a empresa inova seus produtos e processos organizacionais, ela aumenta respectivamente seus valores tangíveis e intangíveis tornando-se desta forma, mais competitiva.

## 2.1 INOVAÇÃO DIGITAL E INTERNACIONALIZAÇÃO

A partir da virada do milênio, de acordo com os variados avanços tecnológicos ocasionados especialmente em áreas digitais, físicas e biológicas, começou a se evidenciar o que se denomina como Quarta Revolução Industrial. Essa nova fase do desenvolvimento econômico envolve a digitalização da manufatura e o intensivo uso de novas tecnologias nos

processos de produção, na gestão dos negócios e na oferta de serviços, e têm-se criado modelos de negócios nos mais diversos setores (Schwab, 2016).

Para Rogers (2017), a tecnologia de informação é uma forma de facilitar o desenvolvimento das empresas e deve apresentar as seguintes características: *i*) Gestão de informação – integrar tecnologias e dados; *ii*) Controle e visualização – auxiliar no processo de tomadas de decisões; e *iii*) Dinamização empresarial – disponibilizar informações.

O Manual de Oslo (OCDE, 2007) define quatro tipos distintos de inovações, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos de Inovação.

| Tipologias      | Atributos  |
|-----------------|--|
| Produto/serviço | Apresenta consideráveis mudanças nas características fundamentais de produtos e serviços, com bens e serviços novos ou significativamente melhorados.  |
| Marketing       | Implementação de um novo método de tentar vender o produto com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.                                       |
| Processo        | Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, incluindo mudanças no processo produtivo, criação e de distribuição, envolvendo a aquisição de novas tecnologias, equipamentos e <i>softwares</i> . |
| Organizacional  | Modificações na forma como o trabalho é dividido e coordenado, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.   |

Fonte: Elaboração própria de acordo com OCDE (2007).

O relatório do *Global Innovation Index – GII* (2022) estudou a capacidade de inovação de 132 países com base em um grupo vigoroso de dados estatísticos. Dentre os países analisados, o Brasil foi classificado na 54ª posição do GII, sendo assim, sua taxa de eficiência de inovação (média entre os resultados da inovação e os investimentos na área) foi de 0,52, ocupando a posição 99ª (Global Innovation Index, 2022).

De acordo com o IBGE (2017), o maior entrave com o qual as indústrias brasileiras se deparam ao inovar é de natureza econômica. Os elevados custos da inovação lideram a lista com cerca de 86,0%. Logo após os riscos excessivos, apontando 82,1%, que designa a insegurança e o temor do que é “novo”, “incerto”, características comuns do ser humano frente a algo desconhecido (Kline; Rosenberg, 2015).

### 2.1.1 Maturidade e transformação digital

Os benefícios da transformação digital podem ser espelhados em três fundamentais áreas: melhor experiência e engajamento dos clientes, simplificação de operações gerais e criação de modelos de negócios inovadores (Bonnet *et al.*, 2012; Henriette; Feki; Boughzala, 2015). Ademais, exemplos reais de empresas que passaram pela transformação digital mostram



impactos financeiros positivos a longo prazo, nos preços das ações das companhias e em receitas, de acordo com Morgan (2019), em um artigo da Forbes.

Diante do que é abordado por Westerman e Mc-Afee (2012), a maturidade digital consiste em uma combinação de duas proporções separadas, mas que são relacionadas. A primeira é a intensidade digital, a qual se refere ao investimento em tecnologia a fim de habilitar iniciativas que possam modificar a maneira como a empresa procede seus compromissos com clientes, operações internas e até modelos de negócio. A segunda dimensão é a intensidade do gerenciamento de transformação, onde os líderes da organização estabelecem o ambiente necessário para conduzir a mudança digital na empresa. Sendo assim, ela tem como objetivo o fortalecimento da associação entre a TI e o restante da empresa, aspirando implantar tecnologias fundamentadas em mudanças. Junto a isso, por meio de uma combinação de liderança de cima para baixo e da inovação de baixo para cima, visa impulsionar o amadurecimento digital em curso.

O conceito de maturidade digital se mostrou importante no estudo de Westerman, Bonnet e McAfee (2014), o qual apresentou evidências de que as empresas com maior maturidade digital também alcançam níveis corporativos superiores de desempenho. Para que uma empresa possa se manter competitiva é importante que ela possua um processo contínuo de melhoria e posicionamento com base na análise de capacidade de TI e da qualidade de suas propriedades e serviços. De acordo com De Bruin *et al.* (2005), modelos de maturidade são meios oportunos que buscam ajudar essas questões específicas. Segundo Andersen e Henriksen (2006), a maturidade define os graus de desenvolvimento de uma dimensão específica. Desse modo, a natureza de um modelo de maturidade equivale em fases cronológicas que classificam o nível de desenvolvimento de uma empresa. Quanto ao uso na prática, os modelos de maturidade são utilizados para revelar os níveis atuais e desejados de desenvolvimento.

