



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CAMPUS ARARANGUÁ

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO

Valdir Scarduelli Neto

Processo de internacionalização e fatores de influência em empresas de base tecnológica sob a
perspectiva das teorias comportamentais

Araranguá – SC, 2024

Valdir Scarduelli Neto

Processo de internacionalização e fatores de influência em empresas de base tecnológica sob a perspectiva das teorias comportamentais

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Leite Esteves

Araranguá – SC, 2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Scarduelli Neto, Valdir

Processo de internacionalização e fatores de influência em empresas de base tecnológica sob a perspectiva das teorias comportamentais / Valdir Scarduelli Neto ; orientador, Paulo César Leite Esteves, 2024.

90 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, Araranguá, 2024.

Inclui referências.

1. Tecnologias da Informação e Comunicação. 2. Internacionalização. 3. Empresa de base tecnológica. 4. Abordagem comportamental. I. Esteves, Paulo César Leite. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação. III. Título.

Valdir Scarduelli Neto

Processo de internacionalização e fatores de influência em empresas de base tecnológica sob a perspectiva das teorias comportamentais.

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado, em 29 de abril de 2024 por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Paulo César Leite Esteves, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC

Prof. Giovani M. Lunardi, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Julio César de Farias Zilli, Dr.

Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Tecnologia da Informação e Comunicação.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Paulo César Leite Esteves, Dr.

Orientador

Araranguá – SC, 2024

Este trabalho é dedicado à minha esposa Fernanda,
meus filhos Bento e Aurora e meus pais, Janete e
Edmilson (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

O meu primeiro e mais importante agradecimento é direcionado ao autor da vida, aquele a quem tudo devo e em quem me fortaleço, meu Senhor e Salvador, Jesus Cristo.

Agradeço à minha família, meu porto seguro nos momentos difíceis e principais incentivadores na caminhada em busca pelo nosso melhor.

Agradeço aos professores do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação – PPGTIC da Universidade Federal de Santa Catarina pela transmissão do conhecimento e contribuições para a construção do pensamento acadêmico.

Agradeço também ao Professor Dr. Paulo Esteves, que orientou essa pesquisa e esteve sempre à disposição para direcionar o estudo pelo melhor caminho possível.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina pela estrutura, tangível e intangível, disponibilizada para que se possa fazer ciência de excelência.

Agradeço aos colegas de mestrado pelos trabalhos em conjunto, conversas, dicas e desabafos, deixando o processo menos difícil.

Por fim, à todos aqueles amigos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que fosse possível atingir esse objetivo, meu muito obrigado.

“Ao que distribui mais se lhe acrescenta [...]” – Provérbios 11:24.

*“Se queres vencer o mundo inteiro,
vence a ti mesmo”*

Fiódor Dostoiévski

RESUMO

A competitividade internacional impõe às organizações brasileiras, sem distinção de porte e setor, a necessidade de estarem atentas e inseridas no cenário global. Tal contexto se potencializa na área de tecnologia, por sua dinâmica de mercado, alta mobilidade de recursos e geração de valor agregado. Faz-se então necessário ampliar a discussão acerca da inserção de Empresas de Base Tecnológica – EBTs na pauta exportadora do país. Nesse contexto o estudo teve como objetivo investigar como se dá a internacionalização de EBTs e quais fatores exercem influência nesse processo. A pesquisa se caracteriza, metodologicamente, por um modelo qualitativo, exploratório e descritivo. Os dados da pesquisa foram obtidos por meio de entrevista apoiada por roteiro semiestruturado e aplicada em três empresas, onde o instrumento foi composto por duas seções e dez pontos de análise do processo de internacionalização de cada empresa. A fundamentação teórica revelou cinco etapas estratégicas presentes no processo de internacionalização de uma organização: (i) atitude pré-internacionalização, (ii) estímulo inicial/ponto de partida, (iii) seleção de mercados-alvo, (iv) velocidade de expansão internacional e (v) motor da continuidade. As etapas foram analisadas à luz das características das Teorias da Internacionalização de Abordagem Comportamental: Modelo de Upsalla, Teoria de *Networks* e Teoria do Empreendedorismo Internacional. A segunda parte do instrumento avalia cinco fatores de influência no processo de internacionalização das EBTs, sendo dois internos: (i) o empreendedor e (ii) ativos organizacionais e três externos: (iii) o mercado, (iv) *networks* e (v) políticas/entes governamentais. Tais fatores foram identificados por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura – RSL em bases de dados nacionais, a saber: Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, Portal de Periódicos da CAPES, Repositório Institucional da UFSC e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações. A pesquisa mostra que não há um padrão de comportamento ou de ações tomadas nos processos de internacionalização das EBTs e que tão pouco um único modelo teórico é capaz de explicar as características e as especificidades de tais processos. Em linhas gerais, os *cases* estão fundamentados em três aspectos essenciais: a visão global de mercado dos gestores/fundadores, as redes em que estão inseridos e o nível de comprometimento com o mercado externo. Em relação aos fatores de exercem influência na internacionalização, cada EBT apresenta sua individualidade no processo, mas há o consenso de que os ativos organizacionais são fatores-chave para a inserção, expansão e continuidade no mercado externo. Outro consenso é em relação à baixa ou nenhuma influência das políticas e/ou entes governamentais na internacionalização das empresas, expondo uma deficiência da esfera pública brasileira no esforço de desenvolver um setor de tecnologia mais exportador e internacionalizado. Para futuras pesquisas, se sugere avaliar a estrutura organizacional e maturidade de EBTs ainda não-internacionalizadas, identificando potencialidades para a entrada no mercado externo.

Palavras-chave: Internacionalização; Empresa de Base Tecnológica; Teorias de Abordagem Comportamental; Fatores de Influência.

ABSTRACT

International competitiveness imposes on Brazilian organizations, regardless of size or sector, the need to be attentive and included in the global scenario. This context is enhanced in the technology area, due to its market dynamics, high mobility of resources and generation of added value. It's then necessary to expand the discussion about the inclusion of Technology-Based Enterprises – TBEs in the country's export agenda. The research is methodologically characterized by a qualitative, exploratory and descriptive model. The research data were obtained through interviews supported by a semi-structured script and applied to three companies, being the instrument composed of two sections and ten points of analysis on the internationalization process of each company. The theoretical foundation revealed five strategic stages present in the internationalization process of an organization: (i) pre-internationalization attitude, (ii) initial stimulus/starting point, (iii) selection of target markets, (iv) speed of international expansion and (v) continuity engine. The stages were analyzed in light of the characteristics of the Behavioral Approach Internationalization Theories: Upsalla Model, Network Theory and International Entrepreneurship Theory. The second part of the instrument evaluates five influencing factors in the internationalization process of TBEs, two internal: (i) the entrepreneur and (ii) organizational assets and three external: (iii) the market, (iv) networks and (v) government policies/entities. The factors were identified through a Systematic Literature Review – SLR in national databases, namely: CAPES Theses and Dissertations Catalog, CAPES Periodicals Portal, UFSC Institutional Repository and Digital Library of Theses and Dissertations. The research shows that there is no pattern of behavior or actions in the internationalization processes of TBEs and that neither a theoretical model is capable of explaining the characteristics and specificities of the processes. In general terms, the cases are based on three essential aspects: the managers/founders global market vision, the networks they are in and the commitment level with external market. On the internationalization influencing factors, each TBE presents its process individuality, but there is a consensus that organizational assets are key-factors for insertion, expansion and continuity in the foreign market. Another consensus is in relation to the low or no influence of government policies and/or entities on the internationalization of companies, exposing a deficiency in the Brazilian public sphere, in the efforts to develop a more exporting and internationalized technology sector. For future research, it is suggested to evaluate the organizational structure and maturity of non-internationalized TBEs, identifying its potential for entering the foreign market.

Keywords: Internationalization; Technology-Based Company; Behavioral Approach Theories; Influence Factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mecanismo de internacionalização: aspectos de condição e de mudança.	29
Figura 2 – Representação do método <i>Systematic Search Flow</i>	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dissertações do PPGTIC relacionados à inovação, tecnologia e organizações. ...	20
Quadro 2 – Motivos para internacionalização.	23
Quadro 3 – Síntese das teorias de internacionalização de abordagem econômica.	27
Quadro 4 – Síntese das teorias de internacionalização de abordagem comportamental.	33
Quadro 5 – Caracterização do Modelo de Upsalla.	35
Quadro 6 – Caracterização da Teoria de Networks.	36
Quadro 7 – Caracterização da Teoria do Empreendedorismo Internacional.	36
Quadro 8 – Síntese das caracterizações das teorias de abordagem comportamental.	37
Quadro 9 – Portifólio final de documentos da RSL.	45
Quadro 10 – Vinculação dos objetivos específicos às seções do capítulo.	48
Quadro 11 – Síntese dos fatores internos de influência na internacionalização.	50
Quadro 12 – Síntese dos fatores externos de influência na internacionalização.	53
Quadro 13 – Síntese dos perfis das EBTs entrevistadas.	56
Quadro 14 – Síntese da relação Atitude pré-internacionalização x Teorias de abordagem comportamental.	59
Quadro 15 – Síntese da relação Estímulo inicial / Ponto de partida x Teorias de abordagem comportamental.	60
Quadro 16 – Síntese da relação Seleção de mercados-alvo x Teorias de abordagem comportamental.	62
Quadro 17 – Síntese da relação Velocidade da expansão internacional x Teorias de abordagem comportamental.	65
Quadro 18 – Síntese da relação Motor da continuidade x Teorias de abordagem comportamental.	68
Quadro 19 – Síntese da relação Etapas da internacionalização x Empresas x Teorias de abordagem comportamental.	69
Quadro 20 – Síntese dos fatores de influência no processo de internacionalização das EBTs.	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados retornados nas bases de dados.....	44
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ApexBrasil – Agência Brasileira de Promoção às Exportações e Investimentos
- BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- EBT – Empresa de Base Tecnológica
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- PEIEX – Programa de Qualificação para Exportação
- PME – Pequena e Média Empresa
- PNCE – Plano Nacional da Cultura Exportadora
- PPGTIC – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
- RSL – Revisão Sistemática da Literatura
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SSF – *Systematic Search Flow*
- UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.2 OBJETIVOS	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4. ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO: CONCEITOS E TEORIAS.....	23
2.1.1 Teorias da internacionalização	24
2.1.1.1 <i>Teorias de abordagem econômica</i>	25
2.1.1.2 <i>Teorias de abordagem comportamental</i>	28
2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PROCESSO	34
2.3 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - EBTs.....	38
3 METODOLOGIA	41
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2 COLETA DE DADOS E DELIMITAÇÃO	42
3.3 PROCESSO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	43
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	48
4.1.1 Fatores de influência internos	49
4.1.1.1 <i>O empreendedor</i>	49
4.1.1.2 <i>Ativos organizacionais</i>	50
4.1.2 Fatores de influência externos	51
4.1.2.1 <i>O mercado</i>	51
4.1.2.2 <i>Networks</i>	51
4.1.2.3 <i>Políticas/entes governamentais</i>	52
4.2 PERFIL EMPRESARIAL E INÍCIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	53
4.2.1 Empresa A	53
4.2.2 Empresa B	54
4.2.3 Empresa C	55

4.3 CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO X TEORIAS DE ABORDAGEM COMPORTAMENTAL	57
4.3.1 Atitude pré-internacionalização.....	58
4.3.2 Estímulo inicial / Ponto de partida.....	59
4.3.3 Seleção de mercados-alvo.....	60
4.3.4 Velocidade da expansão internacional.....	62
4.3.5 Motor da continuidade.....	65
4.4 INFLUÊNCIA DE FATORES INTERNOS E EXTERNOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	70
4.4.1 O empreendedor	70
4.4.2 Ativos organizacionais.....	71
4.4.4 O mercado	72
4.4.5 <i>Networks</i>	74
4.4.6 Políticas/entes governamentais.....	75
4.4.7 Síntese das entrevistas	76
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE I – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	88

1 INTRODUÇÃO

Impulsionado pelo desenvolvimento de novas tecnologias de comunicação e pela modernização dos sistemas de transportes de mercadorias, o avanço da globalização ocorrido no início da década de 1980 intensificou a atividade comercial entre as nações, aumentando consideravelmente o número de empresas com atuação no mercado externo. Esse cenário propõe às organizações um novo desafio: a competitividade internacional (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2010; Johanson; Vahlne, 1977; Keedi, 2010).

Nesse contexto, a inovação apresenta-se não só como um fator de competitividade no enfrentamento aos concorrentes externos e internos, mas, na visão de Bessant e Tidd (2009), torna-se também uma prática crucial para a sobrevivência das empresas. Os autores afirmam ainda que é fundamental o comprometimento empresarial para com a prática inovadora no desenvolvimento de seus produtos/serviços e por extensão, também na maneira como aprendetá-los ao mercado.

Schumpeter (1985) considera inovação como uma associação de recursos resultando em algo ou em modo de fazer, diferentes e que gerem valor à sociedade de alguma forma. Já o Manual de Oslo (2018, p.20), publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, conceitua inovação, inicialmente, como “um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores [...]”.

Em complemento, Trott (2012) conceitua o processo de inovação como o gerenciamento de todas as ações e atividades que estão de certa forma envolvidas na concepção de novas ideias, desenvolvimento ou aprimoramento de tecnologias e processos fabris. É neste ambiente inovativo em que as Empresas de Base Tecnológica – EBTs imprimem seus esforços, tendo na geração de produtos e serviços substancialmente melhorados ou inéditos no mercado seu propósito como organização (Chesbrough, 2012; Dib, 2008).

As EBTs desempenham importante papel no avanço tecnológico-científico de um país (Knight; Cavusgil, 2004; Regis, 2011). Estas organizações criam mercados e demandas, mudam hábitos de consumo de usuários, viabilizam ações e processos por meio da ciência e da tecnologia aplicada e, independentemente da categoria de inovação, oferecem ao mercado e à sociedade novos produtos, serviços e soluções (Guerra; Senhoras, 2015; Oliveira, 2016).

A compreensão das características e do modelo de negócio das Empresas de Base Tecnológica é essencial para a assimilação da relação entre a inovação e a internacionalização nesse setor (Dib, 2008; Baranova, 2019). Santos e Pinho (2010) caracterizam uma EBT como,

em grande parte, pequenas e médias empresas inseridas em setores *high-tech*, concentrando seu potencial produtivo e aplicação tecnológica na fabricação de novas soluções para os mercados em que atuam ou para os nichos que criam.

São empresas dinâmicas, atuando em diversos segmentos econômicos e tendo seus produtos e serviços destinados a múltiplos usos, baseados em tecnologias da informação e comunicação. Santisteban *et al.* (2021) ressalta, por fim, o potencial que as EBTs têm na criação de novos nichos de mercados especializados, dentro de mercados tradicionais já existentes.

Naturalmente, por terem alta capacidade e intensidade tecnológica nas suas operações, as EBTs estão mais presentes nas indústrias de alta tecnologia, de produção de softwares, organizações de biotecnologia, aeroespacial e eletrônicos (Coviello, Munro; 1997; Dib, 2008; Knight; Cavusgil, 2004). No entanto, dado o dinamismo característico deste modelo de negócios, estas empresas não estão restritas a tais setores (Arbix; Salerno; De Negri, 2004).

Na concepção de Serra *et al.* (2008) as EBTs têm alto potencial na produção de inovação justamente por terem na Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, uma concentração maior dos seus esforços como organização, bem como por incorporarem o conhecimento aplicado à tecnologia na geração de produtos e serviços inovadores.

Pode-se estabelecer uma relação recíproca entre inovação, P&D, tecnologia e a internacionalização no que se refere ao desenvolvimento da competitividade dentro das organizações intensivas em tecnologia e o seu potencial de adentrar mercados estrangeiros (Ribeiro; Oliveira; Borini, 2012; Trindade, 2021).

A atividade no comércio exterior expõe as empresas a diferentes padrões de exigências feitas pelo mercado internacional, sejam de produto, processo ou gestão, as estimulando à melhores práticas operacionais a fim de satisfazer tais padrões (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2010; Santos, 1987; Silva, 2023), assim possibilitando avanços na capacidade interna no desenvolvimento de novas soluções inovadoras e tecnológicas.

Ao passo que justamente tal potencial inovador de uma empresa poderá ser o indutor da internacionalização, seja por novas tecnologias ou produtos desenvolvidos ou por seus ativos organizacionais intangíveis, atraindo a atenção de agentes do mercado externo (Fiates *et al.*, 2013; Morandi, 2018; Santos; Pinho, 2010).

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

No contexto do comércio internacional, o Brasil se apresenta em uma posição inferior quando levado em conta o potencial econômico e produtivo do país (Fleury; Fleury,

2003; De Negri; Alvarenga, 2010). Essa atuação aquém do ideal pode ser entendida por meio três aspectos principais: a entrada bastante tardia do país no cenário do mercado global, a dependência da exportação de *commodities* de baixo e médio valor agregado e, em especial, a baixa intensidade tecnológica na pauta exportadora brasileira (Albuquerque; Silva, 2018; Keedi, 2010; Moreira; Miranda, 2013).

Frente ao dinamismo comercial presente no mercado externo, fenômeno este proporcionado pela aceleração do processo de globalização e integração das nações em níveis sociais, financeiros, produtivos e econômicos, as indústrias e empresas nacionais precisam ter especial atenção à concorrência externa que chega em terras brasileiras com alta tecnologia, valor agregado e maior eficiência produtiva (Arbix; Salerno; De Negri, 2004; Fleury; Fleury, 2003; Serra *et al.* 2008).

Nesse cenário, fica evidente a importância e a necessidade de políticas de fomento à pesquisa, à inovação e ao desenvolvimento empresarial e industrial objetivando a ampliação da participação de produtos de alta intensidade tecnológica na pauta exportadora do Brasil no médio e longo prazo (Guerra; Senhoras, 2015; Hemais; Hilal, 2004; Senhoras; 2019).

Pautadas na geração e comercialização de novas tecnologias ou na utilização de tecnologias emergentes para a criação de produtos e serviços de valor agregado, as Empresas de Base Tecnológica desempenham um fundamental papel na estruturação de uma base industrial e empresarial mais dinâmica e competitiva face ao comércio exterior (Dib, 2008; Tidd; Bessant; Pavitt, 2008).

No desenvolvimento de atividades e produtos inovadores, as EBT estão estabelecidas na transição tecnológica necessária para o Brasil alcançar maior relevância no cenário internacional. A inovação no modelo de negócio por meio de estratégias de internacionalização eficazes é uma das principais bases para o crescimento e performance das organizações, sejam no âmbito do mercado doméstico ou global (Guerra; Senhoras, 2015; Fleury; Fleury, 2003; Senhoras, 2019).

Ao se evidenciar a necessária relação entre inovação tecnológica e mercado global, em especial, no contexto das empresas brasileiras, a fim de uma maior representatividade entre os grandes mercados internacionais, surge o estímulo para a pesquisa, tendo por base inicial a questão: **como se dá a internacionalização de empresas de base tecnológica e quais fatores exercem influência no processo?**

1.2 OBJETIVOS

São apresentados a seguir os objetivos geral e específicos que delimitarão e nortearão a pesquisa a ser desenvolvida.

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar como se dá a internacionalização de empresas de base tecnológica e quais fatores exercem influência no processo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apontar, por meio de Revisão Sistemática da Literatura, fatores que exercem influência na internacionalização de EBTs.
- b) Descrever o perfil e o processo de internacionalização das EBTs entrevistadas;
- c) Identificar características da internacionalização das EBTs relacionadas às teorias de abordagem comportamental e avaliar a influência dos fatores no processo;

1.3 JUSTIFICATIVA

Como motivação inicial para a realização do estudo, cabe destacar que o autor está inserido no contexto dos negócios internacionais profissionalmente há algum tempo, desempenhando também a docência no ensino superior dentro da área de estudo e, assim sendo, pode atestar a importância estratégica da internacionalização de empresas para o desenvolvimento socioeconômico local, estadual e nacional, conforme diversos autores afirmam em seus estudos (Arbix; Salerno; De Negri, 2004; Cavusgil; Knight; Riesenber; 2010; Dib; 2008; Fleury; Fleury, 2003; Johanson; Vahlne, 2009; Morini; Simões; Dainez, 2005; Ribeiro; Oliveira; Borini, 2012).

Outro ponto para a realização do presente estudo baseia-se na necessidade de aprofundamento da compreensão de como EBTs brasileiras tem se internacionalizado, considerando os fatores que exercem influência nesse processo. O crescimento, a consolidação e um futuro protagonismo do Brasil no cenário global passa, necessariamente, pela industrialização e pelo aumento de valor agregado nos produtos da pauta exportadora nacional

(De Negri; Alvarenga, 2010; Fleury; Fleury, 2003) e, as EBTs, por sua natureza inovadora e tecnológica, desempenham um papel crucial nessa transição industrial e econômica.

Nesse cenário, ao se identificar fatores que têm impacto no processo de internacionalização das EBTs, este estudo contribui na construção de conhecimento específico, a fim de embasar possíveis políticas públicas, estratégias empresariais e ações voltadas para o fomento da inovação e internacionalização local.

A compreensão desses caminhos, processos e elementos estratégicos é essencial para impulsionar a competitividade das empresas brasileiras no mercado global, em especial, nos setores de alta intensidade tecnológica e fazendo crescer sua posição no cenário externo (Floriani *et al.*, 2023; Knight; Cavusgil, 2004).

