



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

**CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS
FIRMAS E DESEMPENHO: ABORDAGEM CONCEITUAL E
SUA APLICAÇÃO EM EMPRESA PERNAMBUCANA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

BRUNO CARVALHO DE BRITO

RECIFE, MAIO/2023

BRUNO CARVALHO DE BRITO

**CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS
FIRMAS E DESEMPENHO: ABORDAGEM CONCEITUAL E
SUA APLICAÇÃO EM EMPRESA PERNAMBUCANA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-graduação em Administração e
Desenvolvimento da Universidade Federal
Rural de Pernambuco (PPAD/UFRPE),
para fins de obtenção de título de Mestre.

Linha de pesquisa: *Competitividade e Gestão*

Orientador (a): Professora Dra. Brigitte Renata Bezerra de Oliveira

RECIFE, MAIO/2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B862c Brito, Bruno Carvalho de
Características da internacionalização das firmas e desempenho: abordagem conceitual e sua aplicação em empresa pernambucana de tecnologia da informação e comunicação / Bruno Carvalho de Brito. - 2023.
117 f. : il.

Orientadora: Brigitte Renata Bezerra de Oliveira.
Inclui referências e apêndice(s).

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, Recife, 2023.

1. internacionalização. 2. globalização. 3. estratégia. I. Oliveira, Brigitte Renata Bezerra de, orient. II. Título

CDD 338.1



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
RURAL

PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA
DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

BRUNO CARVALHO DE BRITO

CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FIRMAS E
DESEMPENHO: ABORDAGEM CONCEITUAL E SUA APLICAÇÃO EM EMPRESA
PERNAMBUCANA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato **BRUNO CARVALHO DE BRITO** APROVADO em **30/05/2023**

Orientador:



Documento assinado digitalmente
BRIGITTE RENATA BEZERRA DE OLIVEIRA
Data: 19/06/2023 11:11:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. BRIGITTE RENATA BEZERRA DE OLIVEIRA, DSc
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento
Universidade Federal Rural de Pernambuco
(Presidente)

Banca Examinadora:



Documento assinado digitalmente
MARCOS FELIPE FALCAO SOBRAL
Data: 19/06/2023 14:06:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. MARCOS FELIPE FALCÃO SOBRAL, DSc
Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento
Universidade Federal Rural de Pernambuco
(Membro Interno)



Documento assinado digitalmente
ANDRE GUSTAVO CARVALHO MACHADO
Data: 19/06/2023 21:23:41-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. ANDRE GUSTAVO CARVALHO MACHADO, DSc
Departamento de Administração
Universidade Federal da Paraíba
(Membro Externo)

RESUMO

Esta pesquisa possui como objetivo compreender as características das estratégias de internacionalização das firmas e seu desempenho em uma empresa pernambucana de TIC. Esta dissertação é composta pela proposição de dois artigos. O aporte teórico, comum em ambos os artigos, é composto pelo modelo de estágios da internacionalização, *Uppsala*; *Resource-based view* (RBV) e Paradigma Eclético de *Dunning*. No primeiro artigo, realizamos uma Revisão Sistemática da Literatura usando o *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses protocol* (PRISMA) em artigos publicados nas bases de dados da *Scopus* e *Web of Science*. Esse processo resultou em 24 artigos publicados entre 2017 e 2021. Por meio da Revisão, foram levantadas cinco dimensões das características abordadas das estratégias de internacionalização das firmas: recursos, modos de entrada, ambiente externo, processos de internacionalização e desempenho. Estas dimensões subsidiaram a concepção do segundo artigo. Trata-se da proposição de um estudo empírico. Foi realizado uma pesquisa de natureza qualitativa, com objetivo de analisar as características da internacionalização e desempenho de empresa TIC sediada em Recife-PE. A coleta de dados utilizou de técnica de entrevistas semiestruturadas com os principais tomadores de decisão da firma e a análise de dados foi realizada por meio do método de comparação constante e da análise de conteúdo, com apoio do software ATLAS.ti 23. Os resultados possibilitaram encontrar associações entre categorias levantadas na literatura e as estratégias utilizadas pela empresa pernambucana em suas atividades internacionais. As contribuições gerais desse estudo estendem-se ao ambiente gerencial e às demais instituições, uma vez que podem auxiliar pequenas e médias empresas de países emergentes na tomada de decisão e proporcionarão um maior entendimento às entidades na elaboração e execução de programas de incentivo à internacionalização.

Palavras-chave: internacionalização; globalização; estratégia; tecnologia da informação e comunicação; cluster.