Segundo Dias (2016), existe a Internet das coisas (*IoT*), que é uma concepção onde a realidade real e a realidade virtual estão conectadas, criando um universo inteligente em diferentes segmentos da sociedade. O principal aliado da *IoT* é o *Big Data*, essencial para a Indústria 4.0 e com grande potencial para a criação e expansão de novos negócios.

De acordo com Chen, Mao e Liu (2014), desde 2004, as redes sociais online, como fóruns na internet comunidades online, blogs, serviços de redes sociais e sites de redes sociais oferecem aos usuários grandes chances para realizar, enviar e compartilhar conteúdo. Nesse sentido, tecnologias avançadas que utilizam dados semiestruturados ou não estruturados surgem a todo momento. Por exemplo, a análise de imagens pode extrair dados úteis de outras imagens (como reconhecimento facial). Diante do que é abordado por Bôto *et al.* (2016), as mídias

sociais são veículos para tendências importantes que devem interessar às organizações que operam no espaço digital ou em qualquer outro espaço.

Com a ascensão contínua da Internet, é importante pensar em marketing *on-line*, o qual é um meio de digitalização do negócio, pois uma parcela significativa dos consumidores fala sobre os produtos e serviços oferecidos pelas empresas na Internet (Torres, 2009). Pode-se afirmar que o Instagram influencia na venda e compra de produtos, pois os consumidores seguem os perfis das lojas e/ou marcas em busca de novidades sobre o segmento que atendem. Alguns desses consumidores são motivados a comprar após ver a publicação, como Rocha (2016, p. 44) constatou em estudo:

De acordo com os resultados obtidos com a amostra, todas as entrevistadas utilizam smartphones com Internet móvel, e são usuárias do *Instagram*. Evidenciou-se que a utilização de ferramentas digitais como o *Instagram* levam ao cliente uma visão privilegiada da marca, sendo bastante útil para a divulgação e atração de novos clientes, pois 64% das entrevistadas afirmou que compraria uma peça de roupa de academia em uma loja desconhecida, ou seja: o fato de ter visto a peça em um perfil de uma loja que não conhecia desperta o desejo de compra.

De acordo com Nascimento (2016), a computação nas nuvens é um meio facilitador para empresas, pois pode ser identificada como uma grande rede de servidores conectados entre si em variados locais do mundo, com potencial de estarem conectados fisicamente ou não. Os usuários conseguem, dessa forma, acessar aplicativos, sistemas, arquivos e documentos nestes gigantes servidores alastrados pelo mundo, de modo ágil e prático, em qualquer momento e lugar.

8

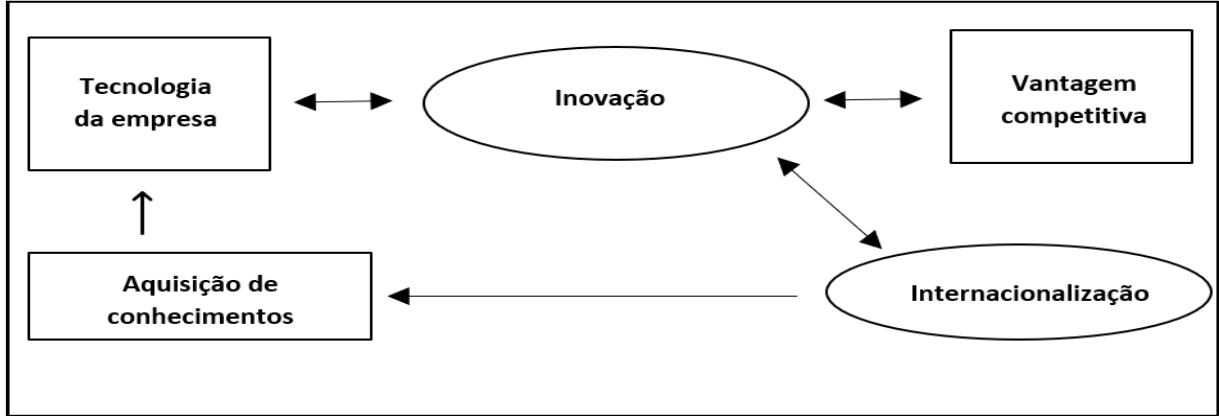
### **2.1.2 Internacionalização e sua relação com a inovação**