Dessa forma, este estudo se justifica ainda como um passo significativo na busca por soluções que impulsionem o desenvolvimento econômico e tecnológico do Brasil em um contexto globalizado e altamente competitivo.

Por fim, em pesquisa no repositório de dissertações já produzidas por egressos do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação - PPGTIC, não foram encontradas pesquisas relacionadas ao contexto específico de “internacionalização de empresas” ou mesmo apenas “internacionalização”. No entanto, foram encontradas quinze (15) pesquisas com temáticas associadas a essa dissertação: inovação, tecnologia e organizações.

Quadro 1 – Dissertações do PPGTIC relacionados à inovação, tecnologia e organizações.

AUTOR	TÍTULO	ANO
SOUSA JÚNIOR, A. R.	Aceleradoras de empresas associadas a ANPROTEC: dimensões teóricas.	2023
LAURINDO, A. K. S.	Técnicas de SEO on-page como diferencial de desempenho para sites de e-commerce.	2023
COLOMBO, J. E. M.	Fintechs como agentes de inovação no Setor Financeiro Nacional.	2023
CUNHA, M. M.	Empreendedorismo feminino em empresas de tecnologia.	2022
MENDES NETO, A.	A influência das novas tecnologias da informação e comunicação na produção de cerveja artesanal.	2022

OLIVEIRA, S.	Desenvolvimento de instrumento para diagnóstico da inovação em organizações.	2022
SILVA, R. H.	Framework para identificar o nível de conformidade das empresas brasileiras do setor químico no processo de adequação à lei geral de proteção de dados pessoais.	2021
ALMEIDA, J. O.	Metodologia de avaliação técnico-científica de aplicações Blockchain: um estudo de caso no setor elétrico.	2021
SILVANO, W. F.	Registro distribuído IOTA e conectividade Sigfox como solução para rastreabilidade e monitoramento seguro na cadeia de suprimentos.	2021
JOAQUIM, B.	Evolução dos marcos legais, dispêndios e incentivos fiscais para a inovação e os fatores limitantes de uso pelas empresas.	2020
PADILHA, R. O.	Análise da capacidade absorptiva para inovação: uma pesquisa empírica em laboratórios de pesquisa universitários.	2020
MARTINS, M. C.	Aliança estratégica para inovação: uma proposição de práticas colaborativas entre empresa madura e startup.	2020
MATOS, G. P.	As fundações de amparo à pesquisa como agentes estruturantes dos sistemas regionais de inovação e de descentralização em C, T&I no Brasil.	2018
DE LAVECHIA, J.	Compartilhamento do conhecimento em uma organização intensiva em conhecimento.	2018
VARGAS, C. M.	Análise da capacidade tecnológica inovadora em empresas de desenvolvimento de software do sul de Santa Catarina.	2016

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesse sentido, a lacuna identificada na ausência de pesquisas específicas sobre a internacionalização de empresas revela uma oportunidade para o desenvolvimento de estudos nesse contexto específico no Programa, em especial, na linha de pesquisa Gestão e Inovação.

1.4. ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação - PPGTIC se estrutura na área de concentração Tecnologia e Inovação. O Programa tem três

linhas de pesquisa, a saber: Tecnologia Educacional, Tecnologia Computacional e Tecnologia, Gestão e Inovação, por onde a presente pesquisa caminha, configurando assim a aderência ao Programa (PPGTIC, 2023).

A gestão e o desenvolvimento das ações de internacionalização dentro das organizações é também agente de competitividade para estas, uma vez que ao abrirem-se para o mundo, também competem com este. Já comprovada em diversas literaturas especializadas (Cavusgil; Knight; Riesenberg, 2010; Fleury; Fleury, 2003; Keedi, 2010; Morini; Simões; Dainez, 2005), a efetiva participação de um sistema (seja uma região, estado, nação ou firma) no comércio internacional proporciona desenvolvimento socioeconômico via diversas frentes transformadoras, uma vez que feito de forma planejada e pensada a longo prazo.

A pesquisa desenvolvida, “Processo de internacionalização e fatores de influência em empresas de base tecnológica sob a perspectiva das teorias comportamentais” tem vinculação e aderência ao Programa por meio da linha de pesquisa Tecnologia, Gestão e Inovação, uma vez que se propõe a trabalhar na pesquisa e no estudo dos processos de internacionalização de EBTs, possibilitando o desenvolvimento de novas técnicas, metodologias e processos de gestão das organizações no âmbito global.

A associação da pesquisa ao Programa também se fortalecerá na área de concentração na qual este está estruturado, Tecnologia e Inovação. A pesquisa se dará justamente dentro de um sistema interconectado entre tecnologia, inovação, gestão, competitividade e mercado externo.

A interdisciplinaridade desse estudo se estrutura em torno da transversalidade dos temas de gestão, inovação, tecnologia, economia, comércio internacional, desenvolvimento socioeconômico, economia regional e os sistemas e instituições de apoio que permeiam esse ecossistema de apoio à internacionalização das organizações locais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção apresenta e contextualiza os principais conceitos teóricos que permeiam os objetos de estudo dessa pesquisa: a internacionalização e suas teorias, bem como conceituação e caracterização de EBT.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO: CONCEITOS E TEORIAS

A internacionalização pode ser entendida como o processo de expansão de uma organização para mercados estrangeiros. Tal movimento pode ser encaminhado por meio de diferentes níveis de comprometimento e atividades, indo desde a exportação indireta até a instalação de operações no exterior (Johanson; Vahlne, 2003; Knight; Cavusgil, 2004).

Johanson e Vahlne (2003) afirmam também que o processo de internacionalização e a atividade comercial internacional envolvem, dentre outras, duas características fundamentais: a complexidade e a dinamicidade dos negócios. Os autores pontuam ainda que aprendizagem e adaptação são fatores inerente às relações com parceiros estrangeiros.

A decisão pela internacionalização é, inicialmente, motivada por diferentes fatores que produzirão competitividade à empresa (Albuquerque; Silva, 2018). Tais fatores podem ser classificados em: motivos estratégicos e motivos reativos. Este último ocorre quando a possibilidade de acesso ao mercado externo chega até a empresa, por meio de clientes ou fornecedores estrangeiros. Já os motivos estratégicos aqueles pelos quais a organização tem ação pró-ativa e busca de forma planejada e intencional a inserção no mercado internacional (Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010).

Quadro 2 – Motivos para internacionalização.

MOTIVOS ESTRATÉGICOS	MOTIVOS REATIVOS
Oportunidades de mercado: busca por novos mercados para produtos ou serviços e diminuição da dependência do mercado nacional.	Concorrência: necessidade de competir com empresas que já atuam em mercados internacionais ou que se colocam no mercado interno.
Eficiência e redução de custos: busca por ganhos de eficiência através da especialização ou da escala de produção.	Condições econômicas ou políticas: necessidade de adaptação às mudanças nas condições internas do país ou à dinâmica do mercado externo.
Novos recursos: busca por recursos escassos no mercado interno, como matéria-prima, mão de obra especializada ou tecnologia.	Exigências dos clientes: necessidade de atender às demandas de clientes que estão localizados em outros países.

Fortalecimento de marca: imagem globalizada aumenta o prestígio da organização frente aos atores internos e externos.	Atualização de recursos humanos: necessidade de desenvolvimento de pessoal para acessar oportunidades internacionais.
--	--

Fonte: elaborado pelo autor com base em de Albuquerque e Silva (2018); Cavusgil; Knight e Reisenberg (2010).

Motivos estratégicos são mais comuns em empresas já bem estabelecidas no mercado nacional e que buscam oportunidades de crescimento e desenvolvimento no exterior. Já os motivos reativos são mais comuns em empresas que estão enfrentando desafios ou ameaças internamente (Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010).

As empresas se envolverão com a internacionalização em diferentes níveis, os quais podem ser estruturados de acordo com diferentes critérios e abordagens (Johanson; Vahlne, 2003; Knight; Cavusgil, 2007). O grau de envolvimento no mercado estrangeiro, o tipo de atividade internacional desenvolvido e em qual etapa do processo de globalização está a empresa são fatores mensuráveis e indicativos para que haja correlação entre organização e níveis ou teorias da internacionalização.

2.1.1 Teorias da internacionalização

As teorias da internacionalização buscam explicar as razões pelas quais as empresas decidem se internacionalizar e como elas o fazem. A associação do processo de internacionalização de uma empresa em modelos ou teorias auxiliam na identificação das diferentes etapas do desenvolvimento internacional, modos de operação e também expõem fatores determinantes para o sucesso da internacionalização (Johanson; Vahlne, 1997).

Os estudos mais aprofundados e estruturados acerca dos negócios internacionais se iniciam por volta dos anos 1960 e 1970, tendo como base precursora o trabalho de Stephen Hymer em sua teoria poder de mercado (Silva; Chauvel; Bertrand, 2010). As teorias da internacionalização podem ser observadas sob duas abordagens: econômica e comportamental.

Sob a ótica econômica, enfatizam-se os fatores macroeconômicos internos e externos que influenciarão a decisão de internacionalização das empresas. Tais aspectos incluem fatores de demanda, tamanho e o crescimento de mercado, oferta e custo de produção, disponibilidade de recursos e fatores de competitividade, como as barreiras tarifárias e não tarifárias impostas pelos possíveis parceiros econômicos estrangeiros (Hemais; Hilal, 2004).

2.1.1.1 Teorias de abordagem econômica

Levando-se em conta o enfoque econômico nas teorias da internacionalização amplamente difundidas, quatro são que mais se destacam por sua relevância acadêmica e aplicação nas organizações: a) a teoria do poder de mercado (1960), b) a teoria do ciclo do produto (1966), c) a teoria da internalização (1976) e o paradigma eclético (1977) (Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010; Hemais; Hilal, 2004).

A **teoria do poder de mercado**, de autoria de Stephen Hymer se desenvolve sob a premissa de que as empresas são motivadas pela realização de lucro e, por meio da internacionalização, o aumento deste e que o fazem através da ampliação de sua participação de mercado (Hymer, 1960).

O autor aponta que duas são as causas principais de operações internacionais nesse cenário. Em primeiro, as empresas adquirem e controlam firmas concorrentes em outros países, a fim de eliminar a concorrência e aumentar sua influência e poder naquele mercado. O segundo ponto é que as empresas realizam operações num país estrangeiro para se apropriarem plenamente dos retornos de certas vantagens que possuem e que podem ser classificadas sob dois pontos de vista (Hemais; Hilal, 2004; Hymer, 1960).

A vantagem tecnológica, caracterizada pelas organizações que detém tecnologias exclusivas ou patentes de produtos inovadores e internacionalizam suas operações para potencializar suas posições competitivas. Por fim, a vantagem organizacional, observada nas firmas que possuem sistemas de produção ou distribuição eficientes, acesso facilitado à fatores produtivos diferenciados e que se internacionalizam para reduzir custos e aumentar a produtividade por meio da produção em maior escala (Hemais; Hilal, 2004; Hymer, 1960).

A **teoria do ciclo de vida do produto**, produzida por Raymond Vernon, propõe que as empresas internacionalizam suas operações ao passo que seus produtos ou serviços passam por diferentes estágios de seu ciclo de vida (Régis, 2011).

Em seu trabalho, Vernon (1966) divide o ciclo de vida do produto em quatro estágios. Estágio de introdução, onde o produto é novo no mercado e é produzido ainda com altos custos de produção. O segundo estágio é o de crescimento, onde o produto se torna popular e os custos de produção caem. Segue em terceiro o estágio de maturidade, ao qual o produto se torna um produto padrão e os custos de produção são bastante reduzidos. No último estágio, o de declínio, o produto se torna obsoleto e, possivelmente, é substituído por novos produtos.

O autor sustenta que as empresas se internacionalizam durante os estágios de crescimento e maturidade. Durante o crescimento, buscam atender à crescente demanda de

outros países pelo produto, acessando novos mercados e expandindo sua operação internacional. Já na fase de maturidade, a internacionalização ocorre para reduzir custos e aumentar a eficiência produtiva por meio de subsidiárias no exterior ou mesmo via *joint ventures* (Régis, 2011; Vernon, 1966).

Em seu artigo intitulado "*The Future of the Multinational Enterprise*", Peter J. Buckley e Mark Casson apresentam a **teoria da internalização**. Desenvolvida com bases na teoria dos custos de transação de Coase, a teoria da internalização aponta que empresas se internacionalizam a fim de internalizar as atividades que podem ser realizadas de forma mais eficiente sob o controle da empresa (Buckley; Casson, 1976; Hemais; Hilal, 2004).

Segundo Buckley e Casson (1976), a decisão pela internalização é tomada quando os custos de absorver as operações terceirizadas são menores do que os custos de contratação de terceiros para realizar tais atividades. Nesse contexto, a empresa deixa de utilizar mecanismos de mercado como licenciamento ou franquias e busca a integração vertical para além das fronteiras nacionais, por meio do investimento direto estrangeiro, fusões, *joint ventures* ou aquisições.

Essa estratégia envolve o compromisso direto da empresa em operações no exterior e pode ser observada como uma resposta à imperfeição dos negócios, principalmente quando os mecanismos de mercado não são eficazes na transferência e proteção das vantagens específicas da empresa (Buckley; Casson, 1976; Régis, 2011).

Uma das teorias mais aceitas e influentes nos estudos dos negócios e gestão internacional é o **paradigma eclético**, postulado por John Harry Dunning em 1977. A teoria, também conhecida por *OLI framework*, está mais direcionada à realidade organizacional de empresas multinacionais, uma vez que busca interpretar o modelo de produção internacional (Vasconcellos; Fleury, 2018).

O paradigma incorpora três vantagens que são consideradas determinantes na decisão da firma pela internacionalização. Os fatores que Dunning (1977) explora são: *Ownership* – Propriedade, *Location* – Localização e *Internalization* – Internalização, daí a sigla *OLI*.

A vantagem de propriedade ou posse (*O*) é representada nas empresas que possuem ativos únicos e valiosos que lhes conferem vantagem competitiva sobre seus concorrentes locais. Ativos como tecnologias exclusivas, marca e nome forte no mercado, *know-how* e experiência são considerados nessa categoria. Vantagem de localização (*L*) indica que o país a ser escolhido para a operação poderá oferecer fatores potencializadores das vantagens de posse, como acesso a recursos naturais, mercados emergentes com alta demanda, mão de obra

qualificada ou mais barata ou mesmo, infraestrutura dedicada. Na vantagens de internalização (I) as empresas internalizam suas operações quando os custos de transação de se fazer negócios com terceiros estrangeiros são superiores aos custos de internalizar as operações, gerando maior controle, retorno e confidencialidade de informações, tal qual postulado na teoria de Buckley e Casson (Dunning, 1977).

O Quadro 3 que segue apresenta uma síntese das quatro teorias da internacionalização que têm foco estritamente econômico.

Quadro 3 – Síntese das teorias de internacionalização de abordagem econômica.

TEORIA	AUTOR	ANO DE PUBLICAÇÃO	SÍNTESE
PODER DE MERCADO	HYMER, S. H.	1960	As organizações buscam a internacionalização para aumentar seu poder e domínio sobre os mercados, em geral, por meio de investimento direto estrangeiro.
CICLO DE VIDA DO PRODUTO	VERNON, R.	1966	A internacionalização está associada a cada etapa do ciclo de vida do produto, onde se busca a diminuição dos custos de produção.
INTERNALIZAÇÃO	BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C.	1976	As empresas internacionalizam suas operações quando os custos de transação de se fazer negócios com terceiros são superiores aos custos de internalizar tais atividades.
<i>OLI FRAMEWORK</i>	DUNNING, J. H.	1977	A decisão pela internacionalização será determinada por três fatores: vantagens de propriedade ou posse, vantagens de localização e de internalização.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Buckley e Casson (1976), Dunning (1977), Hymer (1960) e Vernon (1966).

As teorias econômicas da internacionalização descritas fornecem uma perspectiva importante sobre os fatores que influenciam as firmas na decisão de se internacionalizarem. No entanto, Vasconcellos e Fleury (2018) alertam que as abordagens puramente econômicas apresentam limitações. Tal enfoque pode não ser capaz de explicar a internacionalização influenciada por fatores não-econômicos, como a cultura, a legislação ou as relações políticas.

Outro ponto limitante é que as teorias econômicas são baseadas, em suma, em dados históricos e realidades socioeconômicas da época em que foram publicadas. Isso faz com que as tendências modernas de internacionalização, influenciadas por fatores como a globalização,

tecnologia e mudanças climáticas, não sejam consideradas nesse arcabouço teórico (Albuquerque; Silva, 2018; Silva, 2023).

Os fatores psicológicos, culturais e organizacionais que também exercem grande influência no processo de internacionalização das empresas recebem maior enfoque nas teorias comportamentais.

2.1.1.2 Teorias de abordagem comportamental

As teorias comportamentais da internacionalização oferecem uma perspectiva complementar às econômicas. Essas teorias lançam luz sobre a importância do comportamento dos empreendedores e dos gestores na decisão de internacionalizar as organizações (Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010; Vasconcellos; Fleury, 2018).

Nesse sentido, os fatores comportamentais incluem a visão estratégica de mercado dos gestores (Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010), a cultura organizacional e a capacidade de aprendizagem e adaptação da empresa, sob a ótica dos negócios internacionais (Vasconcellos; Fleury, 2018).

Os estudos que mais se destacam nesse âmbito são o Modelo de Upsalla, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977), a Teoria de *Networks* também proposta por Johanson e Vahlne (1990), e a Teoria do Empreendedorismo Internacional, de autoria de Andersson (2000).

O modelo de internacionalização de Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne emerge como um arcabouço teórico amplamente adotado para explicar o processo evolutivo e gradual de internacionalização sob a ótica comportamental. O **Modelo de Uppsala** propõe que a internacionalização é um processo incremental, baseado no aprendizado acumulado e na redução gradual da incerteza por parte da firma (Hemais; Hilal, 2004; Johanson; Vahlne, 1990).

Ao analisar a entrada de firmas suecas no mercado externo, os autores apontam quatro estágios de desenvolvimento no processo de internacionalização:

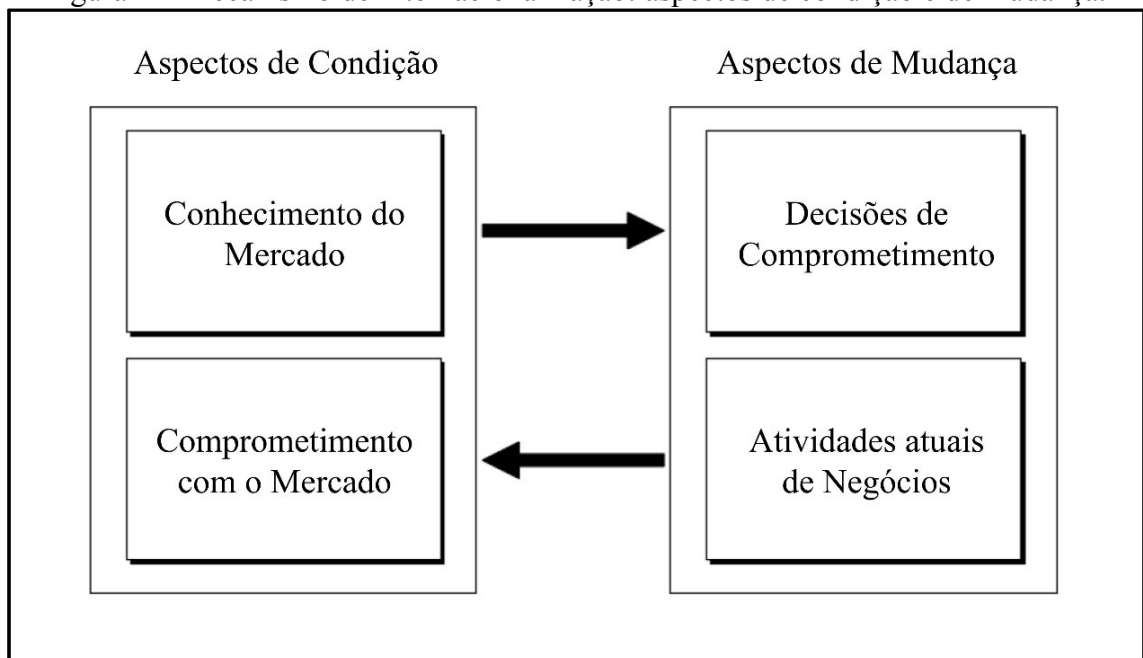
- i. Exportações irregulares, esporádicas;
- ii. Operações regulares, mas indiretas, terceirizadas;
- iii. Abertura de filiais de vendas no exterior;
- iv. Investimento direto no exterior (aquisições, subsidiárias, *joint ventures*, internalização).

Diante desses estágios e posto que são movimentações graduais, Johanson e Vahlne (1977) visualizam três principais pressupostos nesse processo: a) distância psíquica: as

empresas buscam iniciar seus investimentos na internacionalização em países com menor distância psíquica. A distância psíquica é um conceito que mede a diferença entre os aspectos culturais e econômicos entre os países; b) aprendizado organizacional: as empresas aprendem com suas experiências internacionais, reduzem incertezas e usam esse aprendizado para tomar decisões futuras; c) comprometimento de recursos: as empresas aumentam seu comprometimento de recursos no mercado estrangeiro à medida que aprendem e ganham confiança nas operações internacionais.

A Figura 1 traz o mecanismo básico proposto pelo Modelo de Upsalla.

Figura 1 – Mecanismo de internacionalização: aspectos de condição e de mudança.



Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p.26).

Assim, dois outros conceitos põem luz sobre o mecanismo: conhecimento e comprometimento. O primeiro é aquilo que se tem de informação relevante e estratégica sobre o mercado-alvo, ao passo que o último são os recursos e ativos a serem investidos no em tal mercado (Johanson; Vahlne, 1977). O modelo sugere que os aspectos de condição são a base para que haja o movimento internacional e dão suporte às decisões tomadas nos aspectos de mudança, aprimorando e dinamizando as operações com o mercado estrangeiro.

Embora o Modelo de Uppsala tenha sido inicialmente desenvolvido em meio a observação de empresas de grande porte, seus princípios fundamentais podem ser adaptados para compreender e fomentar o processo de internacionalização de Pequenas e Médias Empresas - PMEs e de EBTs (Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010; Dib, 2008).

PMEs e EBTs, em geral, enfrentam restrições financeiras e de recursos humanos (Dib, 2008; Hemais; Hilal, 2004). Nesse contexto, o *U-Model* valida a internacionalização para tais organizações de maneira gradual e com uma abordagem mais cautelosa no comprometimento de recursos.

Outro aspecto que o estudo levanta é, dada a limitação de investimentos, as firmas inicialmente se concentrariam em mercados culturalmente próximos. Assim, diluem-se riscos e desafios e desenvolve-se um conhecimento gradual do ambiente internacional (Dib, 2008).

Em evolução aos estudos postulados no Modelo de Upsalla, Johanson e Vahlne revisitam a teoria e, em 1990, para além dos fatores já postos, os autores afirmam que o relacionamento em redes de negócios locais e, posteriormente, externas, também é preponderante na internacionalização das empresas (Dib, 2008; Johanson; Vahlne, 1990).

A **Teoria de *Networks***, ou Modelo de Redes, expressa que as empresas, conforme se internacionalizam, operam em redes de relacionamentos com outras organizações (Johanson; Vahlne, 1990). Essas redes facilitam o processo de internacionalização, fornecendo às empresas acesso a informações, recursos e apoio para tal movimento, a depender ainda, das redes locais do país de destino.

As relações são conectadas por redes que se desenvolvem como consequência da interação entre empresas. [...] Em qualquer país específico, diferentes redes industriais e organizacionais podem ser mais ou menos internacionais na medida em que as ligações entre redes em diferentes países são mais ou menos extensas (Johanson; Vahlne, 1990, p. 18).

Os atores das redes estão ligados entre si através de uma série de vínculos diferentes: técnicos, sociais, cognitivos, administrativos, econômicos, etc. As relações e as redes só podem ser compreendidas e, absorvidos seus ativos, através da experiência a partir da interação interna (Dib, 2008; Johanson; Vahlne, 1990).

Nesse sentido, a posição da firma nas redes de negócios é fundamental no processo de internacionalização. Empresas em posição de *insider*, ou seja, elementos integrados e ativos nas redes, estão mais condicionadas a identificar e explorar oportunidades de negócios, uma vez que têm acesso a informações, confiança e apoio dos outros membros da rede. Por outro lado, membros marginais das redes, considerados *outsiders*, têm virtualmente menos acesso a fatores da internacionalização (Johanson; Vahlne, 1990; Silva; Chauvel; Bertrand, 2010).

Coviello e Munro (1997) se aprofundam na Teoria de *Networks* dando um enfoque em pequenas firmas de *software*, propiciando acesso à estrutura do modelo em redes para PMEs e EBTs. Os autores destacam quatro pontos de aplicabilidade da Teoria nas *small firms*:

- i. Acesso a recursos limitados;
- ii. Redução de incertezas;
- iii. Desenvolvimento de capacidades;
- iv. Expansão de oportunidades.

Contornando a limitação de recursos e as incertezas nas PMEs e EBTs frente ao ambiente externo, a atuação em redes se apresenta como um meio eficaz de superar barreiras, compartilhar conhecimento e obter acesso a recursos antes inatingíveis, bem como para orientação e aprendizado com outras organizações que tenham vivência no mercado estrangeiro (Coviello; Munro, 1997).

Em uma análise de amadurecimento organizacional, Coviello e Munro (1997) pontuam que a colaboração e a troca de conhecimento em redes proporciona às *small firms* um ambiente propício para o desenvolvimento de habilidades complementares e ainda que, a colaboração com intermediários pode ser vetor para a expansão internacional.

A teoria que evolui dos modelos de Upsalla e de Redes e avança em profundidade nos componentes da internacionalização é a **Teoria do Empreendedorismo Internacional**, de Svante Andersson.

Andersson (2000) defende que as teorias sobre internacionalização não ofereciam respostas completas para uma compreensão abrangente do processo, sendo fenômeno intrinsecamente complexo. O autor destaca em seu estudo o papel do empreendedor como força impulsionadora do processo de internacionalização das firmas.

As características, visão e motivações do empreendedor, no contexto da internacionalização da organização, influenciam significativamente o processo, o modo e a velocidade em que tal acontece (Andersson, 2000; Boso; Oghazi; Hultman, 2017).

De tal constatação, emergem três conceitos de empreendedor: *marketing entrepreneur* (empreendedor de mercado) que implementa uma estratégia de *international push*; *technical entrepreneur* (empreendedor técnico) que tem foco no desenvolvimento técnico, criando uma estratégia *international pull*; *structure entrepreneur* (empreendedor estrutural) de nível corporativo, que adota uma estratégia *international industry restructuring* (Andersson, 2000).

O empreendedor de mercado, segundo Andersson (2000) tem uma visão clara do mercado em que está a firma e é hábil em desenvolver estratégias eficazes. Ele é fundamental na identificação de oportunidades no mercado externo, desenvolver produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes internacionais e gerenciar as atividades e operações estrangeiras.

Assim, visão, execução e adaptabilidade são características do empreendedor de mercado e fatores determinantes na internacionalização de firmas (Boso; Oghazi; Hultman, 2017; Régis, 2011).

Andersson (2000, p. 67) define um empreendedor técnico como alguém que "cria uma empresa baseada em uma nova tecnologia ou produto, na aplicação de uma tecnologia existente ou melhoria desta". Se afirma ainda que empreendedores técnicos são importantes para a inovação e o crescimento econômico das firmas, pois são capazes de identificar e aproveitar novas oportunidades comerciais.

Com foco principalmente em introduzir novos produtos ou métodos produtivo e criar novos mercados, as operações internacionais não são prioridade para esse perfil. A internacionalização passa a ser observada e considerada a partir de uma demanda externa (Andersson, 2000; Boso; Oghazi; Hultman, 2017).

A competência técnica é seu principal atributo. Capacidade inovadora e habilidade comercial também estão presentes no perfil, ainda que em menor grau, contribuindo para seu importante papel na microeconomia (Andersson, 2000).

Grande parte das PME e EBTs têm seus gestores e tomadores de decisão alinhados às características do *technical entrepreneur*. Em especial, na visualização tardia das oportunidades a serem acessadas no mercado internacional. (Bartlett; Ghoshal, 2000; Kamakura *et al.*, 2012). A realidade brasileira não é diferente, o comércio exterior é algo ainda distante para o empreendedor das PME e EBTs (Arbix; Salerno; De Negri, 2004).

O empreendedor estrutural é responsável por planejar e desenvolver uma estrutura organizacional e os processos necessários para apoiar o crescimento ou a reestruturação da firma (Andersson, 2000).

O perfil, em geral, atua em empresas já maduras e que precisam de estruturação profissional para uma determinada operação ou situação. O estrutural é essencial para o sucesso da internacionalização, pois garantirá que a empresa tenha a capacidade e os processos necessários para operar em mercados internacionais (Andersson, 2000; Dib 2008).

Inúmeros outros estudos e pesquisas foram e continuam sendo desenvolvidas com vistas ao avanço da ciência social no cenário da internacionalização, com foco nos atores comportamentais do homem empreendedor e das firmas (Albuquerque; Silva, 2018; Boso; Oghazi; Hultman, 2017; Kamakura *et al.*, 2012; Silva, 2023).

As teorias comportamentais destacam o papel das características e motivações dos empreendedores, bem como a importância da aprendizagem e da adaptação no processo de internacionalização, fatores esses que se alinham mais adequadamente à realidade das PME e

EBTs em detrimento das teorias econômicas (Albuquerque; Silva, 2018; Arbix; Salerno; De Negri, 2004).

O Quadro 4 que segue apresenta uma síntese das três teorias comportamentais de maior abrangência e capilaridade no meio científico.

Quadro 4 – Síntese das teorias de internacionalização de abordagem comportamental.

TEORIA	AUTOR	ANO DE PUBLICAÇÃO	SÍNTESE
MODELO DE UPSALLA	JOHANSON, J.; VAHLNE, J.	1977	As organizações avançam nas etapas da internacionalização gradualmente, agregando experiência e comprometimento com o mercado.
<i>NETWORKS</i>	JOHANSON, J.; VAHLNE, J.	1990	As incertezas e riscos da internacionalização podem ser mitigadas com a participação da empresa em redes colaborativas, bem como, o acesso a informações e oportunidades antes inatingíveis.
EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL	ANDERSSON, S.	2000	O empreendedor é a ponte entre as teorias e a execução dos projetos e por isso, peça fundamental na internacionalização das empresas, a levar-se em conta suas características.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Johanson e Valhne (1977, 1990) e Andersson (2000).

Nesse sentido, um desafio dos modelos comportamentais é a dificuldade de medir as características e motivações dos empreendedores, como estas interagem com outros fatores no processo e o impacto que exercem na velocidade da internacionalização. Outra limitação posta é a alta complexidade do processo de internacionalização, que envolve um conjunto de fatores inter-relacionados (Vasconcellos; Fleury, 2018).

Em um contexto geral, as teorias econômicas são consideradas para explicar o fenômeno da internacionalização de empresas de grande porte e, especialmente, aquelas que já se encontram em estágios mais avançados de seu processo de expansão global. Por outro lado, as teorias comportamentais se mostram mais relevantes para compreender os estágios iniciais da internacionalização e como se dá tal processo no cenário das PMEs (Dib; Carneiro, 2006; Hemais; Hilal, 2004; Johanson; Valhne, 1990).

Considerando ainda que o lócus da pesquisa, empresas de base tecnológica, são, predominantemente, micro, pequenas e médias empresas (Knight; Cavusgil, 2004; Martin, 1994) e que estas têm tido destaque na política industrial global (Régis, 2011; Santisteban *et*

al., 2021; Silva, 2023), o estudo se desenvolve nos aspectos das teorias da internacionalização de abordagem comportamental.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PROCESSO

Importa ressaltar que o processo de internacionalização é um movimento dinâmico da empresa em direção ao aumento do comprometimento e do envolvimento com operações feitas com mercados estrangeiros (Fleury; Fleury, 2004; Keedi, 2012; Morini; Simões; Dainez, 2005). O nível mais básico de comprometimento e de envolvimento, ainda que seja uma operação bastante complexa, é a exportação, porta de entrada para o cenário externo de grande parte das empresas internacionalizadas (Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010; Hemais; Hilal, 2004; Johanson; Vahlne, 1977; Senhoras, 2019).

As teorias de internacionalização, principalmente as de abordagem comportamental apontam que, a partir das exportações, a abertura de subsidiárias (comerciais e/ou produtivas) em outros países e o IDE são traços de evolução da maturidade empresarial em relação ao mercado internacional e suas potencialidades (Andersson, 2000; Coviello; Munro, 1997; Johanson; Vahlne, 1977; Johanson; Vahlne, 1990).

Para além dos pressupostos teóricos, sejam econômicos ou comportamentais, as organizações buscam, de forma prática, no mercado internacional, maximizar lucros e competitividade, acessar recursos estratégicos, reduzir riscos, diversificar mercados e dar respostas às pressões competitivas (Dunning, 1980; Morini; Simões; Dainez, 2005).

Ao considerar esses objetivos, as empresas planejam consolidar uma posição sustentável no mercado global. Assim, Hemais e Hilal (2004) pontuam que o processo interno de internacionalização da firma envolve uma transformação profunda em sua estrutura organizacional, cultura e operações.

Diversos autores (Arbix; Salerno; De Negri, 2004; Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010; Dib, 2008; Dunning, 1997; Johanson; Vahlne, 2003; Keedi, 2012) expressam a importância da correta interligação entre a estratégia organizacional de internacionalização com as operações práticas da rotina da empresa.

Nesse contexto, definidas cinco etapas/marcos essenciais no processo (Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010; Dib, 2008; Keedi, 2012; Mello, 2009), se desenvolve um modelo conceitual de análise da internacionalização à luz das teorias de abordagem comportamental consideradas neste referencial teórico.

O Modelo de Upsalla, *Networks* e Empreendedorismo Internacional apresentam divergências e similaridades entre si sob a ótica das etapas/circuntâncias identificadas na literatura, a saber:

- i. Atitude pré-internacionalização;
- ii. Estímulo inicial / Ponto de partida;
- iii. Seleção de mercados-alvo;
- iv. Velocidade da expansão internacional;
- v. Motor da continuidade.

Os Quadros 5, 6 e 7 que seguem apresentam uma caracterização de cada teoria de abordagem comportamental que compõem este marco teórico, tendo como referência as cinco etapas relacionadas.

Quadro 5 – Caracterização do Modelo de Upsalla.

ETAPAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE UPSALLA (M-U)
ATITUDE PRÉ-INTERNACIONALIZAÇÃO	A empresa tem orientação doméstica, focando sua atuação no mercado nacional. O ponto de partida para a internacionalização ocorre quando a empresa percebe oportunidades ou recebe uma demanda do mercado externo.
ESTÍMULO INICIAL / PONTO DE PARTIDA	Frente à demanda do mercado externo, a empresa age reativamente e atende os primeiros pedidos de clientes internacionais.
SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO	A empresa concentra-se em mercados geograficamente próximos e culturalmente similares ao mercado doméstico, de menor distância psíquica.
VELOCIDADE DA EXPANSÃO INTERNACIONAL	Gradual e determinada pelo acúmulo progressivo de conhecimento e experiência, o que leva a um maior comprometimento com a internacionalização.
MOTOR DA CONTINUIDADE	A internacionalização e a continuidade desta são auto-alimentadas pela relação aprendizagem-experiência-comprometimento.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Cavusgil, Knight e Reisenberg (2010), Dib (2008), Johanson e Vahlne (1977), Keedi (2012) e Mello (2009).

Por meio das características do Modelo de Uppsala, vê-se que o processo de internacionalização se inicia na orientação doméstica, respondendo a demandas externas. Os mercados-alvo são priorizados por proximidade cultural, com uma entrada menos comprometida. A expansão global é sustentada e gradual, determinada pelo acúmulo de

conhecimento e experiência, onde as redes podem ou não ter impacto. A continuidade da internacionalização se dá na relação aprendizagem-experiência-comprometimento.

Quadro 6 – Caracterização da Teoria de *Networks*.

ETAPAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DA TEORIA DE <i>NETWOKS</i> (T-N)
ATITUDE PRÉ-INTERNACIONALIZAÇÃO	A empresa constrói e desenvolve relacionamento com agentes de mercado locais e estrangeiros. Assim, tem acesso a informações cruciais sobre os mercados internacionais.
ESTÍMULO INICIAL / PONTO DE PARTIDA	Necessidade de reagir às pressões da rede: acompanhar ou antecipar competidores que expandem globalmente, assistir o cliente, seguir a tendência da rede.
SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO	Os mercados-alvo são direcionados pela rede, seguindo a lógica de atuação e de direcionamento dos elementos da rede que já atuam no mercado externo.
VELOCIDADE DA EXPANSÃO INTERNACIONAL	A velocidade de expansão dependerá, pelo menos em parte, da rapidez com que a rede se internacionaliza, das oportunidades que são geradas ou mesmo da atratividade que a própria rede oferece para parceiros estrangeiros.
MOTOR DA CONTINUIDADE	Impulsionada pela interação constante, aprendizagem compartilhada, experiência acumulada e comprometimento conjunto, interdependência entre os entes.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Cavusgil, Knight e Reisenberg (2010), Dib (2008), Johanson e Vahlne (1990), Keedi (2012) e Mello (2009).

A caracterização da Teoria de *Networks* aponta para uma internacionalização baseada em relações. A firma responde às pressões, seleciona mercados e reduz riscos e incertezas com base na lógica e colaboração dos elementos conectados à sua rede. Também a sustentabilidade e a velocidade de expansão são conduzidas pela conveniência da rede. Em suma, as redes desempenham papel essencial no posicionamento da empresa no mercado global.

Quadro 7 – Caracterização da Teoria do Empreendedorismo Internacional.

ETAPAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DA TEORIA DO EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL (E-I)
ATITUDE PRÉ-INTERNACIONALIZAÇÃO	Exibe uma postura exploratória, busca proativa e mapeamento de oportunidades e disposição para enfrentar riscos inerentes ao empreendedorismo internacional.

ESTÍMULO INICIAL / PONTO DE PARTIDA	<i>Market seeking</i> , impulsionado pela possibilidade de expandir de forma acelerada, escalando sua área de atuação e presença.
SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO	Mercados identificados como oportunidades atrativas, com alto potencial de mercado e adaptando-se dinamicamente às mudanças e tendências globais.
VELOCIDADE DA EXPANSÃO INTERNACIONAL	A velocidade da expansão é rápida e adaptativa, refletindo uma postura ágil em identificar oportunidades internacionais e movimentar ativos intangíveis.
MOTOR DA CONTINUIDADE	A continuidade da internacionalização reside na mentalidade empreendedora persistente, na cultura organizacional que fomenta a visão global e nas competências singulares.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Andersson (2000), Cavusgil, Knight e Reisenberg (2010), Dib (2008), Keedi (2012) e Mello (2009).

No Empreendedorismo Internacional, a firma, espelhando a mentalidade de seu empreendedor, adota uma postura exploratória e ágil, identificando oportunidades atrativas no mercado internacional e se utilizando de modos de entrada inovadores com continua adaptação ao cenário e tendências globais. A posição da firma se consolida na persistente mentalidade empreendedora, retroalimentada por uma cultura forte.

Vistas as características de cada teoria e levando em conta a dinamicidade do mercado global, Mello (2009) sustenta que “diferentes explicações sobre o processo de internacionalização podem ser úteis ao entendimento de como se dá este processo em diferentes etapas da vida da empresa”.

O Quadro 8 sintetiza e compara as proposições teóricas de abordagem comportamental que darão base para a condução e aplicação do presente estudo.

Quadro 8 – Síntese das caracterizações das teorias de abordagem comportamental.

ETAPAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	(M-U)	(T-N)	(E-I)
ATITUDE PRÉ-INTERNACIONALIZAÇÃO	Reativa	Relacionamento	Proativa
ESTÍMULO INICIAL / PONTO DE PARTIDA	Demanda de mercado	Reagir e acompanhar o mercado	<i>Market seeking</i>
SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO	Proximidade psíquica	Direcionados pela rede	Alto potencial
VELOCIDADE DA EXPANSÃO INTERNACIONAL	Lenta e gradual	Condicionada pela rede	Rápida

MOTOR DA CONTINUIDADE	Aprendizagem-experiência-comprometimento.	Interdependência dos entes	Mentalidade e cultura
-----------------------	---	----------------------------	-----------------------

Fonte: elaborado pelo autor.

As teorias comportamentais se alinham às características de empresas intensivas em conhecimento ou de base tecnológica (Dib; Carneiro, 2006; Hemais; Hilal, 2004). Tais firmas se destacam por sua abordagem adaptativa, cultura de inovação e aprendizagem contínua, ao passo que a internacionalização, nesse cenário, aparece como ativo de continuidade e expansão da organização (Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010).

2.3 EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA - EBTs

A relação entre desenvolvimento econômico e tecnologia é complexa e causal. Em um cenário nacional, a tecnologia impulsiona o crescimento econômico, ainda que não seja a única determinante para tal, ao passo que o desenvolvimento econômico facilita e fomenta o investimento em tecnologia (Jenoveva Neto, 2016; Santos, 1987; Schumpeter, 1985).

China, Coreia do Sul, Estados Unidos e Japão, são líderes mundiais em inovação e progresso tecnológico. Tal fato se dá, além de outros fatores correlatos, por serem países que investem pesadamente em Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, lhes conferindo a vanguarda dos mercados internacionais de tecnologia (Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010; Jenoveva Neto, 2016).

É nesse cenário tecnológico empresarial que estão inseridas as Empresas de Base Tecnológica – EBTs. São firmas que contribuem para a geração de emprego e renda, para a inovação tecnológica e para o aumento da competitividade da economia nacional e, por suas características, também internacional (Dias, 2012).

Na visão de Santos (1987), a EBT é uma empresa que utiliza intensivamente conhecimento científico-tecnológico em suas atividades. As EBTs são constituídas, em geral, sobre atributos específicos e orientados para a inovação, essencialmente, no desenvolvimento de novos produtos ou serviços e, em menor grau, na atualização tecnológica de processos produtivos.

A análise das características das EBTs é um dos pontos de partida para a compreensão da dinâmica de crescimento dessas empresas. Elas participam ativamente das mudanças tecnológicas, atuando, nos países desenvolvidos, em segmentos genéricos, cujas plataformas tecnológicas se destinam a múltiplos usos [...]. Sem prejuízo desse posicionamento mais abrangente, muitas EBTs desses países operam, por outro lado,

em mercados específicos e delimitados de pequena extensão – nichos de mercado –, como a prestação de serviços especializados (Santos e Pinho, 2010, p. 214).