ABSTRACT

This research aims to understand the characteristics of firms' internationalization strategies and their performance in an ICT company from Pernambuco. This dissertation project is composed by the proposition of two essays. The theoretical contribution, common to both essays, will be composed by the stages model of internationalization, Uppsala; Resource-based view (RBV) and Dunning's eclectic paradigm. In the first essay, we performed a Systematic Literature Review using the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses protocol (PRISMA) on articles published in Scopus and Web of Science databases. This process resulted in 24 articles published between 2017 and 2021. Through the Review, five characteristic dimensions addressed in the internationalization strategies of firms were raised: resources, entry modes, external environment, internationalization processes and performance. These dimensions supported the design of the second essay. It is the proposition of an empirical study. A qualitative study was carried out with the objective of empirically analyzing the characteristics of the internationalization and performance of an ICT company based in Recife-PE. Data collection used a semi-structured interview technique with the main decision makers of the firm, data analysis was performed using ATLAS.ti software, in addition to content analysis. The results made it possible to find associations between categories raised in the literature and the strategies used by a company from Pernambuco in its international activities. The general contributions of this study extend to the management environment and other institutions, since they can help small and medium-sized companies in emerging countries in decision-making and will provide greater understanding to entities in the preparation and execution of programs to encourage internationalization.

Keywords: *internationalization; globalization; strategy; information and communication technology; cluster.*

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 - Proposta da dissertação.....	19
Figura 2 - <i>Dimensões e teorias utilizadas</i>	29
Figura 3 - <i>Base de dados e filtros de busca</i>	31
Figura 4 - <i>Flowchart dos artigos incluídos na revisão</i>	34
Figura 5 - <i>Publicações por ano</i>	35
Figura 6 - <i>Publicações por Journals</i>	36
Figura 7 - <i>Definições das dimensões contempladas</i>	37
Figura 8 - <i>Visão geral das categorias</i>	76
Figura 9 - <i>Visão geral da internacionalização da Capyba</i>	78
Figura 10 - <i>Características da estratégia internacional da Capyba</i>	87

LISTA DE TABELAS

	Página
Tabela 1 - Investimentos em TI na América latina	12
Tabela 2 - Investimentos em TI através do Brasil	13

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABES	Associação Brasileira de Empresas de Software
ASSESPRO	Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação
BG	<i>born globals</i>
EI	Empreendedorismo internacional
INV	<i>International new ventures</i>
PII	Programas de incentivo à internacionalização
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta – Analyzes guidelines</i>
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio exterior e Serviços
RBV	<i>Resource based view</i>
SOFTEX	Centro de Excelência em Tecnologia de Software

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização do tema	10
1.2 Apresentação da problemática	14
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Justificativa e relevância	17
1.5 Estrutura proposta para a dissertação	19
2- PRIMEIRO ARTIGO	20
RESUMO	20
1- INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO	21
2- MÉTODOS	30
2.1 – Critérios de elegibilidade	30
2.2 – Estratégias de busca	30
2.3- Critérios de inclusão e exclusão	31
3- SELEÇÃO DE DOCUMENTOS	32
3.1 – Processo de coleta de dados	32
4- RESULTADOS	34
5- DISCUSSÃO	39
6- CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A – AVALIAÇÃO DE RIGOR	59
APÊNDICE B – DIMENSÕES E AUTORES	60
APÊNDICE C – ARTIGOS INCLUÍDOS NA RSL	61
APÊNDICE D – PROTOCOLO DA RSL	64
3- SEGUNDO ARTIGO	65
RESUMO	65
1- INTRODUÇÃO	67
2.1 Referencial teórico	70
2- MÉTODOS	74
2.1- Delineamento da pesquisa	74
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	77

3.1 Descrição do Caso	77
3.2 Análise de resultados e discussão	78
4- CONCLUSÃO	89
REFERÊNCIAS.....	92
APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA	101
APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	104
APÊNDICE G – SÍNTESE ATLAS.TI 23.....	106
5- CONCLUSÃO	107
REFERÊNCIAS.....	111

1- INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

A internacionalização das firmas foi impulsionada pela redução substancial dos custos de transação da expansão do mercado externo (WILLIAMSON, 1979). Novas oportunidades envolvendo inúmeras empresas de outsourcing, produção e marketing internacionais, além das alianças internacionais para desenvolvimento e distribuição de produtos surgem como base para as estratégias que envolvem atuação internacional (INOUE *et al.*, 2020). Os avanços tecnológicos em tecnologias de informação, métodos de produção e transporte permitiram a redução dos custos de transações e resultaram em um crescimento do comércio internacional (CUERVO-CAZURRRA *et al.* 2017; INOUE *et al.* 2020; KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Ademais, a crescente homogeneização das preferências dos compradores em todo o mundo, já destacada anteriormente por Levitt (1983), Knight e Cavusgil (2004), facilita os negócios internacionais, uma vez que simplifica o desenvolvimento de produtos e cria novas demandas e mercados, os quais representam oportunidades sem precedentes.