Muitos estudos relacionam a internacionalização de empresas e inovação como uma relação direta. De um lado, a inovação, que gera vantagens competitivas, capazes de proporcionar melhores condições para a internacionalização da empresa. De outro, ao se internacionalizarem, além de terem mais acesso a novas tecnologias e possibilidades de inovação e adquirirem novos conhecimentos, as organizações acabam ficando expostas a uma pressão competitiva maior que no mercado local. Pelo lado da demanda, consumidores exigem mais qualidade e menor preço e, no lado da oferta, acontece uma competição mais acirrada com rivais internacionais. Assim, a manutenção do sucesso de suas atividades no exterior exige mais inovação e, portanto, em tese, ao longo do tempo existe uma relação interdependente entre inovação e internacionalização (Filipescu, 2006).



Filipescu, Rialp A. e Rialp J. (2009) sugerem um modelo (Figura 3) para ilustrar essa relação de interdependência entre os dois fenômenos.

Figura 3 - Modelo de Interdependência.



Fonte: Elaboração própria a partir de Filipescu, Rialp A. e Rialp J. (2009).

Pode-se perceber que a relação começa com a ideia de que a tecnologia utilizada pela empresa ajuda a inovar e criar as vantagens competitivas necessárias para competir e ter sucesso no mercado internacional. Uma vez que a empresa desenvolve atividades no exterior, ela adquire conhecimentos que serão úteis para a manutenção de suas vantagens competitivas e para a criação de oportunidades, melhorar ou criar vantagens competitivas implica mais inovação. Conseqüentemente, a relação entre inovação e internacionalização pode ser considerada uma relação mútua.

A capacidade de internacionalização tornou-se uma necessidade competitiva para muitas empresas, o que permite o crescimento e sobrevivência na era da globalização. O processo de internacionalização nas pequenas e médias empresas (PMEs) é um processo em desenvolvimento e requer um novo conjunto de competências (orientação para novos mercados, marketing, entre outras).

Quando as empresas enfrentam limitações no mercado doméstico, uma das principais estratégias para manter seu crescimento é expandir suas operações para novos mercados. Esse processo geralmente começa por empresas com operações de exportação, chegando a outros estágios, como a internacionalização de escritórios e parques fabris. A alta competitividade entre empresas tem se destacado como um elemento marcante no comércio global do século XXI, resultando na saturação de mercados. Essa situação tem pressionado cada vez mais as organizações a adotarem estratégias e práticas inovadoras, tornando a inovação um princípio fundamental em seus planejamentos, mesmo quando a busca pela internacionalização é vista como uma oportunidade (Zilli; Borba; Machado, 2020; Zilli; Freire, 2020; Zilli; Heinzen, Vieira, 2015; Zilli *et al.*, 2019).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos fins de investigação, esta pesquisa se classificou como descritiva e explicativa, que, segundo Gil (1999), tem como objetivo a identificação dos fatores que determinam ou que colaboram para o acontecimento de um fenômeno, sendo um tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade. Em relação aos meios de investigação, a pesquisa foi caracterizada como estudo de caso (Roesch, 2001), uma vez que seu foco foi a análise mais detalhada da empresa Tati Albino Modeladores e os seus processos de digitalização e internacionalização.

Na realização deste estudo foram utilizadas fontes primárias, as quais, segundo Diehl e Tatim (2004), equivalem ao alcance de dados por parte do pesquisador, em primeira mão, e que fazem parte da composição da pesquisa de campo. Para a execução da coleta de dados primários utilizou-se uma entrevista com o uso de roteiro estruturada em três blocos: 1º bloco, referente à descrição do processo de internacionalização da empresa; 2º bloco, contendo as ações de inovação digital implementadas pela empresa durante o seu processo de internacionalização; e, 3º bloco, apresentando as contribuições da inovação digital para o processo de internacionalização da empresa em estudo. Os estudos de Zilli e Freire (2020); Zilli, Heinzen e Vieira (2015) e Zilli *et al.* (2019) foram utilizados como suporte para a elaboração do instrumento de coleta de dados. A entrevista com a proprietária da empresa foi realizada via plataforma *Google Meet* no dia 16/03/2023, seguindo o roteiro de entrevista. A entrevista foi gravada e posteriormente transcrita.

A análise dos dados da pesquisa classifica-se como análise de conteúdo. Godoy (1995) afirma que a análise de conteúdo, diante da perspectiva de Bardin (1977), consiste em uma técnica metodológica que pode ser aplicada em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte.

### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 4.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização da empresa Tati Albino Modeladores, conforme a proprietária, “[...] aconteceu de modo natural e inesperado, pois não imaginava que venderia para fora de Criciúma e região, para fora do estado e tampouco para fora do Brasil.” Para evitar contratempos e prevenir possíveis entraves à exportação, o ideal é avaliar todo o processo,

verificar as possibilidades da empresa em diversos aspectos, estudar o mercado e todas as leis, regulamentos e regras do país de destino e de origem (Bioseta, 2021).

Após 5 meses da sua abertura, o site Sul In foco fez uma postagem sobre a empresa como se fosse uma entrevista. Grande parte das pessoas que acessam este site são de regiões próximas, mas moram fora do País ou em outras cidades e estão sempre conectadas para ver as notícias. Então, muitas mulheres, quando viram a reportagem, queriam comprar o produto, e nas palavras da proprietária:

Algumas mulheres compraram enquanto estavam no período de férias no Brasil e outras questionavam se vendíamos para fora do país. Foi assim que pesquisei como que eu poderia vender para uma pessoa que estava fora do país e descobri que existe um serviço nos Correios que se chama 'Exporta Fácil'. Então eu levava os documentos e a mercadoria no correio e lá mesmo eles faziam todo o processo de envio (Empresária Entrevistada, 2023).

Entretanto, as vendas foram aumentando e as mercadorias começaram a ser taxadas, obrigando a empresária estudar e buscar novas maneiras para continuar exportando. Em 2018 fechou parceria com uma revendedora em Portugal e venderam muito bem, mas aconteceram situações em que a revendedora parou de comprar e começou a copiar as cintas. Assim, a empresária precisou buscar novamente outras opções para continuar exportando. Foi assim que contratou um consultor para realizar um estudo em Portugal sobre aluguéis e regiões estratégicas. O planejamento foi realizado e segundo a empresária:

Depois de um tempo que ele me entregou o planejamento, vi que era viável e decidi abrir a empresa lá. Além disso, vale ressaltar que em Criciúma abriu o Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX, convênio realizado entre a UNESC e a ApexBrasil. O programa traz para as empresas uma qualificação com extrema qualidade, com técnicos extensionistas in loco na empresa e com um material que destaca a prospecção de mercado internacional até a promoção comercial. Assim, me juntei ao programa, e quando abri a empresa, já estava nucleada junto ao PEIEX Criciúma. Juntos estudamos o mercado e percebemos que estávamos no caminho certo e que as coisas fluíram naturalmente (Empresária Entrevistada, 2023).

Após a abertura da empresa em Portugal, no ano de 2019, foi criado um site e implantado o *e-commerce*, ação que se enquadra como um tipo de inovação em processo, que de acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2007) consiste na implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluindo mudanças no processo produtivo, criação e de distribuição, envolvendo a aquisição de novas tecnologias, equipamentos e softwares. Isso em época de Pandemia do CORONAVÍRUS – 19, que segundo a proprietária, impactou positivamente, como relata na entrevista: “Foi um ano bom de venda, tanto no Brasil quanto em Portugal porque as pessoas estavam em casa, isoladas, foi o ‘pontapé’ inicial para nós”.

As maiores dificuldades no processo de internacionalização da empresa foram, de fato, confiar em uma pessoa desconhecida no primeiro momento para realizar o estudo em Portugal e nomeá-lo como gerente, que seria responsável pelo financeiro no local enquanto algum responsável não estivesse presente no país. Segundo a empresária “[...] o aluguel, que era muito disputado, foi uma dificuldade enfrentada e a cópia das cintas foi um grande desafio que a empresa enfrentou, pois, os produtos replicados estavam gerando problemas de qualidade.” A proprietária ainda argumenta que “Como a revendedora começou vendendo a minha marca e logo após começou a vender a que ela copiou, as pessoas associavam à minha marca, foi uma situação chata, onde tivemos que manter a cabeça no lugar e buscar seguir em frente.”

O ingresso em novos mercados e a adaptação em países estrangeiros ocorreu de fora para dentro, as clientes que procuravam a empresa. De acordo com a empresária, o Brasil é referência quando o assunto é beleza e, além das clientes brasileiras, que moravam no exterior e buscavam pelas cintas, estrangeiras também se interessavam. Deste modo, a escolha de Portugal como um dos países para os quais a empresa exporta foi de acordo com a necessidade e maior demanda das clientes, conforme explica a proprietária:

Fomos aonde havia maior demanda, pois se fosse para fazer um planejamento estratégico de um país para colocarmos nossa filial, não escolheríamos Portugal, devido aos problemas financeiros, socioeconômicos que o país enfrenta, além de possuir um dos salários mínimos mais baixos da Europa. Entretanto, não sabíamos dessas informações, apenas fomos até onde as clientes estavam pedindo e buscando por nossos produtos (Empresária Entrevistada, 2023).