Nesse sentido, três características comuns às empresas de base tecnológicas se destacam entre autores que analisam o conceito (Carvalho *et al.*, 1998; Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010; Martin, 2004; Santos; Pinho, 2010; Tether, 1997):

- i. Aplicação intensiva de conhecimento científico-tecnológico;
- ii. Orientação para a inovação;
- iii. Crescimento acelerado.

Alicerçadas na fronteira do conhecimento, as EBTs fundamentam suas operações na aplicação intensiva de conhecimento científico-tecnológico. Tal atributo não apenas implica na absorção e utilização de novos artefatos e descobertas tecnológicas, mas também na capacidade de traduzir esse conhecimento em produtos, processos ou serviços inovadores que possam ser absorvidos pelo mercado nacional e internacional (Chesbrough, 2003; Tether, 1997; Tidd; Bessant; Pavitt, 2008).

A abordagem científica e técnica, em geral, permeia todas as fases do ciclo produtivo, desde a pesquisa, ideação, desenvolvimento até a comercialização. Outro ponto essencial do atributo é que a capacidade da firma em assimilar e aplicar conhecimento é essencial para a sua competitividade e longevidade (Chesbrough, 2003; Jenoveva Neto, 2016; Schumpeter, 1985).

A orientação para a inovação está relacionada à capacidade da empresa de gerar e implementar novas ideias, produtos, processos ou serviços que possam ser comercializados (Chesbrough, 2003) ou que tenham potencial de criação de novos mercados ou nichos. As EBTs são orientadas para a inovação, pois dependem dela para se manterem competitivas.

Nesse sentido, a teoria do Modelo de Inovação Aberta, destaca a importância de integrar conhecimentos internos e externos, promovendo parcerias e colaborações para impulsionar o processo inovador (Chesbrough, 2003; Chesbrough, 2012). A colaboração com universidades, associações, centros de pesquisa e outras empresas fomenta a geração e implementação de novas ideias e produtos (OCDE, 2018).

Ser e estar orientada para a inovação são estados promovidos pela EBT ainda por outros fatores como ter cultura organizacional forte que valorize e seja norteadada pela inovação, processo seletivo direcionado, formação de times de valor inovativo, além de intenso investimento em P&D (Carvalho *et al.*, 1998; Martin, 2004).

O crescimento acelerado, por fim, reflete uma dinâmica característica das empresas de base tecnológica, que operam em setores onde a velocidade de mudança é exponencial e

alcança o cenário internacional com maior velocidade, de modo geral, em comparação às empresas tradicionais (Doloreux; Shearmur, 2010).

Modelos de negócios ágeis e escaláveis dão sustentação para atender à demanda global por soluções tecnológicas e para se adaptar a um ambiente organizacional em constante transformação e competição (Dib, 2008; Tidd; Bessant; Pavitt, 2008).

Nesse contexto, o crescimento acelerado faz com que seja essencial internacionalizar-se como uma estratégia para sustentar expansões significativas, atrair novos clientes e fornecedores estrangeiros e aproveitar as vantagens econômicas de escala global (Dib, 2008; Martin, 2004).

As EBTs se distinguem das firmas tradicionais em diversos pontos, porém, um recebe maior destaque: o fato de terem grande parte de seu valor em ativos intangíveis (Coviello; Munro, 1997; Dib, 2008). O conhecimento que detêm, a propriedade intelectual sob seu domínio e os times altamente qualificados, fazem das empresas de base tecnológica particularmente sensíveis aos desafios e oportunidades da internacionalização, uma vez que a transferência eficiente de ativos intangíveis, como tecnologia e *know-how*, é crucial para a replicação do sucesso em mercados estrangeiros (Dib, 2008; Johanson; Vahlne, 2009; Santisteban *et al.*, 2021).

A literatura sobre estratégias internacionais, como destacado por Anderson (2000), Coviello e Munro (1997) e Johanson e Vahlne (1977, 1990, 2003, 2009), respalda a visão de que a internacionalização é um processo dinâmico que emerge da interação entre a experiência acumulada, a aprendizagem e as capacidades inovadoras das empresas de base tecnológica (Dib, 2008; Knight; Cavusgil, 2004; Martin, 2004).

A internacionalização, portanto, não é observada apenas como uma estratégia de expansão geográfica das empresas de base tecnológica, mas também um meio de otimizar o valor de seus ativos intangíveis em um contexto global e potencializá-los por meio das oportunidades presentes no cenário internacional (Santisteban *et al.*, 2021; Silva; Chauvel; Bertrand, 2010).

A gestão eficaz desses ativos, aliada à orientação para a constante pesquisa e inovação, coloca as empresas de base tecnológica na vanguarda da economia global (Doloreux; Shearmur, 2010), moldando não apenas o cenário empresarial, mas também influenciando a dinâmica da competição internacional.

Nesse contexto gerencial, ressalta-se a centralidade dos ativos intangíveis nas estratégias de empresas de base tecnológica (Santisteban *et al.*, 2021; Tidd; Bessant; Pavitt, 2008), especialmente quando orientadas para a internacionalização (Knight; Cavusgil, 2004).

3 METODOLOGIA

O método é o conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para a realização de uma pesquisa científica. Tais procedimentos representam um conjunto estruturado de diretrizes e técnicas que orientam o pesquisador na condução de sua investigação, desde a concepção do problema até a análise e interpretação dos resultados (Gil, 1991; Vergara, 2009).

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a metodologia está vinculada à epistemologia, uma vez que delinea os caminhos pelos quais o conhecimento é construído, proporcionando então uma abordagem sistêmica para a resolução de questionamentos científicos.

O presente estudo foi construído sobre dois tópicos, que juntos compõem o trabalho realizado. O primeiro é o levantamento da literatura disponível sobre o tema, tendo sido organizado de acordo com uma RSL - Revisão Sistemática da Literatura e que possibilitou uma investigação sobre os fatores determinantes no processo de internacionalização de empresas de base tecnológica. O segundo tópico está voltado à pesquisa de campo, na qual, após os procedimentos de elaboração e validação do instrumento de pesquisa, foram realizadas as etapas de coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Gil (2008), a elaboração do delineamento de uma pesquisa representa o planejamento amplo do estudo, abarcando a concepção do projeto, sua organização estrutural e a antecipação das etapas de análise e interpretação dos dados. Desenvolver o delineamento implica em contemplar não apenas o contexto no qual os dados foram coletados, mas também os mecanismos de controle das variáveis envolvidas no processo.

A pesquisa científica, quanto aos seus objetivos, natureza dos dados coletados e técnicas de análise utilizadas poderá ser direcionada para duas abordagens distintas: pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa (Vergara, 2010).

Conforme exposto por Gil (2008), a pesquisa quantitativa é focada na mensuração de variáveis e na identificação de padrões e tendências. Ela utiliza dados numéricos coletados e os analisa por meio de métodos estatísticos. A pesquisa qualitativa, por sua vez, é focada na compreensão de significados e na interpretação de fenômenos (Creswell, 2010; Lakatos; Marconi, 2001), se utilizando de dados não numéricos coletados por meio de entrevistas, grupos

focais e observação participante. A análise dos dados, nessa abordagem, é realizada via métodos interpretativos.

Considerando as definições descritas, esta pesquisa se caracteriza em um modelo **qualitativo**, uma vez que se baseia em contrutos teóricos anteriores para a base de elaboração do instrumento de pesquisa e bem como, conta com questionamentos de análise qualitativa.

Quanto aos fins de investigação, a escolha do tipo de pesquisa desempenha também um papel crucial na caracterização metodológica. Na afirmativa de Creswell (2010), as categorias para o tipo de pesquisa incluem a exploratória, descritiva, explicativa e experimental. Importa destacar então que a presente pesquisa tem caráter **exploratório e descritivo**.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa **exploratória** caracteriza-se pela busca de familiaridade com um fenômeno, proporcionando uma compreensão inicial e a identificação de variáveis relevantes, tal como executado na RSL do presente estudo. Este tipo de pesquisa permite ao pesquisador formular ideias mais precisas e direcionar estudos posteriores mais aprofundados. A pesquisa **descritiva**, no entanto, concentra-se na descrição de características de determinado fenômeno ou na relação entre variáveis, sem a intervenção do pesquisador, o qual se utiliza de técnicas como levantamentos, entrevistas e observações (Gil, 1991; Vergara, 2009). A relação do estudo com o modelo descritivo se dá, portanto, por meio da entrevista feita com empresas de base tecnológica situadas no sul catarinense.

3.2 COLETA DE DADOS E DELIMITAÇÃO

Em complemento ao delineamento metodológico, os meios de coleta de dados referem-se aos métodos e instrumentos específicos utilizados para coletar dados durante o processo de investigação (Gil, 1991; Lakatos; Marconi, 2001). Os meios de pesquisa mais explorados incluem entrevistas, questionários, análise documental e experimentos.

O presente estudo faz uso de **dados primários e secundários**. Dados primários são informações originalmente coletadas para uma finalidade específica, direta e não processada previamente, geralmente obtidos por meio de pesquisas, entrevistas ou experimentos (Lakatos; Marconi, 2001). Por outro lado, dados secundários são informações já existentes e são usados para apoiar uma hipótese, fornecer contexto para uma pesquisa ou simplesmente fornecer informações de fundo (Roesch, 2007).

Os dados primários foram coletados por meio de uma **entrevista** apoiada por **roteiro semiestruturado** (Creswell, 2010; Gil, 2008) contendo perguntas abertas, respondidas por gestor comercial, gestor de negócios internacionais ou mesmo, pelo sócio-fundador, todas

de forma presencial. O roteiro dividi-se em quatro grandes seções, que são: i) Informações gerais da empresa; ii) Informações do(s) respondente(s); iii) Processo de internacionalização; iv) Fatores de influência na internacionalização. A pesquisa foi realizada em fevereiro de 2024 com 3 empresas e o roteiro encontra-se no Apêndice I desse estudo.

As empresas foram selecionadas mediante critérios prévios, a saber: empresas já internacionalizadas, de base tecnológica e dispostas a participarem ativamente da entrevista. Por fim, identificou-se, por meio do *network* do pesquisador, empresas adequadas para tais critérios onde foram selecionados, **por conveniência**, três EBTs.

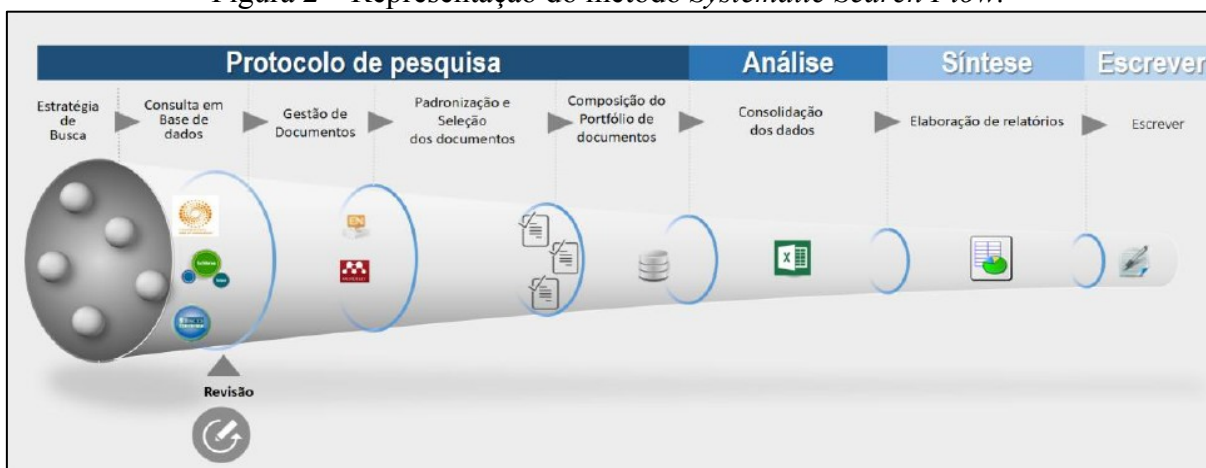
3.3 PROCESSO DE REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Em um contexto científico, a Revisão Sistemática de Literatura - RSL é um método de pesquisa que permite sintetizar as evidências disponíveis sobre um determinado tema ou área. Por meio da RSL, tem-se uma visão abrangente e imparcial do conhecimento existente e se identificam lacunas na literatura, direcionando futuros estudos (Echer, 2001).

O presente estudo se utiliza do Método *Systematic Search Flow* – SSF, de proposição de Farenhof e Fernandes. Os autores desenvolveram o método baseados “na análise de vários cursos, artigos, métodos, *frameworks*, sistemáticas e melhores práticas que lidam com revisão de literatura e o resultado da mesma” (Farenhof; Fernandes, 2016, p.555).

O método SSF foi desenvolvido a fim de assegurar a repetibilidade do processo de revisão, evitando o viés do pesquisador e agilizando a sistematização da pesquisa em bases de dados científicas. Nesse sentido, a Figura 1 ilustra as quatro etapas e oito atividades que compõem o método.

Figura 2 – Representação do método *Systematic Search Flow*.



Fonte: Farenhof e Fernandes (2016).

A revisão da literatura para este estudo foi realizada em janeiro de 2024, levando em conta as quatro etapas do SSF: Protocolo de pesquisa, Análise, Síntese e Escrever. A fase inicial divide-se em cinco atividades que direcionam o protocolo de pesquisa:

- i. Estratégia de busca;
- ii. Consulta em base de dados;
- iii. Gestão de documentos;
- iv. Padronização e seleção dos documentos;
- v. Composição do portfólio de documentos.

O ponto de partida da **estratégia de busca** está na correta escolha de bases de dados de onde se pretende extrair os trabalhos já publicados. Para esta revisão, optou-se por limitar as buscas às bases de dados nacionais, especificamente quatro: i) Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, ii) Portal de Periódicos da CAPES, iii) Repositório Institucional da UFSC e iv) Biblioteca Digital de Teses e Dissertações.

Considerando que o objeto de pesquisa, empresas de base tecnológica, também são caracterizadas pelo termo “empresas intensivas em conhecimento” (Baranova, 2019; Brasil, 2023; Chesbrough, 2012; Dib, 2008; Trindade, 2021) as duas terminologias foram consideradas para compor os termos de busca.

Dessa maneira, as *queries* de pesquisa utilizada foram duas: i) "internacionalização" AND "base tecnológica" e ii) "internacionalização" AND "intensiva* em conhecimento". A saber, o símbolo * “é utilizado quando o pesquisador tem a intenção de obter como retorno da busca, qualquer documento que comece com uma palavra específica e, possa ter diferentes terminações” (Farenhof; Fernandes, 2016, p.558) onde aqui busca-se abranger os termos “intensiva” e “intensivas”.

As **consultas em bases de dados** com as *queries* indicadas, considerando o critério de exclusão aos retornos que não continham “internacionalização” no título e/ou nas palavras-chave e /ou nos resumos, somam 76 publicações, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultados retornados nas bases de dados.

QUERY DE PESQUISA	C.T.D. CAPES	P.P. CAPES	R.I. UFSC	B.D.T.D.	TOTAL
“internacionalização” AND “base tecnológica”	22	26	5	18	71
“internacionalização” AND “intensiva* em conhecimento”	1	1	2	1	5
Total	23	27	7	19	76

Fonte: elaborada pelo autor.

A atividade seguinte consiste na **gestão de documentos**, tendo esta sido feita via *software* Microsoft Excel, onde os 76 retornos foram planilhados e aplicaram-se novos critérios de exclusão: i) Exclusão de documentos duplicados, ao que restaram 39 retornos não-duplicados e ii) Exclusão de documentos que não estejam em português, restando 37 estudos de base para a fase seguinte.

Para a **padronização e seleção dos documentos**, Farenhof e Fernandes (2016, p.559) orientam que o pesquisador faça “a leitura dos títulos, resumos (*abstracts*) e palavras-chaves de cada artigo, levando à escolha daqueles que estejam alinhados com o tema da busca”. Dessa forma, após a leitura dos títulos, resumos e palavras-chaves dos 37 documentos, 17 foram descartados por não terem relação direta com o tema da presente pesquisa.

O último passo da primeira etapa se dá pela leitura na íntegra dos documentos, a fim de se ter a **composição do portfólio de documentos** que realmente têm aderência com a temática de pesquisa e são de essencial contribuição no objetivo para o qual a RSL foi direcionada: identificar fatores que exercem influência na internacionalização das empresas de base tecnológica. Assim, 18 documentos mostraram-se relevantes para esta pesquisa, conforme síntese do Quadro 9.

Quadro 9 – Portifólio final de documentos da RSL.

AUTOR	TÍTULO	NÍVEL
AMORIM (2021)	Uma análise integrativa do desempenho de empresas de base tecnológica com internacionalização acelerada	Tese
COSTA (2010)	O processo de internacionalização de uma empresa brasileira: estudo de caso da Pipeway Engenharia	Dissertação
DE LORENZO (2021)	Avaliação do potencial de internacionalização de micro e pequenas empresas - MPES: Um estudo na incubadora de empresas de base tecnológica no município de Itajub-MG	Dissertação
ENGELMAN; FRACASSO (2013)	Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas	Artigo
FIATES <i>et tal.</i> (2013)	Análise do papel da incubadora na internacionalização de empresas de base tecnológica, incubadas e graduadas	Artigo
FLORIANI <i>et al.</i> (2023)	Velocidade e longevidade: Elementos da internacionalização de empresas de base tecnológica	Artigo
JARDIM (2020)	O processo de tomada de decisão empreendedora na internacionalização: Estudos de caso com novas empresas de base tecnológica	Dissertação
MORANDI (2018)	A velocidade e a permanência na internacionalização das empresas de base tecnológica criativas e tradicionais	Dissertação

OLIVEIRA (2016)	O papel dos influenciadores de internacionalização no desempenho internacional das empresas de base tecnológica	Dissertação
REGIS (2011)	Internacionalização de empresas de base tecnológica: estudos de caso em empresas de Santa Catarina	Dissertação
RIBEIRO (2012)	<i>Born Globals</i> brasileiras: Estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica	Tese
RIBEIRO; OLIVEIRA; BORINI (2012)	Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: O caso das <i>Born Globals</i> brasileiras	Artigo
ROECKER (2021)	Experiência internacional e velocidade de internacionalização em empresas de base tecnológica: Os efeitos da inteligência cultural	Tese
SÁ (2010)	Análise do processo de internacionalização de empresas incubadas de base tecnológica	Dissertação
SILVA (2023)	Fatores críticos de sucesso para internacionalização de empresas de base tecnológica	Dissertação
TRINDADE (2021)	Gestão do conhecimento aplicada à internacionalização de pequenas e médias empresas (PME) intensivas em conhecimento	Tese
WERLANG (2018)	Internacionalização de empresas de base tecnológica: Um estudo sob a ótica da capacidade absorptiva e da inovação	Tese
ZANCANARO; COSTA; SILVA (2021)	Dimensões empresariais e institucionais da internacionalização acelerada	Artigo

Fonte: elaborado pelo autor.

O portfólio final da RSL é composto de 5 teses de doutorado, 8 dissertações de mestrado e 5 artigos, com publicações de 2010 a 2023, reforçando a ideia de que a internacionalização de empresas brasileiras e, em especial, as de base tecnológica ou intensivas em conhecimento é um fenômeno ainda recente na economia nacional (Dib, 2008; Jardim, 2020; Ribeiro, 2012; Roecker, 2021; Serra *et. al*, 2008; Silva, 2023).

O método SSF segue para duas etapas prévias à escrita científica em si: a segunda, **análise**, onde “o pesquisador se habilita à interpretação dos dados e tem a possibilidade de levantar as lacunas de conhecimento existentes” (Farenhof; Fernandes, 2016, p.560) e a terceira, **síntese**, que “permite a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas anteriores” (Farenhof; Fernandes, 2016, p.560).

Por fim, têm-se a quarta e última etapa, a oitava atividade do método SSF, o **escrever**, a qual “se destina a consolidação dos resultados por intermédio da escrita científica” (Farenhof; Fernandes, 2016, p.561).

Assim sendo e levando-se em consideração o portfólio de estudo apresentado no Quadro 9, buscou-se inferir acerca das similaridades entre os estudos no que tange aos fatores de influência sobre o processo de internacionalização das EBTs, sobre os quais se discorre na primeira seção do capítulo a seguir.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo se apoia no cumprimento dos objetivos específicos e apresenta os resultados obtidos por meio de RSL e por meio das entrevistas aplicadas junto à três EBTs que atuam no mercado internacional. A seção inicial aponta os fatores de influência no processo de internacionalização percebidos através da literatura revisada e após, segue-se com o perfil individual de cada entrevistada e como se deu sua internacionalização.

Na sequência, são expostas as características do processo de internacionalização das EBTs, buscando-se identificar similaridades, contrastes ou predominância à luz das teorias de abordagem comportamental e baseado em cinco etapas. Por fim, o capítulo se encerra com a avaliação da influência dos fatores internos e externos na internacionalização de cada EBT.

O Quadro 10 que segue vincula os objetivos específicos, que deram suporte à execução da pesquisa, às seções correspondentes a cada um.