Autores seminais defendem que as estratégias adotadas pelas firmas representam decisões sobre alocações de recursos e cursos de ação com o intuito de atingir seus objetivos (ANSOFF, 1973; CHANDLER, 1998; MINTZBERG, 1978). Com objetivo de criar uma posição valiosa e diferenciada de seus negócios perante a concorrência (PORTER, 1999; OZBEKLER; OZTURKOGLU, 2020), os empreendedores devem tomar decisões que explorem suas capacidades organizacionais, aproveitem as oportunidades que surgem externamente e ajustem-se às mudanças (STOURAITIS *et al.*, 2017).

As estratégias de internacionalização referem-se às tomadas de decisão e aos processos organizacionais, os quais almejam alavancar recursos e aumentar o desempenho das firmas através da entrada de seus produtos e serviços em mercados estrangeiros (VANNINEN *et al.*, 2022). O assunto permanece relevante tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial (CABRAL *et al.*, 2020; CIRAVEGNA *et al.*, 2018; DE MASSIS, 2018; DUNNING, 2000; GRANT, 1987; HUGHES *et al.*, 2019; VERNON, 1979; SINKOVICS *et al.*, 2018). As atividades internacionais surgiram como

alternativa para as economias emergentes e desenvolvidas lidarem com a falta de demanda local (OSANO, 2019); diminuir os custos de produção; aumentar a lucratividade dos seus produtos (VERNON, 1966); acessar recursos humanos qualificados; ter oportunidades em locais de inovação em clusters estrangeiros (DE MASSIS ET *al.*, 2018) e obter economias de escala, aprendizagem e construção de networks (JOHANSON; VAHLNE, 2015). Destaca-se ainda a possibilidade de elevar taxas de crescimento de emprego e padrão de vida da população (LEVITT, 1983).

O crescimento dos negócios e a criação de novos mercados nos últimos anos é fortemente impulsionada pelo surgimento das indústrias do conhecimento, principalmente os setores relacionados ao desenvolvimento e à aplicação de Tecnologia da Informação e Comunicação (CASSIA; MAGNO, 2021; GOLDMAN *et al.* 2021; MCMANUS, 2021). Através da redução do custo marginal de fazer negócios, a TIC tem permitido que diversas empresas concorram em diferentes setores do mercado sem arcar com enormes custos de entrada. Destaca-se, todavia, o desafio em encontrar formas de recrutar e reter talentos em ambiente internacional (McMANUS, 2021).

Tecnologia da Informação e Comunicação é conceituada como “[...] recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Esse conceito enquadra-se na visão de gestão da Tecnologia da Informação e do Conhecimento” (ALCIDES; ABREU, 2013). Os autores explicam que o termo TIC compreende hardware e periféricos, software e seus recursos, sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações que permitem interconectar pessoas, infraestrutura, cadeias industriais e serviços. O maior acesso a informações permite maior customização dos bens e serviços para os clientes (TIGRE, 2019).

A agilidade da firma a partir do uso da TIC não é mais considerada um fator de vantagem competitiva e sim um instrumento de sobrevivência à forte concorrência dos mercados que muda diariamente (ŠKARE; SORIANO, 2021). Embora tenha adquirido maior importância durante a pandemia do COVID-19, doença ocasionada pelo vírus SARS-Cov2 que matou milhões de pessoas ao redor de mundo e impediu a livre circulação das pessoas (OMS, 2021), a chamada “Digitalização”, a utilização de tecnologia digitais, não é considerada um fenômeno recente. Esse processo promove a utilização de dispositivos e serviços de TIC na cadeia do valor do produto, incluindo pesquisa e desenvolvimento, marketing e serviços pós-venda e resulta em benefícios no tocante à inovação e economia (WEN *et al.*, 2022).

O aumento do confinamento e o crescimento do *home office* ocasionados pela pandemia de COVID-19 ocasionou o avanço na utilização das soluções em software em todo o mundo. Resultado disso, segundo relatório da Associação de Empresas Brasileiras de Software [ABES], em 2022 os investimentos na área de serviços relacionados a software e hardware cresceram 7,4% na média mundial, o que representou um investimento total de U\$ 3,11 trilhões, enquanto no Brasil o aumento atingiu 3,0%. Para o ano de 2023 é projetado um crescimento para o país sul-americano maior do que a média mundial, 5,4% contra 4,5%, respectivamente. O avanço na casa dos 5% representa aproximadamente U\$ 80 bilhões (IDC, 2023). É importante ressaltar que o Brasil ocupa a 12ª posição do ranking mundial em investimentos no setor de TI, sendo o representante da América Latina mais bem colocado, com investimentos na casa dos U\$ 45 bilhões no ano de 2022. Dessa forma, o país chegou a representar 36% de todos os investimentos na região, seguido pelo México e Colômbia, assim como mostra a tabela 1 (ABES, 2023).