A empresa cresceu muito rápido, sua abertura no Brasil ocorreu no começo de 2017 e começou a exportar em meados de 2018-2019. A empresária relata que já trabalhou no setor de produção e qualidade e, por isso, todos os dias buscava realizar melhorias no produto. Algumas pequenas ações foram adotadas para que o produto ficasse mais atrativo comercialmente, como a adição de uma bandeira do Brasil e uma de Portugal, com intuito de passar a ideia de que era uma mercadoria que buscava ser acolhida pelo país. Estas melhorias podem ser descritas como inovações incrementais de produto/serviço (OCDE, 2007). Dessa forma, quando os produtos passaram a ser exportados, já estavam bem aprimorados.

As ações de divulgação do produto são realizadas tanto offline (em massa) quanto online (redes sociais, site). A empresária relata que busca ser uma empresa que ultrapassa seus limites de território e, por isso, investe em marketing de massa como rádio, televisão, *Instagram*, *WhatsApp*, outdoors, dentre outras ações.

Buscamos ser uma empresa que adota todos os tipos de marketing, para se caso o Instagram não exista mais, igual ocorreu com o Orkut, a empresa terá outras opções e

não será refém apenas de uma rede social. Por isso, investimos em propagandas de rádio, televisão, outdoors e em redes sociais, tanto no Brasil, como em Portugal (Empresária Entrevistada, 2023).

#### 4.2 AÇÕES DE INOVAÇÃO DIGITAL

A empresa utiliza a tecnologia com intuito de melhorar os processos internos. Faz uso das redes sociais como o *Instagram* e o *WhatsApp* a fim de se aproximar dos clientes e divulgar seus produtos. Tanto no Brasil quanto em Portugal a organização conta com a integração (ERP) do contador com o sistema de notas fiscais, este que pode acessar de qualquer lugar, por meio da tecnologia em nuvem (tecnologia que faz parte do processo de digitalização da empresa), que hoje é um grande facilitador, por poder acessar e compartilhar os dados com qualquer um a qualquer momento (Nascimento, 2016). Além dos bancos digitais como meio de pagamento, o cliente não precisa sair de casa para adquirir ou pagar o produto.

Como já citado, a organização conta com o uso de plataformas tecnológicas (sites, redes sociais e sistemas de emissão de notas fiscais e controle) com a intenção de encurtar distâncias e diminuir barreiras. A utilização da tecnologia ocorre por meio dos sites, redes sociais, sistema de emissão de notas fiscais, sistema contábil, também os aplicativos de banco para o pagamento eletrônico.

Praticamente tudo que fazemos é por meio de plataformas, isso com o intuito de encurtar as barreiras. O sistema que utilizamos é on-line, e aqui na região foi difícil encontrar uma empresa que não precisasse de um servidor ao integrar os sistemas. Já o Bling não tem necessidade e de onde estiver, em qualquer computador que acessar, conseguimos ter acesso a tudo, de modo seguro. Além das plataformas de Instagram e WhatsApp e dos nossos 2 sites (Empresária Entrevistada, 2023).

Para que a empresa fosse reconhecida internacionalmente algumas ações foram tomadas, como a criação de um site com as mesmas imagens do Brasil, adaptações das mensagens e publicações nas redes sociais voltadas para a mulher brasileira e estrangeira, com a finalidade de fazê-las se sentirem seguras ao comprar *on-line*.

As entrevistas realizadas com a empresa também foram responsáveis pelo maior reconhecimento dela. De acordo com a proprietária “[...]saber inglês foi uma ponte que também facilitou e auxiliou o processo de internacionalização da empresa, uma vez que a comunicação é essencial ao ingressar no mercado externo.”

### 4.3 CONTRIBUIÇÕES DA INOVAÇÃO DIGITAL

As principais mudanças que o processo de internacionalização trouxe para a empresa, além da questão digital, foi o foco na qualidade e na aprimoração das revisões. Atualmente, a empresa conta com um padrão de vistoria, por meio do qual todos os produtos são revisados pelo menos três vezes. O que motivou a empresária a adotar este método foram as exportações, pois deste modo é possível evitar trocas e devoluções que para o cliente que se encontra em outro país, seria um transtorno.

Os catálogos *on-line* traduzidos também foram resultados de uma mudança que ocorreu diante da internacionalização da empresa. Deste modo, pode-se afirmar que o processo de internacionalização contribuiu para que a empresa começasse a desenvolver melhorias tanto para o produto quanto para o processo de envio e compra. Por isso, hoje as exportações na empresa representam um percentual de 30 a 40% do faturamento e, segundo a proprietária, a meta é aumentar esse percentual e vender mais para o exterior.