Quadro 10 – Vinculação dos objetivos específicos às seções do capítulo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SEÇÃO
a) Apontar, por meio de Revisão Sistemática da Literatura, fatores que exercem influência na internacionalização de EBTs.	4.1 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA
b) Descrever o perfil e o processo de internacionalização das EBTs entrevistadas.	4.2 PERFIL EMPRESARIAL E INÍCIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO
c) Identificar características da internacionalização das EBTs relacionadas às teorias de abordagem comportamental e avaliar a influência dos fatores no processo.	4.3 CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO X TEORIAS DE ABORDAGEM COMPORTAMENTAL 4.4 INFLUÊNCIA DE FATORES INTERNOS E EXTERNOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1 RESULTADOS DA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A internacionalização de empresas de base tecnológica é impactada por uma série de fatores internos e externos que exigem uma análise multidisciplinar, a fim de se identificar a influência destes sobre o processo (Costa, 2010; Fiates *et al.*, 2013; Ribeiro, 2012; Sá, 2010; Trindade, 2021).

Dessa forma, os estudos analisados na RSL apontam para cinco fatores de importante influência e impacto no processo de internacionalização, sendo dois de natureza interna e três externa, a saber:

Fatores internos:

- i. O empreendedor;
- ii. Ativos organizacionais;

Fatores externos:

- iii. O mercado;
- iv. *Networks*;
- v. Políticas/entes governamentais.

4.1.1 Fatores de influência internos

4.1.1.1 O empreendedor

A figura do **empreendedor**, no contexto da internacionalização, desempenha um papel fundamental dentro da firma, onde atua como catalisador da visão global e de expansão para novos mercados (Knight; Cavusgil, 2004; Ribeiro, 2012; Silva, 2023; Trindade, 2021). Confirmando as ideias da Teoria do Empreendedorismo Internacional de Andersson (2000), o empreendedor exerce grande influência no processo de internacionalização da firma, por ser o principal agente tomador de decisões estratégicas (De Lorenzo, 2021; Jardim, 2020; Oliveira, 2016; Roecker, 2021; Zancanaro; Costa; Silva, 2021).

Com o foco no empreendedor, a literatura revisada ressalta ainda duas características que atuam como indutoras da internacionalização em EBTs: habilidade gerencial internacional e experiência profissional/pessoal internacional (De Lorenzo, 2021; Oliveira, 2016; Regis, 2011; Ribeiro, 2012; Roecker, 2021).

No sentido da habilidade gerencial internacional, De Lorenzo (2021, p.53) afirma que “empresas geridas por empreendedores com características de uma visão global e orientação para o mercado mundial tendem a internacionalizar mais rapidamente”. Na mesma direção, Jardim (2020, p. 33) coloca que a “habilidade de gestão internacional da equipe gerencial acelera o processo de internacionalização”.

Sob a ótica do segundo ponto, a experiência internacional do empreendedor, seja de ordem pessoal ou profissional, quando existente, Oliveira (2016, p.48) expressa que as “características do empreendedor, como o conhecimento de idiomas, conhecimento de mercado

e, principalmente, a experiência de viver em outros países são determinantes para os negócios internacionais”. Há, por tanto, uma evidente correlação entre as experiências internacionais dos gestores e a habilidade da EBT em estabelecer conexões internacionais (De Lorenzo, 2021; Jardim, 2020; Oliveira, 2016; Roecker, 2021; Silva, 2023).

4.1.1.2 Ativos organizacionais

Os **ativos organizacionais** têm também importante função na internacionalização das firmas, traduzidos por sua orientação para a inovação e material humano (Costa, 2010; Oliveira, 2016; Ribeiro; Oliveira; Borini, 2012; Trindade, 2021).

A orientação para a inovação como cultura e ativo organizacional é apontada como fonte de vantagem competitiva das EBTs frente ao dinamismo do setor tecnológico, permitindo que mesmo pequenas e médias empresas alcancem altos níveis de competitividade internacional (De Lorenzo, 2021; Fiates *et al.*, 2013; Régis, 2011; Roecker, 2021). A capacidade inovadora fomenta a atividade no mercado externo por meio da diferenciação na utilização dos recursos internos, entregando novas soluções de valor para o mercado.

Nesse cenário, para “torná-la uma geradora de resultados em um ambiente global, a inovação deve ser frequentemente expressa por meio de comportamentos ou atividades [...] ligados a uma ação” (Roecker, 2021, p. 23). Tal afirmação traz à luz a necessidade do material humano como ativo organizacional de influência na internacionalização. A formação de times multidisciplinares, materializada em conhecimento técnico, criatividade e capacidade de resolução de problemas, impulsiona a inovação e o desenvolvimento de soluções tecnológicas de vanguarda para um cenário de competição global (Costa, 2010; Fiates *et al.*, 2013; Morandi, 2018; Roecker, 2021; Silva, 2023).

O Quadro 11 apresenta uma síntese dos dois fatores abordados, fazendo a relação com os autores da revisão da literatura que colaboraram para a conceituação de cada um.

Quadro 11 – Síntese dos fatores internos de influência na internacionalização.

FATOR	SUBFATOR	REFERÊNCIAS
O EMPREENDEDOR	Habilidade gerencial internacional	Andersson (2000); De Lorenzo (2021); Jardim (2020); Oliveira (2016); Ribeiro (2012); Regis (2011); Roecker (2021); Silva (2023); Trindade (2021); Zancanaro; Costa; Silva (2021)
	Experiência internacional	
ATIVOS ORGANIZACIONAIS	Orientação para inovação	Costa (2010); De Lorenzo (2021); Fiates <i>et al.</i> (2013); Morandi (2018); Oliveira (2016); Régis (2011); Ribeiro;

	Material humano	Oliveira; Borini (2012); Trindade (2021); Roecker (2021); Silva (2023)
--	-----------------	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Para uma plena compreensão das forças que moldam, nas EBTs, o processo de internacionalização, observar os fatores internos sozinhos não é suficiente, abrindo espaço para uma análise também dos fatores externos influentes nessa dinâmica.

4.1.2 Fatores de influência externos

4.1.2.1 O mercado

Empresas de base tecnológica, em um contexto geral, tendem a se desenvolver em mercados e nichos de mercado em que há um ambiente propício para sua oferta de produtos ou serviços inovadores e tecnológicos (Costa, 2010; Fiates *et al.*, 2013; Jardim, 2020; Sá, 2010).

No contexto da internacionalização de EBTs, **o mercado** terá influência nas orientações estratégicas da firma (Oliveira, 2016; Trindade, 2021; Zancanaro; Costa; Silva, 2021), onde as pressões externas vêm sobre esta sob forma de demanda global pelas novas soluções tecnológicas por ela desenvolvidas.

O mercado também influencia o processo de internacionalização pelo seu nível de atratividade em tamanho e acessibilidade. Mercados maiores e maduros oferecem escala e receita, mas são complexos e competitivos. Mercados menores ter menor barreira de entrada, porém com potencial limitado (Morandi, 2018; Roecker, 2021; Trindade, 2021).

4.1.2.2 Networks

A capacidade de construir, gerenciar e qualificar suas redes (**networks**) é essencial para o bom desempenho organizacional, em especial, em contextos de mercado altamente dinâmico e competitivo como o de tecnologia (Engelman; Fracasso, 2013; Fiates *et al.* 2013; Johanson; Vahlne, 1990; Tidd; Bessant; Pavitt, 2008; Trindade, 2021).

Como fator de influência na internacionalização, as redes atuam sob diversas formas (Johanson; Vahlne, 1990; Oliveira, 2016; Silva, 2023). O *cliente-following*, a exemplo, acontece quando a EBT é *stakeholder* local de uma empresa global e esta o leva posteriormente, também para suas operações em outros mercados (Sá, 2010).

Ainda, por sua natureza como empresa, muitas EBTs nascem ou passam algum tempo em incubadoras tecnológicas (De Lorenzo, 2021; Fiates *et al.*, 2013; Regis, 2011; Ribeiro; Oliveira; Borini, 2012), tendo acesso às redes de relacionamento destas e, nesse sentido, Engelman e Fracasso (2013, p. 176) afirmam que:

Incubadoras proporcionam ações e serviços que permitem às empresas desenvolver o conhecimento sobre o ambiente global e sobre mercados estrangeiros. [...] As incubadoras proporcionam às empresas incubadas fortalecimento e ampliação de *networks* internacionais com outras empresas, [...] com parceiros, associações e redes de incubação, [...] com instituições de ensino e centros de pesquisa internacionais.

As redes também influenciam a percepção de mercado internacional das firmas de base tecnológica no sentido das parcerias e alianças estratégicas, relacionamentos técnicos e desenvolvimentos colaborativos de produtos com empresas já internacionalizadas. Em suma, redes qualificadas facilitam acesso a recursos, conhecimento e oportunidades globais (Amorim, 2021; Engelman; Fracasso, 2013; Fiates *et al.*, 2013; Oliveira, 2016; Sá, 2010).

4.1.2.3 Políticas/entes governamentais

As instituições e entes de governo também são destacados na literatura como fatores passíveis de influência na internacionalização de empresas e, como o objeto do estudo, inclusas as de base tecnológica (Morandi, 2018; Oliveira, 2016; Regis, 2011; Roecker, 2021).

Com apoio às organizações locais por meio da oferta de suporte técnico, financeiro e regulatório, as **políticas/entes governamentais** facilitam o acesso a mercados internacionais (Costa, 2010; Floriani *et al.*, 2023; Ribeiro, 2012; Sá, 2010). Instituições como a Agência Brasileira de Promoção às Exportações e Investimentos – ApexBrasil e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, políticas de governo como o Plano Nacional da Cultura Exportadora – PNCE oferecem orientação estratégica, inteligência de mercado, treinamentos, missões e feiras comerciais, recursos financeiros, créditos especiais, entre outros serviços e produtos com foco no fomento à internacionalização.

Sintetizados no Quadro 12, os três fatores que exercem influência na internacionalização de forma externa estão relacionados, cada qual, com o autor que o menciona na revisão da literatura.

Quadro 12 – Síntese dos fatores externos de influência na internacionalização.

FATOR	REFERÊNCIAS
O MERCADO	Costa (2010); Fiates <i>et al.</i> (2013); Jardim (2020); Morandi (2018); Oliveira (2016); Roecker (2021); Sá (2010); Trindade, (2021); Zancanaro; Costa; Silva (2021)
NETWORKS	Amorim (2021); De Lorenzo (2021); Engelman; Fracasso (2013); Fiates <i>et al.</i> (2013); Oliveira (2016); Regis (2011); Ribeiro; Oliveira; Borini (2012); Sá (2010); Silva (2023); Trindade, (2021)
POLÍTICAS/ENTES GOVERNAMENTAIS	Costa (2010); Floriani <i>et al.</i> (2023); Morandi (2018); Oliveira (2016); Regis (2011); Ribeiro (2012); Roecker (2021); Sá (2010)

Fonte: elaborado pelo autor.

A seção que segue é dedicada ao levantamento do perfil e do início do processo de internacionalização das empresas de base tecnológica entrevistadas.

4.2 PERFIL EMPRESARIAL E INÍCIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

As empresas estão aqui identificadas por Empresa A, Empresa B e Empresa C, uma vez que as respostas expõem informações gerenciais sensíveis, decisões estratégicas e planejamento de futuro das EBTs.

As três EBTs que participam desse estudo estão localizadas na região sul do estado de Santa Catarina e possuem clientes em todo o território nacional, além de atuarem no mercado externo com exportações e planejamento de avançar no processo de internacionalização.

As empresas atuam em setores econômicos bastante distintos entre si, a saber: soluções para automação industrial por meio de robótica avançada, softwares por demanda e agroteligência para armazenamento de grãos pós-colheita.

4.2.1 Empresa A

A Empresa A foi fundada no ano de 2016 e atua no setor de automação industrial e robótica, desenvolvendo soluções de alta tecnologia para a indústria. A empresa executa todo o processo de análise de demanda fabril, desenvolvimento e gestão do projeto, produção e testes, até a entrega da solução tecnológica final, com características e necessidades específicas para cada cliente.

Atualmente, além do exposto, a empresa também é integradora e *solution partner* de uma multinacional japonesa fabricante de robôs. A Empresa A conta com 22 colaboradores

diretos e tem, entre seus principais focos de atuação, os setores metal mecânico, pintura, solda, usinagem e vidreiro, onde desenvolveu um produto inovador e pioneiro em território nacional.

A internacionalização da Empresa A tem início no ano de 2022, na maior feira do setor vidreiro da América Latina, realizada no estado de São Paulo, onde a empresa expunha suas soluções de alta tecnologia para o setor. Na ocasião, a empresa foi apresentada à um representante comercial espanhol que reside no México e atua com vendas de máquinas e equipamentos diversos por toda a América Latina.

Dadas as primeiras tratativas e acordos, ficou acordado que o contato atuaria como representante comercial em alguns mercados, onde já tinha uma cartela de clientes. Para a sequência do trabalho, algum tempo após a feira o representante veio até o Brasil e passou um período na empresa para que pudesse conhecer o modelo de negócio, portfólio e as possibilidades e soluções que a Empresa A ofereceria ao mercado internacional.

Em pouco tempo de trabalho, ainda no ano de 2022, o representante logo abriu mercado no México, conseguindo os primeiros clientes internacionais para a Empresa A. O rápido resultado internacional se deu, segundo o sócio-proprietário (respondente da pesquisa), pela natureza inovadora e tecnológica do produto. O mesmo afirma que “no México, nossos clientes são os únicos que têm a tecnologia de célula robótica para o setor vidreiro. Nenhuma outra empresa do país têm ou produz uma solução como a nossa para as empresas de vidro”.

O principal produto exportado pela Empresa A é a célula robótica para o setor vidreiro. O mercado externo corresponde, em média, de 6 a 8% do faturamento anual total da firma, tendo ainda o México como principal destino. A empresa continua com o representante espanhol para os mercados da América do Norte, Central e Caribe e contratou também um outro representante, dando foco para o mercado sul-americano. Em complemento à estratégia de expansão internacional, a Empresa A também destacou um colaborador do time comercial para atuar como *inside sales* voltado exclusivamente para o mercado externo.

Em continuidade do processo de internacionalização, a empresa pretende transferir parte de sua produção para território mexicano. É um projeto de futuro, mas a empresa já tem estudos iniciais e vem buscando entender melhor as questões legais, tributárias e de viabilidade a fim de materializar tal planejamento em tempo oportuno.

4.2.2 Empresa B

A Empresa B, fundada em 2016, é uma fábrica/desenvolvedora de software. A empresa atua por meio de dois pilares principais de negócios: uma inovadora solução de gestão

que integra ERPs e sistemas bancários, otimizando a eficiência operacional do setor financeiro de seus clientes; e o desenvolvimento de softwares personalizados e adaptados aos processos e necessidades das empresas, entregando projetos mais flexíveis e eficientes.

Atualmente a Empresa B conta, entre modelo presencial e *home office*, com 45 colaboradores. Possui clientes em todo o território nacional, geralmente conduzindo projetos complexos e de longo prazo, em medias e grandes empresas.

O mercado internacional chega à empresa em 2019, por meio de um grande cliente já atendido no Brasil e que abriu uma operação subsidiária no México. A solução tecnológica fornecida pela Empresa B em território nacional foi demandada pela filial mexicana, abrindo à empresa os caminhos para o mercado externo.

Por se tratar de softwares desenvolvidos com foco nas necessidades e dentro da realidade singular de cada cliente, a Empresa B tem um produto de alto valor agregado, um processo de negociação e venda longo e bastante específico, demandando de ambas as partes relacionamento, comprometimento e, principalmente, confiança. Dado contexto se reflete no principal meio de expansão para outros mercados: via indicação de clientes.

O produto exportado pela Empresa B é software, desenvolvido exclusivamente para cada cliente internacional. Mesmo com presença nos Estados Unidos, México e Reino Unido, a empresa não tem equipe dedicada ao comércio exterior ou mesmo um planejamento estratégico que tenha a internacionalização como pilar. No entanto, o mercado externo é responsável por algo em torno de 5% do faturamento total da EBT.

A fim de alcançar mais clientes internacionais de forma assertiva e sustentável, a empresa tem buscado capacitação junto a órgãos e instituições públicas, como o Sebrae e a ApexBrasil, em projetos de qualificação para internacionalização, ideando estratégias de médio e longo prazo para expansão em novos mercados.

4.2.3 Empresa C

Fundada em 2011, a Empresa C atua no agronegócio com soluções de alta tecnologia para o pós-colheita. O portfólio da empresa é completo em recursos para o setor de agroteligência, indo desde softwares para gerenciamento de unidades de armazenagem e secagem de grãos, até hardwares de captação e monitoramento climático.

Em extensão ao amplo portfólio, a empresa mantém uma política de constante atualização tecnológica de produtos e de processos. Excelência que é refletida na certificação em Sistema de Gestão da Qualidade NBR ISO 9001 conquistada pela empresa em 2023.

A Empresa C tem 209 colaboradores diretos e atende todo o território nacional. Além de Santa Catarina, onde está a sede, a empresa mantém profissionais em outros 11 estados para atendimento e suporte presenciais aos clientes.

A internacionalização tem início na Empresa C por meio da rede. Observando que fabricantes de silos e unidades de armazenagem tinham exportações recorrentes para países próximos, como Bolívia, Paraguai e Uruguai, o diretor comercial buscou parceria com vendedores externos dessas empresas, a fim de que também a representassem nesses mercados.

Por serem produtos complementares, onde o sistema de controle para armazenagem e secagem de grãos da Empresa C potencializa a efetividade dos silos, as “vendas casadas” começaram a acontecer naturalmente e com grande aceitação de mercado. A EBT percebe então uma oportunidade de rápida expansão no contexto internacional do pós-colheita.

Para o mercado externo, a empresa conta atualmente com dois gestores de negócios e tem suas soluções sendo usadas em 16 países, com forte concentração no mercado da América do Sul, além de clientes também na África e Oceania. O principal produto exportado é ainda o sistema de controle para armazenagem e secagem de grãos e os negócios internacionais representaram, em 2023, 8,18% do faturamento da Empresa C.

A EBT também buscou, à exemplo da Empresa B, programas de qualificação voltados para o cenário internacional, a fim de melhor analisar as dinâmicas de mercado e acessar informações e ferramentas estratégicas para ampliação da carteira de clientes externos.

O Quadro 13 abaixo apresenta uma síntese da seção 4.2, destacando as informações mais relevantes dos perfis das EBTs entrevistadas.

Quadro 13 – Síntese dos perfis das EBTs entrevistadas.

EMPRESA	A	B	C
ANO DE FUNDAÇÃO	2016	2017	2011
SETOR DO NEGÓCIO	Automação industrial	Desenvolvimento de software	Agronegócio
COLABORADORES DIRETOS	22	45	209
INÍCIO DA INTERNACIONALIZAÇÃO	2022	2019	2019
PARTICIPAÇÃO DO MERCADO EXTERNO NO FATURAMENTO	6 a 8%	4 a 5%	8,18%

PRINCIPAIS MERCADOS DE ATUAÇÃO	México e Argentina	México e Reino Unido	Paraguai, Uruguai, Bolívia e Colômbia
RESPONDENTE DA PESQUISA	Sócio-proprietário	CEO	Coordenadora Administrativo Comercial

Fonte: elaborado pelo autor.

Um fator comum entre as empresas é a recente entrada no mercado internacional, todas iniciando o processo entre 2019 e 2022. Fato que pode ser relacionado à baixa participação do Brasil nos negócios globais (Arbix; Salerno; De Negri, 2004; Fleury; Fleury, 2003) e à concentração da pauta exportadora brasileira em *commodities* agrícolas e para a indústria de transformação, como minério de ferro e petróleo (Keedi, 2012; Régis, 2011). Circunstância essa que fica ainda mais evidente na indústria de produtos de valor agregado e na geração de soluções e serviços de alta tecnologia (Baranova, 2009; Dib, 2008; Floriani *et al.*, 2023), em especial, nas PMEs (Senhoras, 2019).

Outro elemento comum entre as empresas é a reduzida participação do mercado internacional no faturamento geral, representando entre 4 e 8%, no máximo. Tal ponto está estritamente associado à histórica imaturidade e insciência das organizações brasileiras, em um contexto geral, frente às oportunidades do mercado global. Fato esse que expõe a falta de um amplo projeto de internacionalização, a nível nacional, capilarizado nas mais diversas esferas e instituições, públicas e privadas (De Negri; Alvarenga, 2010; Fleury; Fleury, 2003; Régis, 2011; Senhoras, 2019; Vasconcellos; Fleury, 2018).

4.3 CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO X TEORIAS DE ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

A presente seção evidencia as características do processo de internacionalização de cada EBT obtidas através das entrevistas e as relaciona com os três modelos de abordagem comportamental das teorias de internacionalização expostas no referencial teórico desse estudo, dentro do contexto das cinco etapas/marcos presentes no processo. Dessa maneira, a seção busca identificar similaridades nas estratégias e ações, bem como analisar quais teorias têm maior predominância nas etapas de internacionalização das empresas entrevistadas.

4.3.1 Atitude pré-internacionalização

A atitude da firma em relação ao mercado externo antes mesmo de efetivamente iniciar o processo de internacionalização é uma etapa estratégica fundamental que, a depender da visão organizacional, pode acelerar a entrada da EBT nos negócios internacionais (Andersson, 2000; Knight; Cavusgil, 2004).

As características dessa etapa divergem entre as firmas, não havendo dominância de uma teoria no comportamento pré-internacionalização das entrevistadas. Em dois casos o contexto internacional já fazia parte do plano estratégico desde a formação da empresa, confirmando a influência e impacto da visão global do empreendedor para a inserção de uma EBT nos negócios internacionais (Andersson, 2000; Boso; Oghazi; Hultman, 2017; Dib, 2008).