Tabela 1 - Investimentos em TI na América latina

<i>Posição</i>	<i>Países</i>	<i>Valores em bilhões – U\$</i>	<i>Participação (%)</i>
1º	<i>Brasil</i>	<i>U\$ 45</i>	<i>36%</i>
2º	<i>México</i>	<i>U\$ 28</i>	<i>23%</i>
3º	<i>Colômbia</i>	<i>U\$ 11</i>	<i>9%</i>
4º	<i>Argentina</i>	<i>U\$ 11</i>	<i>9%</i>
5º	<i>Chile</i>	<i>U\$ 9</i>	<i>7%</i>
6º	<i>Peru</i>	<i>U\$ 6</i>	<i>5%</i>
7º	<i>Demais países</i>	<i>U\$ 14</i>	<i>11%</i>
<i>América Latina</i>		<i>U\$ 124</i>	<i>100%</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de ABES, 2023.

Embora a região do Nordeste brasileiro figure como a terceira mais importante do país, com 9% do total de investimentos em TI, com um aumento de 1% entre o

período de 2012 a 2022, (tabela 2), o setor de tecnologia no estado de Pernambuco possui relevância. O estado é importante representante em termos de investimentos no setor, com uma representação de 2,48% de todos os investimentos feitos no país no período anterior, o que significa uma marca de U\$ 236,1 milhões (ABES, 2022). Um dos fatores que contribuem para tal é a criação do parque tecnológico Porto Digital com o objetivo de ser uma política pública para o desenvolvimento do setor de tecnologia na região. Neste estudo, o conceito de *cluster* corresponde aos atores de indústrias correlatas que dividem o mesmo espaço geográfico com o objetivo de aumentar a produtividade e a inovação (MARSHALL, 1920). Dessa forma, o *cluster* presente na capital pernambucana possui mais de 350 empresas e emprega mais de 15.000 profissionais e já foi considerado o melhor parque tecnológico/habitat de inovação do Brasil pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores [Anprotec]. O conjunto das mais de 350 empresas que estão embarcadas no Porto Digital registrou um aumento de quase 30% no seu faturamento comparado ao período anterior (PORTO DIGITAL, 2023). No ano de 2022, Pernambuco obteve um Produto Interno Bruto de R\$ 254,9 bilhões (Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco, [CONDEPE, FIDEM], 2023).

Tabela 2 - Investimentos em TI através do Brasil

Região	2012 (%)	2022 (%)
Norte	2	3
Nordeste	8	9
Centro – Oeste	13	11
Sudeste	65	63
Sul	12	14

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de ABES, 2023.

Com isso em mente, as economias emergentes vêm desempenhando papel importante no cenário dos negócios globais, o resultado disso é um aumento de interesse dos estudiosos sobre a internacionalização de firmas oriundas desses países, bem como a influência do ambiente institucional sobre os negócios

(CARNEIRO *et al.*, 2018; LUO *et al.*, 2010; WU; DENG, 2020; YAMAKAWA; PENG; DEEDS, 2008). As condições impostas pelas instituições domésticas moldam a atratividade do país para empresas estrangeiras e podem forçar as firmas locais a se aventurarem no exterior como uma estratégia de fuga, além da busca por suas necessidades em termos de recursos em outros mercados (LUO; TUNG, 2007; WU; DENG, 2020).

A internacionalização das Firms dos Mercados Emergentes (FME) está associada aos *stakeholders* do seu país e ao anfitrião e envolve uma série de interações complexas (CARNEIRO *et al.*, 2018). De modo geral, alguns aspectos únicos estão relacionados às FMEs, dentre os quais: fraco ambiente institucional doméstico, que promove obstáculos no estabelecimento de legitimidade ao expandir para economias avançadas; forte influência do governo, sendo vulneráveis à competição geopolítica e às pressões políticas domésticas; laços estreitos com o local de origem - as FMEs possuem laços fortes em suas regiões, mas fraca rede de contatos além da base doméstica (DENG *et al.*, 2020).

Para boa parte das empresas, a decisão de explorar novos mercados é sinônimo de grandes desafios em termos de adaptação. Iniciar atividades além das fronteiras nacionais representa criar soluções para cada mercado alvo escolhido. Isso significa que são necessárias adaptações de escopo, ideia do negócio, valores e normas, natureza do trabalho gerencial e orientação para ação (MELIN, 1992). Entretanto, a decisão de não seguir as oportunidades globais pode representar a perda dos mercados nacionais que serão explorados por firmas mais competitivas de atuação global (KEEGAN, 2005).