É muito bom vender para fora do país, pois não ficamos reféns da sazonalidade do Brasil. No início, quando começamos a exportar o percentual de faturamento representava entre 5 e 10% e hoje está entre 30 e 40%. Nossa meta é aumentar esse percentual, vendendo mais para o exterior, com intuito de não ficarmos refém apenas da situação econômica do Brasil, que oscila muito (Empresária Entrevistada, 2023).

A empresária relata que a internacionalização da empresa trouxe um aumento da reputação da marca, além da maior visibilidade dos produtos. Na região onde a empresa fica localizada foi nítido que ao exportar e ser reconhecida fora do país, as vendas aumentaram. Diante da concepção da proprietária:

Quando as pessoas da nossa região viram que o nosso produto possui um reconhecimento internacional logo associaram que para estar fazendo sucesso no exterior é porque o produto deveria ser muito bom, e passaram a adquirir nossas cintas, indicar para amigas (Empresária Entrevistada, 2023).

A empresária afirma que quanto mais conteúdo de entrevistas realizadas com a empresa eram publicados, maiores eram as vendas, pois alcançavam um grande público. A proprietária conta que já ocorreu de uma pessoa ir comprar uma cinta a pedido de uma amiga que mora fora do país.

As entrevistas que participamos foram muito importantes para nosso reconhecimento. É muito legal, porque a pessoa que foi comprar não sabia que a empresa era daqui, mas a amiga fora do país sim. Outra coisa legal alguns de nossos revendedores de fora quanto os daqui eram consumidores, ou seja, são pessoas que já compraram, usaram, aprovaram e decidiram revender nossos produtos (Empresária Entrevistada, 2023).



A contribuição da utilização das novas tecnologias perante o processo de internacionalização da empresa, segundo a empresária, se deu diante da questão de segurança e transparência que são repassadas ao cliente. Para isso, o site seguro, plataformas onde o cliente consegue conversar com a empresa e tirar as dúvidas, de modo mais rápido e prático, garantem esta segurança. Ou seja, a contribuição do uso de tecnologias baseou-se em agilidade, tempo e segurança, essencial para manter os clientes satisfeitos e sem possíveis dúvidas.

Novas tecnologias vão sempre instigar transformações no ambiente social da organização e é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que pudesse ser incorporada na empresa sem causar algum efeito (Gonçalves, 2002). É notável que esse efeito é positivo para muitas empresas, principalmente aquelas que investem em inovação tecnológica de forma planejada e segura.

Uma das estratégias que a empresa ainda não utiliza, mas pretende adotar para qualificar o processo de exportação, é o *Business to Business* (B2B), um processo de venda que pode ou não ser on-line, no qual as transações comerciais ocorrem entre empresas. Para a proprietária, por meio dele será possível abranger maiores e mais complexas demandas, além de a empresa ter a oportunidade de estar disponível para mais países e em maior escala.

15

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de identificar as contribuições das ações de inovação digital no processo de internacionalização de uma empresa que produz e comercializa cintas modeladoras *linfodreaening*, localizada no Sul de Santa Catarina, podendo-se afirmar que este aconteceu de modo natural e inesperado. Percebeu-se também que a internacionalização se deu de fora para dentro, uma vez que foram as clientes que procuraram a empresa, estando em outros países.

Constatou-se que a organização fez e faz uso de novas tecnologias e das redes sociais com intuito de melhorar os processos internos e se aproximar dos clientes. Algumas ações foram tomadas para que pudesse tornar a marca reconhecida internacionalmente, como a criação de um site com implantação do *e-commerce*, adaptações das mensagens e publicações nas redes sociais, criação de catálogos *on-line* traduzidos, padronização da marca, além da utilização de uma plataforma integrada (ERP) para emissão de notas fiscais, com tecnologia em nuvem.

Foi evidenciado que a inovação digital contribuiu positivamente para a agilidade dos processos, segurança, facilidade de compra e adaptação da informação diante dos canais mais utilizados pelos clientes (redes sociais, sites e bancos digitais). Inovações incrementais

igualmente foram responsáveis pela melhoria nos produtos, serviços e processos da empresa com a inclusão dessas tecnologias.

Como resultado deste estudo de caso realizado na empresa Tati Albino Modeladores, verificou-se que a organização possui oportunidades em relação ao mercado internacional, pelo fato de já ter acesso a nações distintas e em função do uso de novas tecnologias que unificaram o processo de criação e industrialização dos produtos, nacionalmente e internacionalmente.