Em outros dois, é o próprio mercado quem busca as empresas para suprir suas demandas e acaba forçando a entrada da empresa no contexto internacional. A internacionalização, nesses casos, acontece de forma incremental, com menor envolvimento e investimento por parte da EBT (Guerra; Senhoras, 2015; Johanson; Valhne, 1977).

Nesse contexto, o sócio-proprietário da Empresa A, afirma que “[...] desde o início da empresa, sempre foi um objetivo, uma meta nossa, trabalhar com o mercado fora do Brasil. Inclusive, está no nosso quadro de visão de empresa, comercializar com o mercado externo”. Tal postura de mercado dos fundadores da empresa, com visão internacional já desde o início do projeto, se relaciona com os pressupostos da Teoria de Empreendedorismo Internacional.

Na Empresa B, no entanto, não havia inicialmente a estratégia ou visão de futuro para atuação no mercado internacional. A empresa apresenta uma abordagem de características presentes no Modelo de Upsalla, uma vez que nasce com foco em atender as necessidades das empresas locais e assim se mantém até que, o mercado externo demanda por suas soluções e só então a empresa decide, de forma gradual e com baixo comprometimento (Johanson; Valhne, 1977), iniciar sua internacionalização.

A Empresa C apresenta uma abordagem de viés misto entre o Empreendedorismo Internacional e Teoria de *Networks*, uma vez que, inicialmente os diretores buscaram entender a dinâmica do mercado externo e identificar possíveis oportunidades. Aliada à essa prática proativa, a firma também estreitou relacionamento com parceiros da rede que já atuavam no exterior, tendo acesso à informações, contatos e estratégias para a efetiva entrada no mercado internacional. Nesse sentido, Johanson e Valhne (1990) expressam que a participação em redes colaborativas reduz incertezas, riscos e ameaças envolvidas na internacionalização.

Posto o cenário acima, o Quadro 14 expressa, de forma resumida, a relação entre as características da atitude pré-internacionalização das empresas com as teorias de abordagem comportamental.

Quadro 14 – Síntese da relação Atitude pré-internacionalização x Teorias de abordagem comportamental.

ETAPA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	EMPRESA	CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO X TEORIA
ATITUDE PRÉ-INTERNACIONALIZAÇÃO	Empresa A	Empreendedorismo Internacional
	Empresa B	Modelo de Upsalla
	Empresa C	Empreendedorismo Internacional / Teoria de <i>Networks</i>

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.2 Estímulo inicial / Ponto de partida

O estímulo inicial ou o ponto de partida é o fator ou a ação efetiva que introduz a internacionalização na empresa (Keedi, 2012; Mello, 2009). O processo evolui do campo do planejamento estratégico e entra para o plano operacional, onde a empresa tem, na prática, suas tratativas comerciais com o cliente estrangeiro.

De maneira geral, as características se dividem também no marco inicial da internacionalização. Nas duas empresas que já haviam se relacionado com a Teoria do Empreendedorismo Internacional na atitude pré-internacionalização, o padrão se repete. As empresas avançam no *market seeking* (Andersson, 2000; Mello, 2009; Sá, 2010) por meio de vendedores e representantes internacionais.

Na contramão desse comportamento, as duas outras EBTs são empurradas para o cenário internacional por meio de suas redes (Coviello; Munro, 1997; Johanson; Valhne, 1990), seguindo seu cliente nacional, para atender suas necessidades no mercado externo.

Para a Empresa A, o fato concreto que conduziu a internacionalização à empresa foi a contratação do representante comercial internacional, com atuação em toda a América Latina e a quem se concedeu total autonomia sob o portfólio de soluções no mercado externo, a fim de identificar oportunidades e converter negócios. Andersson (2000) classifica tal ação como um comportamento de *market seeking* (busca por mercados/clientes), ponto característico da Teoria do Empreendedorismo Internacional, onde o empreendedor atua impulsionado pela perspectiva de expandir o alcance da empresa.

A internacionalização na Empresa B tem seu ponto de partida efetivo relacionado à Teoria de *Networks*. A EBT já atendia a matriz brasileira de um grupo econômico multinacional e, por conta do bom desempenho no mercado doméstico, o grupo solicita a implantação das soluções tecnológicas também para a filial do grupo no México. É considerado um movimento de *client following*, onde a empresa é pressionada pela rede a acompanhar e assistir seu cliente local também no mercado internacional (Johanson; Valhne, 1990).

Na empresa C, conforme mencionado pela Coordenadora Administrativo Comercial, “o início da internacionalização foi a contratação de um vendedor específico para o mercado externo. Este ficou responsável pelo relacionamento com os representantes comerciais e com os clientes, fazendo visitas nos países para treinar e apresentar o produto”. A exemplo da Empresa A, há nesse caso, proatividade em direção ao mercado internacional e às oportunidades de negócios. Tal característica é tida como essencial para o sucesso em mercados estrangeiros, conforme Andersson (2000) expressa na Teoria do Empreendedorismo Internacional.

O Quadro 15 apresenta a teoria de abordagem comportamental que se relaciona com as características da internacionalização de cada EBT.

Quadro 15 – Síntese da relação Estímulo inicial / Ponto de partida x Teorias de abordagem comportamental.

ETAPA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	EMPRESA	CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO X TEORIA
ESTÍMULO INICIAL / PONTO DE PARTIDA	Empresa A	Empreendedorismo Internacional
	Empresa B	Teoria de <i>Networks</i>
	Empresa C	Empreendedorismo Internacional

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.3 Seleção de mercados-alvo

A terceira etapa que compõe o instrumento conceitual do processo de internacionalização é a seleção de mercados-alvo. Os destinos iniciais que a empresa intenta se inserir assumem papel essencial para a consecução dos objetivos internacionais da EBT (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2010; Keedi, 2010; Fleury; Fleury, 2003).

O primeiro mercado com o qual a empresa inicia sua internacionalização poderá ser de escolha consciente e estratégica ou direcionado pela rede. A análise previa de fatores como dimensão e potencial de mercado, aspectos locais e nível de competitividade são fundamentais

para a escolha assertiva do mercado-alvo e estão no escopo do Modelo de Upsalla e do Empreendedorismo Internacional. Na Teoria de *Networks*, no entanto, não há espaço para tal análise criteriosa, uma vez que o mercado e as redes pressionam a empresa, que segue para o destino por eles apontado (Andersson, 2000; Coviello; Munro, 1997; Johanson; Valhne, 1977; Johanson; Valhne, 1990).

As EBTs do estudo iniciam a internacionalização em dois mercados, mas em circunstâncias diferentes. Duas empresas prospectam um ambiente propício para seus produtos no México e Paraguai, enquanto à outra, é um mercado imposto pela rede.

A Empresa A, na seleção de mercado-alvo, mantém suas características atreladas ao Empreendedorismo Internacional. Por meio de seu representante comercial, a EBT mapeia oportunidades internacionais, identificando potenciais de cada mercado apontado pelos estudos de inteligência, aliados ao relacionamento e expertise do próprio representante. O resultado foi o primeiro negócio internacional concretizado com uma empresa mexicana.

Há uma importante diferença a se destacar entre o comportamento atrelado à Teoria do Empreendedorismo Internacional e ao Modelo de Upsalla. No primeiro, os mercados são mapeados por oportunidades e potencial de crescimento, independente da distância geográfica ou cultural. Já no segundo, os mercados mapeados estão próximos e têm mais similaridades com o país-sede da empresa, tendo menor distância psíquica.

A Empresa A deu total autonomia ao representante comercial para fazer negócios com quaisquer mercados que se mostrassem atrativos e com capacidade de absorver as soluções tecnológicas ofertadas. Nesse sentido, Andersson (2000, p. 84) enfatiza que “o papel do empreendedor nesse processo é crucial, pois suas características pessoais, experiências e visões moldam as decisões que são tomadas para a expansão internacional”.

O México também foi o primeiro mercado de atuação internacional da Empresa B, porém, direcionado pela rede em que está inserida, mais precisamente por um cliente que já atendia no mercado nacional. Portanto, não houve qualquer estratégia prévia de estudo de mercado que pudesse apontar o mercado mexicano como potencial oportunidade. Sequer seria a primeira opção da empresa, como conta a CEO: “já havíamos tido alguns direcionamentos de consultores de fora, que indicavam os Estados Unidos como um destino interessante para nossos softwares”.

Nesse contexto, a Empresa B, incorpora o mercado internacional em seu portfólio amparada pelo longo relacionamento que já mantinha com a matriz da multinacional no Brasil e impelida a atender a demanda da filial mexicana. É sob essa ótica que Coviello e Munro

(1997, p. 342) pontuam que "confiança e reciprocidade são essenciais para o sucesso do direcionamento de mercado em redes".

A etapa de seleção de mercados-alvo na Empresa C tem características vinculadas ao Modelo de Upsalla. A EBT segue o pressuposto de escolha de mercados com menor distância psíquica para investir seus esforços de internacionalização (Dib 2008; Johanson; Valhne, 1990).

O processo de venda das soluções tecnológicas da Empresa C é mais longo e relacional, demandando visitas recorrentes e comprometimento pelo projeto de ambas as partes. Assim, levando-se em conta também a limitação de investimentos iniciais para o processo de internacionalização, a firma limitou as abordagens dos vendedores externos aos mercados de fronteira, como Argentina, Paraguai e Uruguai.

Foi no Paraguai que a Empresa C efetivamente iniciou sua internacionalização. O mercado oferecia à empresa aspectos favoráveis à inserção internacional: “a língua e cultura não eram uma barreira grande, a logística foi mais tranquila estarmos próximos e lá também é um mercado agro em crescimento, então bateu bastante com nossos objetivos de início”, conforme a Coordenadora Administrativo Comercial da EBT.

No Quadro 16 se estrutura a relação entre Teorias e a prática de seleção de mercados-alvo das empresas.

Quadro 16 – Síntese da relação Seleção de mercados-alvo x Teorias de abordagem comportamental.

ETAPA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	EMPRESA	CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO X TEORIA
SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO	Empresa A	Empreendedorismo Internacional
	Empresa B	Teoria de <i>Networks</i>
	Empresa C	Modelo de Upsalla

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.4 Velocidade da expansão internacional

A velocidade da expansão internacional de empresas de base tecnológica, no contexto das teorias de abordagem comportamental, será influenciada por fatores organizacionais internos e por agentes externos à firma (Baranova, 2019; Coviello; Munro, 1997; Dib, 2008; Morandi, 2018).

A visão global e a disposição dos gestores em assumir novos riscos, a adaptação e o aprendizado com as primeiras experiências internacionais, o comportamento colaborativo do setor, moldarão decisões estratégicas e o ritmo de entrada em outros mercados (Coviello; Munro, 1997; Fiates *et al.*, 2013; Johanson; Valhne, 1977; Knight; Cavusgil, 2004).

Em um contexto geral, as EBTs entrevistadas são dependentes das redes nas quais estão inseridas para ditar a velocidade de crescimento de sua presença internacional. Três delas acessam novos mercados por meio de clientes e parceiros nacionais, enquanto apenas uma busca novos prospectos de forma proativa.

Com presença em três países atualmente, a Empresa A tem uma estratégia de expansão agressiva. A empresa contratou mais um representante comercial para atuar especificamente no Mercosul e conta também com um colaborador do time comercial exclusivo para o mercado externo, fazendo prospecções e contatos desde a sede, no Brasil.

De acordo com o sócio-proprietário, o planejamento é conquistar entre dois e três novos clientes por ano, independentemente de país:

“Temos uma posição proativa para a exportação, buscando sempre novos clientes. Fabricamos um produto tecnológico único e também existe um potencial gigante para automação na América Latina. A empresa sabe dos riscos do mercado externo, mas temos aprendido bastante com as experiências. [...] Nosso projeto de futuro é produzir no México, para atender melhor aquele mercado e os arredores”

Em pouco tempo de atuação no mercado internacional, a Empresa A apresenta características de expansão de mercado alinhadas aos conceitos do Empreendedorismo Internacional, com planejamento de evoluir no processo de internacionalização, tendo uma planta fabril em outro país.

A Empresa A tem buscado auxílio especializado para entender as tratativas legais, tributárias e trabalhistas, a fim de avaliar a viabilidade de investimento para ter uma subsidiária produtiva no México. Com isso, a empresa acredita que poderá ampliar consideravelmente sua penetração no mercado mexicano e na América Central para, futuramente, com a devida estruturação, acessar também os Estados Unidos.

Para a Empresa B, a velocidade de expansão da internacionalização é condicionada pela rede. Coviello e Munro (1997) destacam um importante traço na orientação de expansão por meios das redes: a qualidade dos relacionamentos. O comprometimento entre os pares e a confiança nos entes internos da rede (*insiders*) são essenciais para que a entrada em mercados estrangeiros seja assertiva.

A empresa tem negócios em três países: Estados Unidos, México e Reino Unido. Em nenhum dos casos houve prospecção ativa da EBT, mas sim, clientes locais demandando as soluções para suas filiais e parceiros no exterior. Segundo a CEO, a indicação é uma prática bastante comum também no mercado nacional e faz parte da estratégia comercial da empresa.

Por conta da alta demanda no mercado nacional, a empresa não tem direcionado esforços na expansão para outros mercados. No entanto, a CEO comenta que há interesse em estruturar parcerias para atender o mercado internacional:

“A empresa ganhou certa maturidade e experiência internacional e tem planejado para o próximo ano olhar com mais atenção para essa questão. Vimos que nosso produto atende muito bem mercados exigentes, como os Estados Unidos e pensamos “Por que não investir nisso?”, temos potencial e qualidade para crescer. No momento, nos falta é braço e foco para isso”.

Ao passo que a empresa percebe que é chegado o momento de investir e acelerar o processo de expansão de mercado, deverá se apropriar ainda mais os recursos tangíveis e intangíveis de sua rede (Coviello; Munro, 1997), a fim de acessar informações, parceiros e clientes em potencial, e superar barreiras à entrada (Jardim, 2020; Johanson; Valhne, 2003).

A Empresa C expande seus negócios internacionais apoiada pelos entes da rede em que está inserida. A Teoria de *Networks* afirma que, por meio do arranjo de redes de qualidade, são estabelecidas conexões entre empresas, seus parceiros e potenciais clientes, contribuindo para acelerar o ingresso em mercados inexplorados (Costa, 2010; Coviello; Munro, 1997; Johanson; Valhne, 1990; Mello, 2009). A EBT está em 16 países, com certa concentração no mercado sul-americano.

Nesse contexto, a velocidade de expansão no mercado externo da empresa depende do quão rápido a rede se internacionaliza, como expressa a Coordenadora Administrativo Comercial: “utilizamos as parcerias com fabricantes de silos para que eles vendam em seu pacote o nosso produto, fazendo com que ingressemos em novos mercados através deles. Assim, fortalecemos o relacionamento com estes clientes para viabilizar vendas futuras”.

Outro ponto oportuno do modelo de expansão via redes é a mitigação dos riscos e incertezas no acesso a mercados inexplorados e a novos clientes (Coviello; Munro, 1997; Dib, 2008; Johanson; Valhne, 1990). Dessa forma, Empresa C tem acesso a informações para determinar fatores importantes nos negócios internacionais, como estrutura e potencial do importador, concessão de crédito, meios de pagamento, etc.

A Empresa C também tem planejado avançar na internacionalização e analisa a viabilidade de sediar um escritório comercial na Argentina. A Coordenadora Administrativo

Comercial comenta que o mercado agro argentino apresenta um grande potencial para a inteligência na gestão de safras. “O cenário internacional é o futuro da empresa, visto a necessidade de estratégias que minimizem a sazonalidade das safras, garantindo uma linearidade de faturamento e produção”, completa.

O Quadro 17 traz a síntese das informações acima dispostas acerca da relação entre a velocidade de expansão internacional e as teorias de abordagem comportamental.

Quadro 17 – Síntese da relação Velocidade da expansão internacional x Teorias de abordagem comportamental.

ETAPA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	EMPRESA	CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO X TEORIA
VELOCIDADE DA EXPANSÃO INTERNACIONAL	Empresa A	Empreendedorismo Internacional
	Empresa B	Teoria de <i>Networks</i>
	Empresa C	Teoria de <i>Networks</i>

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.5 Motor da continuidade

Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) caracterizam a internacionalização como um processo contínuo de comprometimento com o mercado estrangeiro, que precisa ser constantemente avaliado. Os autores também afirmam que a cultura de visão global deve ser presente na rotina da empresa, a fim de que o processo seja sustentável e dê resultado financeiro a médio e longo prazo.

Nesse sentido, o lucro não pode, por si só, ser o único propósito dos negócios internacionais nas empresas de base tecnológica (Andersson, 2000; De Negri; Alvarenga, 2010). É necessário que haja um conjunto de elementos que sustentem a continuidade do processo em tempos de instabilidade de câmbio e crise em países-alvo ou em conjunturas globais. Tal conjunto se caracteriza como o motor da continuidade (Bartlett; Ghoshal, 2000; Dib, 2008; Fleury; Fleury, 2003; Hemais; Hilal, 2004).

O sócio-proprietário da Empresa A entende que há, no Brasil, uma interessante demanda para as soluções que fornece. No entanto, é um mercado bastante disputado por empresas nacionais e, em especial, europeias. A internacionalização é vista pela empresa como um mercado mais amplo e de competitividade menos concentrada.

Outro pilar estratégico da empresa para os negócios internacionais é diminuir a dependência do mercado nacional que, apesar do alto potencial, tem poder aquisitivo limitado, acesso a recursos para atualização do parque fabril a juros muito altos e resistência na aquisição de novas tecnologias.

A Empresa A também vê ainda, na internacionalização, um vetor de fomento à capacidade de inovação e ao desenvolvimento da empresa como um todo. O sócio-proprietário comenta que alguns ajustes demandados por clientes internacionais foram essenciais no aprimoramento das máquinas e na implementação de novas funções, aumentando a penetração do produto também no mercado local.

Por fim, a empresa pretende aumentar sua efetividade produtiva usando a estrutura disponível do México, onde “o custo de produção chega a ser três vezes menor em algumas máquinas e a saída marítima para os mercados centrais (referindo-se à América Central e Caribe) é melhor”. Assim, a Empresa A entende que fortalecerá sua posição no mercado mexicano, além de se aproximar dos Estados Unidos, alvo futuro da empresa.

Dado o contexto, as características se alinham à Teoria do Empreendedorismo Internacional que atribui grande parte da continuidade da internacionalização à mentalidade empreendedora persistente (Andersson, 2000; Fiates *et al.*, 2013; Floriani *et al.*, 2023), à cultura organizacional com visão global (Andersson, 2000; Dib, 2008) e às competências singulares da empresa e do portfólio tecnológico (Baranova, 2019; Costa, 2010; De Lorenzo, 2021; Jardim, 2020; Knight; Cavusgil, 2004).

Na Empresa B o processo de internacionalização, na maioria das etapas, apresentou similaridades aos pressupostos da Teoria de *Networks* e assim também é quanto à continuidade. A empresa visa amadurecer os laços com os clientes externos e manter o nível de excelência em desenvolvimento, implantação e suporte, característico das suas soluções tecnológicas.

Com a nova política de mais atenção ao mercado internacional, a CEO acredita que outras indicações para novos negócios deverão acontecer. A CEO analisa ainda que a atuação no exterior, especialmente em mercados exigentes e competitivos como os Estados Unidos e Europa, validam o trabalho e consolidam a marca também no mercado interno, indo ao encontro das ideias de Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) e Fleury e Fleury (2003).

A rede também desempenhou papel fundamental em um projeto que a empresa participou recentemente, com foco na qualificação e estruturação empresarial voltada para o mercado internacional. Por meio de uma associação de empresas de tecnologia do estado de Santa Catarina, diversos associados receberam capacitações e consultorias individuais, a fim de intensificarem a cultura e visão global nas EBTs catarinenses.

Outro ponto característico da Teoria de *Networks* e que está presente na fala da CEO é o ecossistema colaborativo do setor de tecnologia:

“Várias empresas amigas e parceiras nossas têm se internacionalizado e tido bons resultados, inclusive. Quando surge alguma dúvida ou problema, corremos buscando as respostas com esses parceiros do setor, mais experientes. Isso dá para gente também uma certa segurança, tranquilidade para ir avançando algumas questões do exterior. Até por isso o ano que vem, com certeza, vai ser um ano internacional aqui para nós”.

A Empresa C se baseia na concepção de auto-alimentação do processo, proposto no Modelo de Upsalla. Ao passo que a empresa adentra em novos desafios internacionais, como novos países e clientes com demandas especiais, aumenta sua experiência e absorve novos processos. O resultado é que a EBT se sente segura para avançar no comprometimento e aportar mais investimento na área internacional.

É o que Johasson e Vahlne (1977) expressam com a relação aprendizagem–experiência–comprometimento. A internacionalização foi iniciada de forma proativa, amparada pela visão dos gestores e facilitada pela rede, mas tem sua continuidade em um modelo sustentável, gradual e conservador.

Conforme a Coordenadora Administrativo Comercial, o mercado internacional já é parte constante no dia-a-dia da empresa e vem recebendo ainda maior atenção e maiores investimentos nos últimos anos, conforme a EBT se expande para novos destinos. A Coordenadora aponta ainda que os benefícios fiscais e a dolarização de parte dos recursos da empresa são fatores que contribuem para a continuidade da internacionalização.

Outro campo de destaque no *case* da Empresa C é a progressão do processo de internacionalização que vem sendo colocada em pauta. A respondente coloca que: “a visão da empresa é se tornar líder na América Latina na área de tecnologia para o pós-colheita de grãos, o que chamamos de agroateligença”.