1.2 Apresentação da problemática

A literatura especializada traz significativas contribuições ao abordar quais características das estratégias de internacionalização são relevantes no desempenho das firmas. Ao longo das décadas diversos autores contribuíram através das suas abordagens teóricas na consolidação dos estudos sobre as estratégias de internacionalização. Nas décadas de 60 e 70, as contribuições surgiram das teorias do ciclo do produto (VERNON, 1966, 1979), da teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1979) e do modelo de estágios (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Nas

décadas de 80 e 90, surgiram a teoria eclética de Dunning (1980, 1988), os estudos sobre vantagem competitiva de Porter (1989, 1991, 1999) e os estudos sobre a *Resource-based view* (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). Enquanto nos anos 2000 os estudos do ambiente externo ganharam destaque (PENG; LUO, 2000; BUCKLEY *et al.* 2007; DENG *et al.*, 2020).

Entretanto, os estudos sobre internacionalização possuem maior foco nos países desenvolvidos e mais recentemente em nações asiáticas, ao passo que firmas de países da América Latina se apresentam em um número de estudos muito menor (AGUILERA *et al.*, 2017; CARNEIRO *et al.*, 2018; CUERVO-CAZURRA, 2016; FASTOSO; WHITELOCK, 2011). Apesar disso, há relevante número de acadêmicos que abordem a região do Brasil e como as estratégias de internacionalização são influenciadas por fatores como as reformas pró-mercado da década de 90, as instabilidades políticas e econômicas, a escassez de programas de educação voltados para formação de executivos, o isolamento geográfico e a existência de ambientes com altos índices de violência (CUERVO-CAZURRA, 2016). Além disso, a região possui pouca representação no ranking das maiores e mais lucrativas empresas do mundo (AGUILERA *et al.* 2017). Um dos argumentos para maior exploração destes países é o fato das empresas conseguirem prosperar e crescer nesse contexto repleto de adversidades, culminando no desenvolvimento de capacidades específicas, vinculadas às estratégias adotadas para vencerem tais barreiras (BRENES *et al.*, 2016).

O Brasil é tradicionalmente conhecido como exportador de *commodities* (agrícolas e mineradoras), possui limitado contato fronteiriço relevante, encontrando maiores dificuldades em internacionalizar suas firmas do que países europeus (AGUILERA *et al.* 2017; DIB *et al.*, 2010). O país já enfrentou problemas com baixos níveis de empreendedorismo e inovação, cenário que vem se modificando impulsionado por avanços tecnológicos, digitalização do mercado e acesso mais fácil ao conhecimento e aos talentos (AGUILERA *et al.*, 2017). Outras circunstâncias transformaram o ambiente brasileiro e estimularam a internacionalização, como a implantação do Plano Real, a globalização, a liberação econômica e abertura a concorrentes estrangeiros, o aumento da competitividade e a saturação do mercado doméstico para alguns setores (CARNEIRO *et al.*, 2018).

Por outro lado, o país adquiriu importante papel no segmento de TIC. Em seção anterior foram apresentados os dados que demonstram a posição relevante que o

Brasil aparece no ranking mundial em termos de investimentos no setor, ocupando a 12ª colocação, ao passo que o nordeste brasileiro detém 9% de todos os investimentos (ABES, 2023). Por sua vez, Pernambuco também ocupa lugar de destaque com 2,4% de todos os investimentos em território nacional (ABES, 2022), além de ser a localização de um dos principais parques tecnológicos do país, o Porto Digital (Porto Digital, 2023).

Diante desse contexto, o escopo desta pesquisa dedica-se a explorar as características das estratégias de internacionalização e seu desempenho de firma pernambucana de TIC. O suporte teórico desta pesquisa almeja preencher as lacunas deixadas pelos estudos de Caputo *et al.* (2016), no qual apenas o modelo de estágios de Johanson e Vahlne (1977) foi utilizado. Além disso, este estudo pretende descrever quais os benefícios dos recursos - como a rede de contatos - trazem ao processo de internacionalização, preenchendo os *gaps* de Dib *et al.* (2010) e Rocha *et al.* (2004). Ademais, ressalta-se a necessidade de trazer novos *insights* e dados sobre o *cluster*, com o objetivo de descrever os atuais impactos que o parque tecnológico possui em empresa pernambucana de TIC, uma vez que Berbel (2008) afirma que o Porto Digital possui uma atuação tímida no tocante às atividades internacionais.