Verificou-se ainda poucas publicações relacionando as temáticas transformação digital e internacionalização. Feld e Schreiber (2016) corroboram afirmando que a falta de análise de casos reais e isolados pode dificultar a compreensão dos cenários e situações estudadas. A metodologia do estudo de caso também representa certa limitação, o que dificulta a generalização dos resultados para outras realidades. Portanto, sugere-se aprofundar as discussões sobre inovação digital e a internacionalização dos negócios com uma amostragem maior de empresas.

Sendo assim, entende-se que as empresas que desejam obter sucesso em seus processos de internacionalização devem buscar conhecer mais profundamente o mercado para o qual pretendem exportar, usar intensamente as tecnologias digitais para facilitar processos, inovar, entregar maior valor ao cliente e conseguir vantagem competitiva.

16

## AGRACEDIMENTOS

Ao Laboratório Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – LabGENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. The democratization of entrepreneurship? Hackers, makerspaces, and crowdfunding. **Academy of Management Annual Meeting**, Philadelphia, 2014. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2014.10622symposium>. Acesso em: 26 abr. 2023

ANDERSEN, K. V.; HENRIKSEN, H. Z. E-Government maturity models: extension of the Layne and Lee model. **Government Information Quarterly**, v. 23, p. 236-248, 2006.

ARBIX, G.; SALERNO, M.; DE NEGRI, J. **Inovação via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras**. Brasília: IPEA, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, C. L. V. A internacionalização da economia brasileira. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, p. 1-17, 2018.

BIOSETA. Inteligência artificial. **COMEX**: quais os principais empecilhos para exportação? 2021. Disponível em: <https://www.bioseta.com.br/comex-quais-os-principais-empecilhos-para-exportacao/>. Acesso em: 01 dez. 2022.

BONNET, D.; FERRARIS, P.; WESTERMAN, G.; MCAFEE, A. Talking 'bout a revolution. **Digital Transformation Review**, v. 2, n. 1, p. 17-33, 2012.

BÔTO, F. P. A.; GOMES, F. F.; MOTA, M. de O.; FREITAS, A. A. F. de. Curtiu, comentou, comprou. A mídia social digital Instagram e o consumo. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 1, p. 130-161, 2016.

CHEN, H., MAO, S., LIU, Y. **Big Data**: a survey. New York: Springer Science Business, 2014. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkozje\)\)/reference/referencespapers.aspx?referencid=2019784](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referencid=2019784). Acesso em: 02 dez. 2022.

COSTA, F. L. G.; ANEZ, M. E. M.; MOL, A. L. R.; DAMASCENO, T. S. A. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos Ebape.br (FGV)**, v. 15, n. 1, p. 960-973, 2017.

DE BRUIN, T.; FREEZE, R.; KAULKARNI, U.; ROSEMANN, M. Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. *In*: CAMPBELL, B.; UNDERWOOD, J.; BUNKER, D. (Eds.). **Australasian Conference on Information Systems (ACIS)**. Nov./Dec. 2005, Australia, New South Wales, Sydney. Disponível em: <http://eprints.qut.edu.au/25152/>. Acesso em: 01 dez. 2022.

DIAS, R. R. de F. **Internet das coisas sem mistérios**: uma nova inteligência para os negócios. São Paulo: Netpress Books, 2016.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

FELD, M.; SCHREIBER, D. Análise reflexiva do processo de internacionalização das empresas de negócios digitais. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 2, p. 17-36, 2016.

FGV IBRE. Indicador de Comércio Exterior (ICOMEX). **Desacelera o crescimento do comércio mundial em 2023 e cresce o volume exportado pelo Brasil**. 2023. Disponível em: [https://portalibre.fgv.br/system/files/2023-06/ICOMEX\\_FGV\\_Press%20release\\_Junho2023.pdf](https://portalibre.fgv.br/system/files/2023-06/ICOMEX_FGV_Press%20release_Junho2023.pdf). Acesso em: 01 jul. 2023.

FILIPESCU, D. A. **Innovation and internationalization**: a focus on exporting firms. ResearchGate.net, 2006. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Diana\\_Filipescu/publication/228548557\\_](https://www.researchgate.net/profile/Diana_Filipescu/publication/228548557_)

INNOVATION\_AND\_INTERNATIONALIZATION. A\_FOCUS\_ON\_EXPORTING\_FIRMS/links/54529b5d0cf26d5090a3777f.pdf. Acesso em: 22 out. 2022.