Para isso, segundo ela, a empresa tem analisado a viabilidade de abrir um escritório comercial e de suporte na Argentina, a fim de fortalecer a presença nesse mercado, agilizar o processo de negociação e suporte pós-venda em território sul-americano e absorver os aspectos culturais dos países vizinhos, no intuito de adaptar o portfólio e entregar produtos mais conectados ao usuário final.

No Quadro 18 é apresentada uma síntese do contexto acima disposto, relacionando as teorias de abordagem comportamental às características do processo de internacionalização das EBTs entrevistadas.

Quadro 18 – Síntese da relação Motor da continuidade x Teorias de abordagem comportamental.

ETAPA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	EMPRESA	CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO X TEORIA
MOTOR DA CONTINUIDADE	Empresa A	Empreendedorismo Internacional
	Empresa B	Teoria de <i>Networks</i>
	Empresa C	Modelo de Upsalla

Fonte: elaborado pelo autor.

Em linhas gerais, os processos de internacionalização das EBTs do estudo estão fundamentados em três aspectos essenciais: visão global dos gestores/fundadores, redes e comprometimento com o mercado externo.

O caminho tomado pela Empresa A ilustra uma internacionalização integralmente embasada no Empreendedorismo Internacional. A teoria desenvolvida por Andersson (2000) valida o comportamento dinâmico do gestor em relação ao mercado externo, com alta exposição e tolerância a riscos em consequência à ampliação de oportunidades. A estratégia comercial e a possível planta fabril no México evidenciam ainda a disposição da empresa em reduzir a dependência do mercado nacional (Fleury; Fleury, 2003; Keedi, 2012; Senhoras, 2019) e agregar novas tecnologias aos processos de inovação e desenvolvimento (Jardim, 2020; Knight; Cavusgil, 2004; Ribeiro; Oliveira; Borini, 2012).

Na Empresa B, o mercado global é que chega à empresa, que até então mantinha visão local. O processo em si tem início e ganha impulso com a abordagem de *client following*, característica da Teoria de *Networks* (Johanson; Valhne, 1990), que é predominante em todo o *case* da empresa. A confiança na rede, sua qualidade e o quão internacionalizada é, foram pontos essenciais para a entrada e a expansão da EBT em mercados internacionais exigentes e de alta competição. A empresa deve aproveitar a maturidade (Amorim, 2021; Costa, 2020; Fiates *et al.*, 2013) e a posição favorável na rede para novos desafios no cenário internacional (Coviello; Munro, 1997; Johanson; Valhne, 2003).

A Empresa C não apresenta predominância de uma única teoria de abordagem comportamental, tendo um processo bastante adaptável às reivindicações e aos movimentos do mercado e da rede. A internacionalização é introduzida na EBT pelo esforço e visão dos tomadores de decisão, mas se expande de forma gradual e com prudência na exposição ao mercado externo, estratégia alinhada ao Modelo de Upsalla (Johanson; Valhne, 1997).

A abertura de um escritório na Argentina reforça que nível de comprometimento avança, pautado na experiência e na aprendizagem com os mercados já atendidos (Dib, 2008; Floriani *et al.*, 2023; Mello, 2009), estratégia essa que reflete um processo sustentável e em crescimento, mas avesso aos riscos e desperdício de recursos.

Dado todo o contexto acima, o Quadro 19 estrutura as relações entre as teorias de abordagem comportamental e as características de cada etapa da internacionalização, por EBT.

Quadro 19 – Síntese da relação Etapas da internacionalização x Empresas x Teorias de abordagem comportamental.

ETAPA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	TEORIA DE ABORDAGEM COMPORTAMENTAL		
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
ATITUDE PRÉ-INTERNACIONALIZAÇÃO	Empreend. Internacional	Modelo de Upsalla	Empreend. Internacional / Teoria de <i>Networks</i>
ESTÍMULO INICIAL / PONTO DE PARTIDA	Empreend. Internacional	Teoria de <i>Networks</i>	Empreend. Internacional
SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO	Empreend. Internacional	Teoria de <i>Networks</i>	Modelo de Upsalla
VELOCIDADE DA EXPANSÃO INTERNACIONAL	Empreend. Internacional	Teoria de <i>Networks</i>	Teoria de <i>Networks</i>
MOTOR DA CONTINUIDADE	Empreend. Internacional	Teoria de <i>Networks</i>	Modelo de Upsalla
TEORIA PREDOMINANTE NO PROCESSO	Empreend. Internacional	Teoria de <i>Networks</i>	Não há uma predominância

Fonte: elaborado pelo autor.

A seção seguinte se propõe a entender a influência de cinco fatores, dois internos e três externos, no processo de internacionalização das EBTs entrevistadas. Tais fatores foram obtidos por meio da Revisão Sistemática da Literatura (seções 3.3 e 4.1) e permitem uma análise do ambiente operacional e competitivo nas estratégias de mercado externo.

4.4 INFLUÊNCIA DE FATORES INTERNOS E EXTERNOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de internacionalização de uma empresa, em especial, de base tecnológica, é uma jornada bastante complexa que vai além de simplesmente ter operações comerciais em outras nações (Cavusgil; Knight; Riesenberger, 2010; Costa, 2010; Fiates *et al.*, 2013; Fleury; Fleury, 2003). O processo se aprofunda ao passo que a empresa avance no comprometimento e aporte maior investimentos na estratégia de negócios internacionais.

Essa jornada é impactada por fatores que desempenham alguma influência, em maior ou menor grau, mas que estão interligados (Baranova, 2019; Costa, 2010; Dib, 2008; Jardim, 2020; Johanson; Vahlne, 2003). O desenvolvimento da internacionalização e os resultados desta têm seu curso direcionado por elementos internos e externos à organização.

Para Oliveira (2016), perceber tais influências e gerenciar seus impactos nas operações da EBT com o mercado externo se torna essencial para a sustentabilidade e rentabilidade desse. Também servirão de base o desenvolvimento para novas estratégias e referência para EBTs ainda não internacionalizadas.

4.4.1 O empreendedor

A figura do empreendedor e sua capacidade de influência no processo de internacionalização de uma empresa pode ser vista sob dois aspectos distintos: sua visão gerencial direcionada ao mercado global e sua experiência internacional.

Sendo um agente central nas decisões da empresa, o empreendedor tem a habilidade de identificar oportunidades e mobilizar recursos para explorá-las (Andersson, 2000; Boso; Oghazi; Hultman, 2017; De Lorenzo, 2021). Jardim (2020) aponta, em complemento, que empreendedores internacionalmente experientes podem alavancar suas redes e conhecimentos para acelerar o processo de internacionalização.

No quadro da Empresa A, ainda que não houvesse experiência internacional anterior, pessoal ou profissional, o empreendedor teve alta influência no desenvolvimento da internacionalização da empresa, do início do processo à expansão. Já na fundação da EBT o mercado internacional foi um objetivo a ser alcançado e incluso no planejamento estratégico, amparado pela percepção dos empreendedores acerca do potencial do comércio exterior.

Situação que corrobora com De Lorenzo (2021, p. 53), ao afirmar que “o perfil do empreendedor e suas ações constituem elementos recorrentes e fundamentais na

internacionalização de empresas de base tecnológica”. Na sequência, o autor conclui que a visão global e orientação para o mercado mundial do empreendedor aceleram e potencializam a atuação da firma no cenário externo.

Esse é o contexto também da Empresa C, tendo partido dos sócios o projeto inicial de inserção no mercado internacional e a busca por parceiros da rede que potencializariam a estratégia de expansão. Uma iniciativa *top-down*, partindo da alta gestão, conforme Dib (2008), tende a ser rapidamente adotada pelos demais setores da empresa.

No presente caso, acrescenta-se que a visão de negócios global se deve, em parte, às experiências prévias dos gestores em empresas com forte atuação internacional. Além do próprio perfil comportamental do empreendedor, Oliveira (2016, p.49) expressa que o “trabalho anterior em multinacionais, experiência no exterior como funcionários expatriados, cursos no exterior [...] influenciam positivamente o desempenho internacional de Empresas de Base Tecnológica”.

No caso da Empresa B não houve uma influência ativa e determinante do empreendedor no processo de internacionalização, dado o contexto inicial da empresa em relação ao mercado externo, bem como sua expansão baseada em redes. Nesse cenário, o empreendedor segue sendo a figura central e fundamental da EBT, mas não exerce, no processo de internacionalização desta, um papel de agente catalisador (Andersson, 2000; Floriani *et al.*, 2023; Jardim, 2020).

4.4.2 Ativos organizacionais

Os ativos organizacionais não têm, nesse estudo, o sentido de representar os bens tangíveis, capacidade financeira ou o portfólio físico em si (no caso das Empresas A e C) no processo de internacionalização das EBTs. Ativos organizacionais têm aqui o sentido dos recursos intangíveis: diferencial de mercado e, ponto característico do setor de tecnologia, o capital humano (Costa, 2010; Fiates *et al.*, 2013; Morandi, 2018; Roecker, 2021; Silva, 2023).

Em um contexto geral, as três EBTs atribuíram uma grande influência aos ativos intangíveis nas estratégias e na inserção no mercado externo. A própria natureza do setor, altamente dinâmica e disruptiva (Bessant; Tidd, 1009; Santos, 1987; Santos; Pinho, 2010), demanda das empresas investimento constante em ativos organizacionais intangíveis para manter uma posição competitiva (Martin, 1994; Tidd; Bessant; Pavitt, 2008; Trott, 2012), seja no mercado nacional ou internacional.

A Empresa A atribui à sua capacidade de inovação e geração de novas soluções para a indústria como fator preponderante no processo de internacionalização. Segundo o sócio-proprietário, uma das soluções desenvolvidas em robótica é pioneira no setor vidreiro e tem sido o grande destaque no faturamento e “cartão de visita” da EBT nos mercados internacionais.

Conforme o sócio-proprietário ainda, a intenção de expandir o parque fabril para o México se limita apenas à produção e adaptação dos robôs. Toda a área de P&D se manterá no Brasil, por ser um ativo estratégico fundamental para a longevidade e competitividade da empresa nos mercados.

Para a CEO da Empresa B, o modelo de negócio inovador atrelado à excelência no desenvolvimento e entrega de projetos para os clientes locais, ativos culturais de grande importância no planejamento estratégico, foi o que conferiu à empresa a possibilidade de iniciar os negócios com o mercado externo, via indicação de parceiros.

No entanto, a CEO credita a manutenção e a expansão para mercados exigentes ao time de pessoas que formam a Empresa B, altamente dinâmico e comprometido com os valores e missão da firma. Realidade essa alinhada às afirmações de Roecker (2021) ao expressar que a diversidade de habilidades das equipes permite uma abordagem multidisciplinar na solução de demandas complexas e atribui às EBTs vantagens significativas no mercado global de tecnologia.

Para a Empresa C, o ativo organizacional mais importante e que mais exerceu influência no processo de internacionalização é o conhecimento profundo do mercado de automação agrícola e da tecnologia em gestão e armazenagem de grãos. O sistema de controle para armazenagem e secagem de grãos desenvolvido pela empresa foi pioneiro no setor e revolucionou o mercado, reduzindo o desperdício de energia e perdas de grãos armazenados.

Por tanto, a capacidade de criar novos produtos e novas demandas capazes de mudar práticas de mercado em direção à efetividade e à economia de recursos é um ativo-chave em uma EBT, em especial, quando direcionada para o cenário internacional. Ainda, a formação, a retenção e o desenvolvimento de times engajados com uma cultura de internacionalização, potencializam as atividades da empresa no cenário internacional de tecnologia e de soluções inovadoras (Knight; Cavusgil, 2004; Roecker, 2021; Tidd; Bessant; Pavitt, 2008).

4.4.4 O mercado

A influência exercida pelo mercado em direção ao cenário externo, em maior ou menor grau, também foi consenso entre as entrevistadas. O papel influenciador do mercado na

internacionalização das empresas de base tecnológica pode se apresentar por meio de demanda, empurrando a empresa para os negócios internacionais ou por potencial mapeado pela firma (Costa, 2010; Jardim, 2020; Vasconcellos; Fleury, 2018).

Para a Empresa A, o mercado externo já se apresentava como uma oportunidade de escala global para as soluções desenvolvidas no mercado local. A empresa observava a carência de mercado por automação industrial na América Latina e, influenciada por tal demanda, planejou sua inserção nesse ambiente.

De acordo com o sócio-proprietário, o mercado também instigou a EBT a progredir no projeto de internacionalização: “vimos um espaço bem interessante para nossos produtos na exportação, mas o mercado mexicano e o ambiente de produção de lá nos levou a querer internacionalizar mais, ir produzir lá”.

Na percepção da Empresa B, há, sem dúvida, alguma ação do mercado no processo de internacionalização, mas não ao ponto de ser um dos principais influenciadores na sua inserção no cenário internacional. A CEO aponta que, quando comparado aos outros elementos de influência, como os ativos organizacionais e as redes, o mercado por si só não induziria a EBT a se orientar estrategicamente para a internacionalização.

Ainda que tenha sido o mercado internacional a demandar as soluções tecnológicas, a Empresa B apenas age, inicialmente, de forma reativa à essa proposição. A CEO destaca que, por ora, os esforços e investimentos da empresa estão concentrados no mercado interno e em consolidar seu posicionamento neste.

No entanto, acrescenta que existem oportunidades bastante atrativas já mapeadas no mercado externo e que, a curto prazo, os negócios internacionais da EBT estarão melhor estruturados a fim de acessar as potencialidades da internacionalização. Pauta que é confirmada por Baranova (2019) ao expor que empresas de software precisam de uma organização interna mais complexa para se manterem competitivas no mercado internacional de serviços.

No contexto da Empresa C o mercado foi de fundamental importância para que o projeto de internacionalização pudesse ser iniciado. Foi observando o mercado, analisando outros *stakeholders* do setor e suas atuações no mercado externo que os fundadores da Empresa C trouxeram para o planejamento estratégico a internacionalização.

É ainda o mercado que direciona os investimentos da empresa na sua gradual expansão para outros países. Por estar posicionada em um nicho bastante específico, os investimentos da Empresa C no ambiente externo são influenciados pelos movimentos do mercado agro nos países em seu entorno. Nesse sentido, Ribeiro (2012, p. 78) postula que

“mercados emergentes podem oferecer um ambiente propício para o crescimento rápido devido à demanda por soluções tecnológicas, sobretudo, na economia primária e de consumo”.

4.4.5 *Networks*

Na visão de Fleury e Fleury (2003, p. 35), “a competitividade empresarial internacional está cada vez mais relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais, e não de empresas isoladas, o que reforça a importância da eficiência coletiva”.

A influência das redes (*networks*) pode desempenhar um papel essencial no processo de internacionalização das EBTs, na maneira como estas percebem e acessam o mercado externo e como se expandem para novos destinos (Costa, 2010; Coviello; Munro, 1997; Engelman; Fracasso, 2013; Fiates *et al.*, 2013; Johanson; Vahlne, 1990; Ribeiro, 2012; Sá, 2010).

Todavia, a trajetória de internacionalização da Empresa A não sofreu influência significativa de agentes externos. De acordo com o sócio-proprietário, a empresa está pouco inserida em redes colaborativas do setor de tecnologia e, mesmo o relacionamento com fornecedores e clientes, pouco influenciam em quaisquer decisões da empresa, inclusas as voltadas para o mercado externo.

O caso se alinha aos conceitos de Andersson (2000), caracterizando o sócios da Empresa A como *marketing entrepreneurs*, ou seja, empreendedores focados estritamente no mercado, suas demandas e oportunidades, sem, necessariamente estar em colaboração com outras empresas ou instituições para alcançar seu planejamento.

O oposto ocorre na Empresa B, EBT totalmente dependente e influenciada pelas redes onde está inserida para ter acesso, apoio e expansão no mercado internacional. A corroborar a influência das redes na internacionalização da Empresa B, Johanson e Vahlne (1990, p. 19) expressam que “a rede empresarial local pode se estender para muito além das fronteiras do país onde originalmente a rede foi estabelecida”.

A CEO garante que a internacionalização e o fato de esta ter iniciado e se desenvolvido para outros mercados por meio de indicações de clientes, serviu para validar o trabalho no mercado interno e ainda fortalecer o senso de pertencimento entre os colaboradores. Segundo Coviello e Munro (1997), MPEs intensivas em conhecimento internacionalizadas via *networks* têm ganhos expressivos nos ativos intangíveis de marca (*brand strengthening*) e de pessoas (*internal marketing*).

Para a Empresa C as redes também tiveram influência importante no processo. Em concordância a Hara e Kanai (1994, p. 506), os quais expõem que “alianças estratégicas entre pequenas empresas de um mesmo ambiente econômico tendem a ser mais simétricas do que aquelas entre grandes e pequenas empresas quando expostas ao cenário internacional”, a EBT se aliou à outras empresas do nicho de armazenamento de grãos, já internacionalizadas, a fim de ter apoio e colaboração no mercado externo.

Além da influência na inserção de fato no mercado internacional, as redes também pautam o avanço da Empresa C nesse contexto. A Coordenadora Administrativo Comercial relata que as alianças estratégicas com fabricantes de silos e outros equipamentos de armazenamento dão acesso a contatos, informações, *leads* que a EBT sozinha possivelmente não alcançaria. Retroalimentando o modelo colaborativo, a Empresa C também fornece *insights* do mercado e tendências tecnológicas às parceiras possam melhorar seus produtos e serviços.

Vale destacar ainda que Empresa C atua com dois gestores de negócios para o mercado internacional, que têm papel fundamental no crescimento e na gestão das redes em que a empresa está inserida no ambiente externo. É o que Hara e Kanai (1994) denominam como *networker of networks*, uma pessoa ou empresa chave cujo papel é desenvolver e estimular uma rede global de redes locais e dela extrair recursos que tenham proveito para os próprios entes das redes.

Em um contexto geral, a rede influencia no desenvolvimento de um ambiente de colaboração e sinergia, onde o crescimento de um ente se traduz em mais ativos para toda a comunidade (Dib, 2008; Engelman; Fracasso, 2013; Jardim, 2020; Sá, 2010). Através do vínculo estratégico e do compartilhamento de recursos e informações, as empresas internamente conectadas à rede (*network insiders*) constroem um caminho mais estável para a jornada internacional (Costa, 2010; Coviello; Munro, 1997; Fiates *et al.*, 2013; Johanson; Vahlne, 1990; Ribeiro, 2012).

4.4.6 Políticas/entes governamentais

Os movimentos de abertura mercado a nível global direcionaram as economias para a livre iniciativa, onde o empreendedor, os ativos organizacionais, o mercado e as redes ganham um fundamental protagonismo nessa dinâmica (Albuquerque; Silva, 2018; Bessant; Tidd, 2009; Fleury; Fleury, 2003). Ainda assim, o Estado continua a exercer um papel importante na internacionalização das empresas, como afirma Oliveira (2016 p. 39) “as forças institucionais

políticas de um país podem influenciar, não somente a decisão de entrada no mercado internacional, como também o desempenho organizacional no mercado exterior”.

Nesse cenário, a Empresa A percebe uma baixa influência de políticas ou entes governamentais no seu processo de internacionalização. Conforme relato do sócio-proprietário, apenas depois de já estar atuando no mercado internacional é que a empresa chegou até uma oportunidade nesse contexto. A EBT participou do Programa de Qualificação para Exportação – PEIEX, desenvolvido pela ApexBrasil, que teve por objetivo melhorar o planejamento da empresa para o mercado internacional, sem custo financeiro.

Nas palavras do sócio-proprietário da Empresa A, “o programa abriu os olhos para algumas alternativas, fez a gente pensar em novas possibilidades no exterior, sim. Mas para o potencial que os outros países têm de comprar nossos produtos, acho que a influência do governo é pequena. Poderia e deveria ser maior”.

A CEO da Empresa B relata que não houve influência de nenhuma natureza dos entes ou de iniciativas governamentais no processo de internacionalização. Para a gestora, o mercado de tecnologia pouco tem aparecido nas iniciativas do Estado para o cenário externo, em acordo com a deficiência de políticas públicas de fomento à internacionalização (Dib, 2008; Morandi, 2018; Roecker, 2021; Silva, 2023) e de produtos e serviços tecnológicos de valor agregado na pauta exportadora brasileira (De Negri; Alvarenga, 2010; Guerra; Senhoras, 2015).

A visão da Empresa C acerca da influência de entes ou políticas governamentais em seu processo de internacionalização se assemelha à da Empresa A. Há influência, mas quase irrelevante dentro do complexo contexto que é o mercado internacional. A EBT também se qualificou por meio do PEIEX, a fim de aumentar sua presença no cenário externo de forma mais segura e amparada pela rede e estrutura que o programa fornece.

Ainda segundo a Coordenadora Administrativo Comercial, as isenções tributárias oferecidas pelo governo para as empresas exportadoras auxiliam a empresa a ter mais competitividade no mercado, mas estão longe de ser um atrativo ou fator determinante para a decisão e para a expansão da internacionalização da Empresa C.

4.4.7 Síntese das entrevistas

Exposto o cenário da seção acima, o Quadro 20 estrutura as informações por fator e por intensidade de influência no processo de internacionalização das Empresas de Base Tecnológica entrevistadas.

Quadro 20 – Síntese dos fatores de influência no processo de internacionalização das EBTs.