Este debate será, inicialmente, orientado através de três modelos: 1- *Uppsala*, o modelo de estágios da internacionalização (JOHANSON VAHLNE, 1990, 2009, 2017); 2- *Resource-based View* (RBV) (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 2002, 2011; PETERAF, 1993; PENG, 2001; SHARMA; ERRAMILLI, 2004); 3 – Paradigma eclético (DUNNING, 1980, 1988, 2000) e complementado pela atualização da literatura, face às publicações mais recentes sobre o tema.

O primeiro modelo acreditava que o comprometimento das firmas com o mercado anfitrião deve acontecer de forma sequencial. O comprometimento e conhecimento de mercado evoluem de forma gradual com o início das atividades e a criação das redes de relacionamento. A RBV surge com a ênfase na obtenção de vantagem competitiva através dos recursos heterogêneos que uma firma possui e que são capazes de aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças externas, proporcionando eficácia e eficiência às firmas. Por último, O modelo de Dunning argumenta que para competir em território estrangeiro e compensar os custos de implantação e de operação, as firmas devem possuir certas vantagens competitivas, sendo elas: vantagens de localização, de propriedade e de internalização.

Diante do exposto, esse estudo almeja investigar as características das estratégias de internacionalização das firmas e seu desempenho em empresa pernambucana do setor de TIC. Dessa forma, surge a seguinte questão de pesquisa: Como caracterizar as estratégias de internacionalização das firmas e seu desempenho em uma empresa pernambucana de TIC?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Compreender as características das estratégias de internacionalização das firmas e seu desempenho em uma empresa pernambucana de TIC.

1.3.2 Objetivos específicos

1- Analisar as características das estratégias de internacionalização das firmas, de acordo com a literatura especializada.

2- Analisar as características das estratégias de internacionalização e o seu desempenho da empresa pernambucana Capyba Software.

1.4 Justificativa e relevância

A competição no mercado global vem aumentando à medida que mais empresas entram no ambiente internacional dos negócios. A rápida globalização, o declínio de barreiras comerciais, os avanços tecnológicos em informação e comunicação (TIC) auxiliam o crescimento de uma economia mundial integrada e permitem que empresas de pequeno e médio porte se internacionalizem de maneira cada vez mais rápida (OSANO, 2019). A posse de produtos valiosos e exclusivos possibilita que empresas com recursos limitados entrem prontamente em mercados estrangeiros. Todavia, para maximizar seu desempenho em um mercado internacional competitivo, provavelmente dominado por empresas maiores, acabam por direcionar seus esforços em nichos de mercados e em estratégias de diferenciação (KNIGHT; CAVUSGIL, 2004). Os estudos recentes confirmam a importância de aprofundar o conhecimento sobre a atuação internacional das pequenas e médias empresas

(CABRAL *et al.*, 2020; DEL GIUDICE *et al.*, 2017; HUGHES *et al.*, 2019; NISAR *et al.*, 2018; SCHWENS *et al.*, 2018; SINKOVICS *et al.*, 2018; STOCKER *et al.*, 2021; VANNINEN *et al.*, 2022).

Além disso, observa-se uma oportunidade de somar às pesquisas sobre internacionalização das firmas da região da América Latina (AGUILERA *et al.* 2017; DIB *et al.*, 2010; DOS REIS; MACHADO, 2020; MACHADO; BISCHOFF, 2021; MORALLES; MORENO, 2020; SEMENSATO *et al.* 2022). Estudos anteriores abordaram a internacionalização de firmas industriais do setor alimentício como cervejarias (AGUILERA *et al.* 2017), processamento de carne (SANTOS *et al.*, 2020), exportações do setor agropecuário, como soja e carnes (OLIVEIRA, 2015), fruticultura (OLIVEIRA, 2007; LEITE, 2012) e camarões e pescados (KOVACS, 2009). Por outro lado, as pesquisas de Hsieh *et al.* (2019), Hagen *et al.* (2017) e Vanninen *et al.* (2022) abordam a relevância do setor de TIC no tocante as atividades internacionais, todavia, trata-se de estudos que abordaram, majoritariamente, empresas localizadas e com atuação no continente europeu e asiático.

Empresas brasileiras de software foram unidades de estudo em outras pesquisas. Berbel (2008) investigou o processo de internacionalização do *cluster* do Porto Digital e concluiu que durante a realização do estudo a internacionalização do *cluster* ocorreu de forma tímida. Rocha *et al.* (2004) utilizaram a metodologia de estudos de casos de empresas de software com o objetivo de investigar em maior profundidade a forma que ocorreu a internacionalização das *born globals*, as estratégias seguidas e o papel das redes de contatos em seu desenvolvimento. Dib *et al.* (2010) abordaram modelo conceitual sobre associação da escolha do tipo de processo de internacionalização, tradicional ou *born global*, com variáveis das características das firmas, ainda que não tenham explicado diferenças significativas entre os dois tipos de processos de internacionalização.