FILIPESCU, D. A., RIALP, A.; RIALP, J. Internationalization and technological innovation: empirical evidence on their mutual relationship. *In: SINKOVICS, R.R.; GHOURI, P. N. (eds). New challenges to international marketing: advances in international marketing.* Bingley, UK: Emerald Group Publishing, 2009. v. 20.

FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance.** Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBAL INNOVATION INDEX. **The GII reveals the most innovative economies in the world, ranking the innovation performance of 132 economies.** 2022. Disponível em: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-section3-en-gii-2022-results-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>. Acesso: 17 set. 2023.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71. 1995.

GONÇALVES, F. Relações Públicas e as novas tecnologias: solução ou dilema? *In: FREITAS, R.; LUCAS, L. (org.) Desafios contemporâneos em comunicação.* São Paulo: Summus, 2002.

HENRIETTE, E.; FEKI, M.; BOUGHZALA, I. **A forma da transformação digital: uma revisão sistemática da literatura.** 2015.

HIGGINS, M. **Innovate or evaporate** – Teste e melhore o QI de sua organização, seu quociente de inovação. Nova York: New Management Publizillihing Company, 1995.

IBGE. **Pintec 2014: taxa de inovação se mantém estável e apoio governamental aumenta.** 2017. Disponível em: <https://ww2.https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/9466-pintec-2014-taxa-de-inovacao-se-mantem-estavel-e-apoio-governamental-aumenta>. Acesso em: 10 set. 2022.

KLINE, S. J.; ROSENBERG, N. An overview of innovation. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 14, p. 9-48, 2015.

MORAES, S. G.; STREHLAU, V. I.; TUROLLA, F. A. produção acadêmica de autores brasileiros sobre internacionalização: balanço das publicações no Brasil no séc. XXI. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM.** São Paulo, v. 10, n. 2, p. 82-96, 2015.

MORGAN, B. **7 Examples of how digital transformation impacted business performance.** Forbes. 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/07/21/7-examples-of-how-digitaltransformation-impacted-business-performance/>. Acesso em: 22 out. 2022.

NASCIMENTO, L. da S. do. **A transformação da empresa através da computação em nuvem: estudo de caso real da empresa Mr. Jack,** 2016. Trabalho de conclusão de curso

(Curso de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas) - Faculdade de Tecnologia de Americana, Americana, 2016.

OCDE. **Manual de Oslo**. Paris: Elson, 2005.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2007.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1989.

ROCHA, L. M. **A influência do Instagram no processo de decisão de compra do consumidor de moda no setor vestuário**. Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo – UFC: Fortaleza, 2016.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio do curso de administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ROGERS, D. **Transformação Digital** – Repensando o seu negócio para a era digital. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SCHUMPTER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1998.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SEBRAE/SP. **Os desafios do comércio exterior para as pequenas empresas**, Sebrae, 2018. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-desafios-do-comercio-exterior-para-as-pequenas-empresas,f95a634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 22 mai. 2023.

SPEZAMIGLIO, B. S.; GALINA, S. V. R.; CALIA, R. C. Competitividade, inovação e sustentabilidade: uma inter-relação por meio da sistematização da literatura. **REAd: Rev. eletrôn. adm.**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 363-393, 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J. R.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo, 2009.

UNCTAD. United nations conference on trade and development. **World investment report** 2016. New York; Geneva: United Nations, 2016.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; MC-AFEE, A. The nine elements of digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, 2014. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>. Acesso em: 11 out. 2022.

WESTERMAN, G; MC-AFEE, A. **The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry**. 2012. Disponível em:

<http://ide.mit.edu/sites/default/files/publications/TheDigitalAdvantage.pdf>. Acesso em: 11 out. 2022.

ZILLI, J. C.; BORBA, J.; MACHADO, F. L. Resultados da aplicação da inovação na internacionalização de empresas exportadoras. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI*. 10. 2020. **Anais eletrônicos [...]**, Ciudad del Saber, Panamá, 2020. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/988>. Acesso em: 30 mar. 2023.

ZILLI, J. C.; FREIRE, P. S. The innovation in the ceramic tile exporting industries in Santa Catarina, Brazil. **International Journal of Development Research**, v. 10, p. 34832-34837, 2020.

ZILLI, J. C.; HEINZEN, M.; VIEIRA, A. C. P. Estratégias e grau de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros. **Revista de Administração de Roraima – RARR**. Boa Vista, v. 5, n. 1, p. 23-41, 2015.

ZILLI, J. C.; LOCKS, A. S.; FREIRE, P. S.; ENGEL, E. P. J. Innovation in the Brazilian exporting companies. **International Journal of Development Research**, v. 6, p. 30909-30914, 2019.