FATOR DE INFLUÊNCIA		EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
INTERNO	O EMPREENDEDOR	Alta influência	Sem influência	Alta influência
	ATIVOS ORGANIZACIONAIS	Alta influência	Alta influência	Alta influência
EXTERNO	O MERCADO	Alta influência	Baixa influência	Alta influência
	NETWORKS	Sem influência	Alta influência	Alta influência
	POLÍTICAS/ENTES GOVERNAMENTAIS	Baixa influência	Sem influência	Baixa influência

Fonte: elaborado pelo autor.

Em um quadro geral, se observa que a Empresa A reflete, também nos fatores de influência, características da Teoria do Empreendedorismo Internacional. A firma ataca o mercado de forma proativa e com foco em desenvolver para o mercado produtos que este demanda (Boso; Oghazi; Hultman, 2017; Hemais; Hilal, 2004; Knight; Cavusgil, 2004). Traço inerente ao comportamento do *marketing entrepreneur*, o gestor busca construir a realidade que entende ser a mais adequada para a EBT prosperar no mercado, local ou internacional, independentemente de suas relações com as redes ou de ações de fomento, públicas ou privadas (Andersson, 2000; Santisteban *et al.*, 2021).

A Empresa B se apresenta em um contexto altamente passivo para o mercado externo. Em um movimento de *client following* (Coviello; Munro, 1997), a Empresa B é empurrada para os negócios internacionais por influência de seus próprios méritos e do impacto de seus ativos organizacionais em sua rede, também influente no processo. Fato esse que vai ao encontro dos estudos de Johanson e Vahlne (1990, p. 134), os quais expressam que “o conhecimento de mercado e a experiência acumulados pela empresa nos mercados locais são fatores essenciais para o sucesso da internacionalização pela rede”.

Na Empresa C há influência de quase todos os fatores possíveis, expondo um processo de internacionalização bastante equilibrado e conservador. A estratégia inicial da EBT é amparada em três pontos: a) visão global dos gestores; b) observação do mercado e de parceiros que já atuam na exportação e; c) convicção nos ativos organizacionais. Pautada em tais pontos, a empresa vai em busca de parceiros na rede onde, uma vez estabelecida a confiança

(Floriani *et al.*, 2023; Morandi, 2018; Ribeiro, 2012), as partes influenciam e moldam a continuidade do processo de internacionalização.

Um ponto em comum das três empresas é a baixa ou ausente influência de políticas ou entes governamentais no processo de internacionalização, refletindo o contexto brasileiro de mercado externo: pautado na exportação de *commodities* (Brasil, 2023; De Negri; Alvarenga, 2010; Guerra; Senhoras, 2015) e sem grandes projetos de fomento ou incentivo às empresas intensivas em conhecimento se inserirem no cenário global de negócios (Arbix; Salerno; De Negri, 2004; Mello, 2009; Oliveira, 2016).

Outro fator de concordância entre as empresas entrevistadas é a alta influência dos ativos organizacionais no processo de internacionalização. Especialmente em EBTs, os ativos intangíveis são os principais responsáveis pela criação de valor e de diferenciais competitivos no mercado tecnológico (Bessant; Tidd, 2009; Chesbrough, 2012; Jenoveva Neto, 2016).

Posto em um cenário global, onde a inovação é essencial para se manter no mercado de forma rentável (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008; Trott, 2012; Werlang, 2018), ativos como a propriedade intelectual, o capital humano e a própria marca da empresa, conferem às EBTs vantagens valiosas em suas operações internacionais (Baranova, 2019; Costa, 2010; Floriani *et al.*, 2023; Santos, 1987; Silva, 2023), em especial, às PMEs (De Lorenzo, 2021; Oliveira, 2016; Régis, 2011; Silva; Chauvel; Bertrand, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os avanços logísticos e tecnológicos das recentes décadas impulsionaram as atividades comerciais entre países e potencializaram a globalização de cadeias produtivas. Nesse contexto, nasce um novo desafio: a competitividade internacional, onde a inovação torna-se um ativo essencial e estratégico para as organizações.

Apesar de seu potencial econômico e produtivo, o Brasil pouco participa dos negócios internacionais, em parte, devido à baixa intensidade tecnológica na pauta exportadora. Frente ao cenário comercial global, as empresas brasileiras enfrentam concorrência externa com maior tecnologia, valor agregado e maturidade frente às dinâmicas do mercado internacional.

As Empresas de Base Tecnológica – EBTs desempenham um papel crucial nesse quadro, gerando e comercializando novas e emergentes tecnologias na criação produtos e serviços de maior valor agregado e estão posicionadas na vanguarda da transição tecnológica necessária para que o país desempenhe maior relevância no cenário internacional.

Faz-se necessário então, a fim de ampliar a participação de produtos de alta intensidade tecnológica nas exportações brasileiras, políticas de fomento à pesquisa, inovação e internacionalização empresarial e estudos acerca do tema. Nesse sentido, o presente trabalho teve por objetivo investigar como se dá a internacionalização de empresas de base tecnológica e quais fatores exercem influência no processo.

Para tanto, por meio da fundamentação teórica, identificou-se cinco etapas essenciais e gerenciais no processo de internacionalização de empresas, as quais foram analisadas à luz de três teorias da internacionalização de abordagem comportamental: Modelo de Upsalla, Teoria de *Networks* e Teoria do Empreendedorismo Internacional. Com esse instrumento, pôde-se identificar características e padrões de comportamento das organizações frente ao mercado externo.

Ainda, a partir de uma Revisão Sistemática da Literatura em bases de dados nacionais, especificamente no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, Portal de Periódicos da CAPES, Repositório Institucional da UFSC e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações, com os constructos “internacionalização”, “base tecnológica” e “intensiva* em conhecimento”, foram identificados cinco fatores de influência no processo de internacionalização de EBTs. Fatores que, somados às cinco etapas de internacionalização, formaram o roteiro de entrevista, instrumento de pesquisa desse estudo.

Assim, cumpre-se o primeiro objetivo da pesquisa, apontado fatores que exercem influência na internacionalização de empresas de base tecnológica, por meio da RSL. A saber,

os fatores identificados foram: **o empreendedor, ativos organizacionais, o mercado, networks e políticas/entes governamentais.**

Uma vez tendo completo o roteiro de entrevista e a fim de prosseguir com as análises propostas, três empresas de base tecnológica já internacionalizadas participaram do estudo. As empresas, denominadas Empresa A, Empresa B e Empresa C, estão localizadas na região sul do estado de Santa Catarina e estão presentes em todo o território nacional, além de do mercado externo, por meio de **exportações**. Destaca-se ainda no perfil das EBTs que todas têm **planejamento de expandir** suas atuações internacionais, seja por abertura de subsidiária e escritório ou expansão da carteira de clientes externos. As empresas atuam em setores distintos, a saber: automação industrial via robótica avançada, desenvolvimento de softwares dedicados e sistemas e equipamentos para a gestão de armazenamento pós-colheita.

As empresas foram fundadas entre 2011 e 2017 e iniciaram sua internacionalização entre 2019 e 2022. Duas empresas buscaram proativamente o mercado externo, por meio da visão de negócios dos empreendedores, fazendo **prospecção ativa** e desenvolvendo **alianças estratégicas**, enquanto um foi pressionada pela rede a seguir para o exterior, em um movimento de **client following**. Atualmente, a participação do mercado externo no faturamento geral das EBTs fica entre 4 e 8,18% e provém de negócios em países da África, América do Norte, Europa, Oceania e, o está o maior número de clientes, da América do Sul.

Uma característica em comum entre as entrevistadas é a participação em programas de qualificação, promoção ou estruturação de negócios internacionais promovidos por entes públicos, a fim de capacitarem suas equipes frente ao complexo e competitivo mercado externo. Conclui-se então o segundo objetivo específico, o qual consistia em descrever o perfil e o processo de internacionalização entrevistadas.

A fim de entender as **características do processo de internacionalização** das EBTs, como parte o terceiro objetivo específico, as cinco etapas (atitude pré-internacionalização, estímulo inicial/ponto de partida, seleção de mercados-alvo, velocidade da expansão internacional e motor da continuidade) são relacionadas com os principais aspectos das teorias de abordagem comportamental.

O que se observou é que **não há um padrão** de comportamento ou de ações nos processos de internacionalização entre as EBTs entrevistadas e, tão pouco, há características de uma única teoria de abordagem comportamental que predominem nas três firmas. A Empresa A tem todo o seu processo de internacionalização relacionado à Teoria do Empreendedorismo Internacional, com protagonismo total dos empreendedores, enquanto a Empresa B pauta sua atuação externa na confiança e na colaboração de parceiros e contatos, característica da Teoria

de *Networks*. O caminho para a internacionalização da Empresa C, no entanto, não apresenta nenhuma teoria predominante, se adaptando aos movimentos de mercado dentro das limitações da empresa.

Quanto aos **fatores** de influência no processo de internacionalização, igualmente há **divergências no contexto individual** de cada EBT. Ora um determinado fator exerce alta influência em um *case* e ora, em outro, não há influência alguma.

No entanto, dois fatores se apresentam em consenso em relação à sua influência: os **ativos organizacionais** têm grande relevância na inserção, na expansão e na continuidade das três empresas no mercado externo. Uma vez que já é um elemento de diferenciação e geração de valor no mercado interno, o patrimônio intangível também ganha destaque nos negócios internacionais das empresas de tecnologia. Por outro lado, as políticas e/ou entes governamentais têm baixa ou nenhuma influência no processo das empresas intensivas em conhecimento, expondo uma deficiência da esfera pública brasileira no fomento de uma cultura de internacionalização no setor de tecnologia.

Para estudos futuros, sugere-se avaliar a estrutura organizacional de Empresas de Base Tecnológica não-internacionalizadas à luz das etapas e fatores apontados, bem como das características e resultados das entrevistas, buscando analisar o potencial e a maturidade das firmas para o processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, J. A. G.; SILVA, J. C. **Internacionalização das organizações: conceitos, estratégias e processos**. 2018

AMORIM, B. P. **Uma análise integrativa do desempenho de empresas de base tecnológica com internacionalização acelerada**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2021.

ANDERSSON, S. **The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective**. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1, pp. 65-94. 2000.

ARBIX, G.; SALERNO, M.; DE NEGRI, J. **Inovação via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). 2004.

BARANOVA, J. **Modelo de internacionalização de empresas Software As A Service: um estudo multicase de um polo tecnológico no Brasil**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade do Estado de Santa Catarina - ESAG, Florianópolis, 2019.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. **Going Global: Lessons from Late Movers**. *Harvard Business Review*, 78 (2): 132–142, 2000.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. [S.l.]: Bookman, 2009.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS. **Perfil das firmas exportadoras brasileiras: um panorama**. Brasília, 2023.

BOSO, N.; OGHAZI, P.; HULTMAN, M. **International Entrepreneurial Orientation and Regional Expansion**. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29 (1-2). pp. 4-26. ISSN 0898-5626. 2017.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan. 1976.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHESBROUGH, H. W. **Modelos de negócios abertos: como prosperar no cenário da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

COSTA, M. P. **O processo de internacionalização de uma empresa brasileira: estudo de caso da Pipeway Engenharia**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

COVIELLO, N. E.; MUNRO, H. J. **Networking relationships and the internationalization process of small software firms.** *International Business Review*, v. 6, n. 4, p. 361-386, August, 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE LORENZO, M. A. **Avaliação do potencial de internacionalização de micro e pequenas empresas - MPEs: um estudo na incubadora de empresas de base tecnológica no município de Itajubá-MG.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2021.

DE NEGRI, F.; ALVARENGA, G. V. **A primarização da pauta de exportações no Brasil: ainda um dilema.** *Boletim Radar: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior*, n. 11, dezembro, 2010.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas.** Anais do 30º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador, 2006.

DIB, L. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: estudo no setor de software no Brasil.** 2008. 331 p. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008.

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

DOLOREUX, D.; SHEARMUR, R. **Exploring and comparing innovation patterns across different knowledge business services.** *Economics of Innovation and New Technology*. 19. 605-625. 2010.

DUNNING, J. H. **Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach.** In: Ohlin, B., Hesselborn, P. J. & Wijkman, P. M. (Eds.). *The international allocation of economic activity.* London: Macmillan. 1997.

ECHER, I. C. **A revisão de literatura na construção do trabalho científico.** *Revista gaúcha de enfermagem.* Porto Alegre, v. 22, n. 2 (jul. 2001), p. 5-20, 2001.

ENGELMAN, R.; FRACASSO, E. M. **Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas.** *Revista de Administração*, 48 (1), p. 165-178. 2013.

FARENHOF, H. A.; FERNANDES, R. F.,. **Desmistificando a revisão de literatura como base para redação científica: Método SSF.** *Revista ACB*, v. 21, n. 3, p. 550-563, 2016.

FIATES, G. G. S.; MARTINS, C.; FIATES, J. E. A.; MARTIGNAGO, G.; SANTOS, N. **Análise do papel da incubadora na internacionalização de empresas de base tecnológica,**

incubadas e graduadas. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, n. 1, p. 252-274, 2013.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais:** perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. Revista Gestão & Produção, vol. 10, n. 2, 2003.

FLORIANI, D. E.; VASCONCELLOS, S. L.; MORANDI, C. L.; ANDERSSON, S. **Velocidade e Longevidade:** Elementos da Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica. Brazilian Business Review, 20 (5). Set-Out. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3a ed. São Paulo (SP): Atlas, 1991.

GIL, A. Cs. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERRA, T. T.; SENHORAS, E. M. **Evolução da internacionalização empresarial brasileira.** 1a ed. Boa Vista: EdUFRR, 2015.

HARA, G.; KANAI, T. **Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small businesses.** Journal of Business Venturing, Volume 9, 6, 1994.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos:** teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, v. 1, 2004.

JARDIM, M. **O processo de tomada de decisão empreendedora na internacionalização:** estudos de caso com novas empresas de base tecnológica. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

JENOVEVA NETO, R. **A capacidade absorptiva no processo de gestão da inovação:** análise em empresas consideradas inovadoras. 2016. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2016.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, vol. 8, no. 1. 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The mechanism of internationalization.** International Marketing Review, v. 7, no. 4, p.11-24. 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, 1, p.83-101. 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The Uppsala internationalization process model revisited:** From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, 40(9), 1695-1718. 2009.

KAMAKURA, W. A.; RAMÓN-JERÓNIMO, M.; GRAVEL, J.; VENCINO M. **A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises.** Journal of the Academy of Marketing Science, 40, 236-251, 2012.

KEEDI, S. **ABC do Comércio Exterior: abrindo as primeiras páginas.** 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2012.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. **Journal of International Business Studies**, vol. 35, no 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARTIN, M. J. C. **Managing innovation and entrepreneurship in technology-based firms.** New York: John Wiley & Sons, 1994.

MELLO, R. D. C. **O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras de Software: Reconciliando diferentes correntes teóricas.** Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro. 2009.

MORANDI, C. L. **A velocidade e a permanência na internacionalização das empresas de base tecnológica criativas e tradicionais.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Itajaí. 2018.

MORINI, C.; SIMÕES, R. C. F.; DAINEZ, V. I. **Manual de comércio exterior.** São Paulo: Alínea, 2005.

OCDE, 2018. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation.** Luxembourg: OECD Publishing, 2018.

OLIVEIRA, M. C. F. **O papel dos influenciadores de internacionalização no desempenho internacional das empresas de base tecnológica.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS, 2016.

RÉGIS, F. **Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica: Estudos de caso em empresas de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

RIBEIRO, F. C. F. **Born Globals brasileiras: estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica.** Tese. (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

RIBEIRO, F. C. F.; OLIVEIRA, M. M.; BORINI, F. M. **Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das Born Globals brasileiras.** Revista de Administração Contemporânea, n.16 (6), Dez. 2012.

ROECKER, R. **Experiência internacional e velocidade de internacionalização em empresas de base tecnológica: os efeitos da inteligência cultural.** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2021.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, L. S. R. **Análise do processo de internacionalização de empresas incubadas de base tecnológica.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTISTEBAN, J., MAURICIO, D., CACHAY, O. **Critical Success Factors for Technology-Based Startups.** International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Vol. 42, N°4, 2021.

SANTOS, S. A. **Criação de empresas de alta tecnologia.** São Paulo: Pioneira, 1987.

SANTOS, D.; PINHO, M. **Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil.** Produção, v. 20, n. 2, abr./jun. 2010, p. 214-223. 2010.

SARASVATHY, S. **Causation and Effectuation: Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency.** The Academy of Management Review. 26. 2001.

SENHORAS, E. M. **BNDES e a Era de Ouro da Internacionalização Empresarial Brasileira (1999-2009).** Boa Vista: Editora da UFRR, 2019.

SERRA, F. A.; FERREIRA, M. P.; MORAES, M.; FIATES, G. **A inovação numa empresa de base tecnológica: o caso da Nexxera.** Journal of Technology Management & Innovation, vol. 3, n. 3, p. 129-141, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. **Internacionalização de Pequenas Empresas: Um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia.** Gestão & Regionalidade, vol. 26, n 76 - jan-abr/2010.

SILVA, Y. C. **Fatores críticos de sucesso para internacionalização de empresas de base tecnológica: uma revisão integrativa.** Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciKi, 1(1), 1-10. 2023.

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

TRINDADE, E. P. **Gestão do Conhecimento Aplicada à Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PME) Intensivas em Conhecimento.** Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos.** 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2012.

VASCONCELLOS, E. C., & FLEURY, A. **Gestão Internacional: Estratégias e Operações.** São Paulo: Editora Atlas, 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERNON, R. **International Investment and International Trade in the Product Cycle.** The Quarterly Journal of Economics, Volume 80, Issue 2, May. 1966.

WERLANG, N. B. **Internacionalização de empresas de base tecnológica: um estudo sob a ótica da capacidade absorptiva e da inovação.** Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

ZANCANARO, J.; COSTA, P.; SILVA, F. **Dimensões Empresariais e Institucionais da Internacionalização Acelerada.** Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ], 13(1), 42-72. 2021.

APÊNDICE I – ROTEIRO DA ENTREVISTA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA DO SUL DE SANTA CATARINA

Este estudo visa compreender como se dá o processo de internacionalização de empresas de base tecnológica sob a ótica das teorias de abordagem comportamental e quais fatores tem maior impacto no processo, via estudo de caso com firmas localizadas na mesorregião sul de Santa Catarina. A pesquisa é realizada pelo discente Valdir Scarduelli Neto, do curso do Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação – PPGTIC da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, sob orientação do Prof. Dr. Paulo César Leite Esteves.

Importante destacar que as informações levantadas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa e, possivelmente, educativos.

SEÇÃO 1 – INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA

Empresa:

Setor do negócio:

Número de colaboradores diretos:

Ano de fundação:

Ano de início das atividades internacionais:

Produtos exportados:

Participação das atividades internacionais no faturamento da empresa:

Principais mercados atualmente:

SEÇÃO 2 – INFORMAÇÕES DO(S) RESPONDENTE(S)

Nome:

Cargo:

Tempo de empresa:

Tempo no atual cargo:

Formação acadêmica:

Fluência em idiomas:

Experiência internacional (profissional / pessoal / estudos):

SEÇÃO 3 – PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As cinco etapas/marcos aqui consideradas cobrem o processo de internacionalização com uma visão gerencial e holística, tendo sido extraídas de diversas literaturas (Cavusgil; Knight; Reisenberg, 2010; Dib, 2008; Keedi, 2012; Mello, 2009). Logicamente, a internacionalização não se resume a apenas cinco etapas e, por sua natureza dinâmica e complexa, é composta de inúmeros outros processos, meios, ações e estratégias que podem ser consideradas para se alcançar os objetivos da organização.

i. **ATITUDE PRÉ-INTERNACIONALIZAÇÃO**

Como era o comportamento da empresa, em relação à internacionalização, antes mesmo de iniciar efetivamente o processo?

ii. **ESTÍMULO INICIAL / PONTO DE PARTIDA**

Qual foi o estímulo inicial ou o ponto de partida que levou a empresa a começar, efetivamente, a internacionalização?

iii. **SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO**

Qual foi a estratégia usada para a prospecção de mercado, especificamente no início da internacionalização? Para qual mercado foi a primeira ação internacional efetiva?

iv. **VELOCIDADE DA EXPANSÃO INTERNACIONAL**

Como a empresa vê a velocidade de expansão para outros mercados, gradual, dependente, agressiva? Com quantos países a empresa já fez negócios? Quais os principais critérios para a entrada em novos mercados?

v. **MOTOR DA CONTINUIDADE**

Qual o “motor” da continuidade da internacionalização da empresa? Quais os fatores que fazem com que a empresa siga tendo o mercado externo como parte estratégica?

SEÇÃO 4 – FATORES DE INFLUÊNCIA NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Por meio de uma revisão sistemática da literatura, se buscou identificar quais fatores exercem influência na decisão estratégica pela internacionalização, onde cinco elementos apareceram com maior destaque. É fato que a internacionalização é muito mais complexa e multidisciplinar para que seja influenciada por apenas cinco fatores. No entanto, para esta pesquisa, os fatores apontados são suficientes para um entendimento geral das influências sob o processo.

A saber, os fatores são:

Fatores internos:

- i. O empreendedor;
- ii. Ativos organizacionais;

Fatores externos:

- iii. O mercado;
- iv. *Networks*;
- v. Políticas/entes governamentais.

Esta parte da entrevista se dedica a entender se houve influência de tais fatores na internacionalização da empresa e, caso positivo, de que forma.