Boehe (2009) com base na literatura do empreendedorismo internacional e no modelo de estágios de Uppsala desenvolveu hipóteses sobre a relação entre a propensão em exportar e antecedentes como conhecimento do mercado externo, orientação para o empreendedorismo internacional, experiência e relações interorganizacionais locais.

Com isso em mente, o presente estudo pretende colaborar com a literatura ao trazer à tona novos dados e *insights* sobre a internacionalização de empresas brasileiras do setor de TIC, especificamente em Pernambuco, além de ampliar a

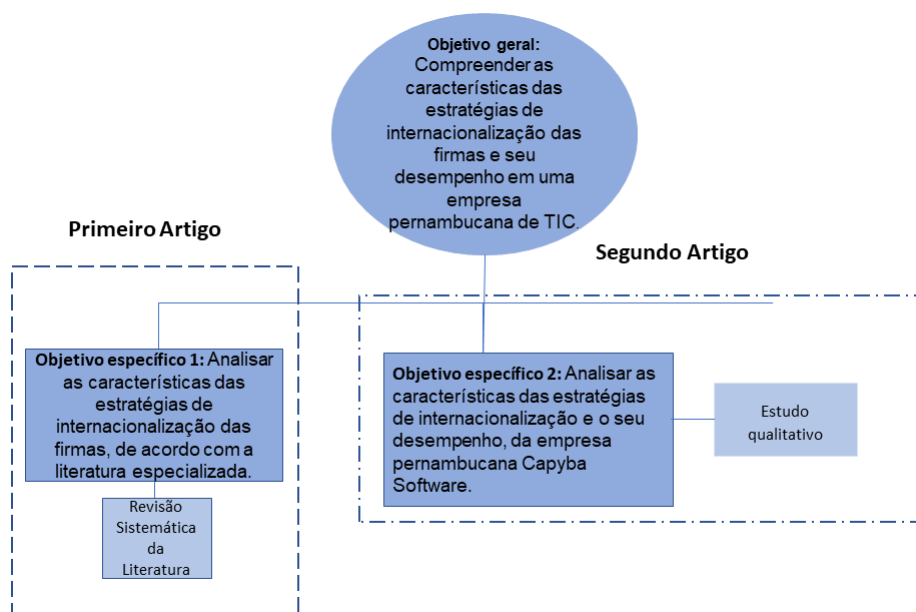
discussão acerca das características das estratégias de internacionalização e seu desempenho. Além do mais, esta pesquisa pretende preencher lacunas deixadas pelos autores citados acima, como a descrição da interação das redes de contato e os seus benefícios no processo de internacionalização, novas percepções acerca do *cluster* e a atuação das instituições que fazem parte desse ambiente. Acredita-se que as comparações entre as categorias manifestadas empiricamente e a literatura, com o auxílio da análise de conteúdo e método da comparação constante, oferecerão uma contribuição importante à temática das atividades internacionais.

Dessa forma, este estudo pretende fornecer subsídios na formação de estratégias e ações institucionais no tocante ao planejamento e à implementação de programas de incentivo à internacionalização, além de fornecer *insights* aos empreendedores das firmas que desejam iniciar ou expandir suas atividades internacionais.

1.5 Estrutura proposta para a dissertação

A figura 1 apresenta a estrutura proposta para a dissertação, a partir da relação entre os objetivos e os artigos que a compõem.

Figura 1 - Proposta da dissertação



2- PRIMEIRO ARTIGO

Características das estratégias de internacionalização das firmas: uma revisão sistemática de literatura.

RESUMO

Objetivo: Esta revisão sistemática de literatura foi realizada com o objetivo de identificar, analisar e sintetizar as características das estratégias de internacionalização adotadas pelas firmas.

Metodologia: Foi conduzida uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), orientada pelo *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta – Analyzes guidelines* (PRISMA) nas bases de busca da *Web of Science* e *Scopus*. O processo resultou na leitura integral de 24 artigos publicados entre 2017 e 2021.

Resultados: Foram enumeradas as cinco principais características das estratégias realizadas pelas organizações dos 24 artigos finais: recursos, modos de entrada, ambiente externo, processos de internacionalização e desempenho.

Originalidade: Fornecer entendimento sobre as características das estratégias internacionais através da utilização de múltiplas teorias e categorias de análise. Durante a realização desta pesquisa não foram identificados estudos recentes sobre a temática abordada.

Palavras-chave: internacionalização; estratégia; globalização; revisão sistemática da literatura.

1- INTRODUÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO

Em 2021 o comércio global atingiu recorde de U\$ 28,5 trilhões, com elevação das importações e exportações de mercadorias e serviços nas principais economias comerciais, segundo relatório emitido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento ([UNCTAD], 2022). O resultado representa um aumento de, aproximadamente, 25% se comparado ao ano de 2020, apesar da pandemia de COVID-19, doença ocasionada pelo vírus SARS-Cov2 que matou milhões de pessoas ao redor de mundo e impediu a livre circulação das pessoas (OMS, 2021). Ainda segundo o relatório da UNCTAD, há o destaque ao aumento do comércio de mercadorias, com um acréscimo de quase U\$ 200 bilhões, atingindo a marca de U\$ 5,8 trilhões. O comércio de serviços aumentou cerca de U\$ 50 bilhões, atingindo o recorde U\$ 1,6 trilhão. Ainda segundo o relatório, economias como Brasil, China, Índia, Japão, África do Sul e Estados Unidos, considerada como parcela representativa das principais potências econômicas comerciais do mundo demonstraram resultados positivos no tocante às tendências de exportação, com o alcance de número expressivos comparáveis às médias pré-pandemia (UNCTAD, 2022).

Em trabalho seminal, Levitt (1983) argumentou à época que as novas tecnologias de comunicação e transporte impulsionaram a globalização e contribuíram para o aumento do desejo por produtos nas áreas mais pobres e isoladas no mundo. Novos mercados surgiram para produtos padronizados em uma escala nunca antes vista. A redução dos custos de transação (Williamson, 1979) e dos custos de transporte e dos avanços tecnológicos (Hitt et al., 2019) contribuíram para uma profunda modificação da economia mundial. O surgimento de uma competição globalizada (Porter, 1999) impulsionou a internacionalização, que buscava resolver os problemas das firmas em enfrentar empresas já estabelecidas no mercado doméstico e enxergava nas atividades internacionais um meio de busca por ativos-chave para sua sobrevivência (Osano, 2019).

Ademais, as empresas inseridas na economia global têm um interesse crescente em utilizar seus ativos em países estrangeiros na tentativa de agregar mais valor aos já existentes. Dessa forma, a aquisição de novos ativos ocorre por meio de algum tipo de aliança com empresas domiciliadas no estrangeiro, geralmente por um preço mais competitivo do que internamente (Dunning, 2000).

Entretanto, apesar da globalização oferecer inúmeros benefícios às organizações, estas correm riscos inerentes à atuação no mercado internacional. A responsabilidade de ser estrangeiro envolve decisões que precisam estar culturalmente adaptadas ao mercado hospedeiro (Hitt et al., 2019), que pode envolver convulsões sociais, distúrbios políticos e condições econômicas, assim, dificultando o processo de internacionalização (Samiee & Chirapanda, 2019). Além disso, adaptações referentes às diferenças entre línguas, educação, práticas de negócios e desenvolvimento industrial são necessárias, uma vez que esses fatores impedem o fluxo de informações entre mercados e instituições (Johanson & Vahlne, 1977, 2009).

O processo de estratégia nas empresas internacionais envolve mudanças em termos de escopo, orientação da ação e princípios organizadores (Mellin, 1992). As características das estratégias de internacionalização se manifestam através das decisões gerenciais que se referem a utilização de recursos, da entrada em um novo mercado, da busca por vantagem competitiva através das características do ambiente em que estão inseridas e do resultado das ações adotadas (Gölgeci et al., 2019, Li & Gammelgard, 2014). Em suma, as estratégias de internacionalização referem-se às tomadas de decisão e aos processos organizacionais, os quais almejam alavancar recursos e aumentar o desempenho das firmas (Vanninen et al., 2022.)

Outros autores já abordaram as características da internacionalização em seus estudos. Nas décadas de 60 e 70, surgiram as teorias do estágio do ciclo de produto, as quais afirmam que a exportação é o modo escolhido nos estágios iniciais do produto (Vernon, 1966, 1979), assim como na teoria da internacionalização de Johanson e Vahlne (1977), a qual prega que devido as altas incertezas do mercado no início das operações

internacionais, a escolha do modo de exportação é a mais adequada por apresentar baixo risco e comprometimento. Além da teoria dos custos de transação (Williamson, 1979) que explicava como a economia destes custos representavam a base para as estratégias para economias compartilhadas e a escolha de uma organização capitalista em detrimento de outra.

Nos anos 80, as características decisivas de um país-sede que auxiliam a criação de vantagem competitiva através da vantagem competitiva das nações de Porter (1989, 1991, 1999), enquanto a teoria eclética aos olhos de Dunning (1980, 1988) aborda as escolhas do modo de entrada através das vantagens de propriedade, localização e internalização. Após os anos 90, a RBV é utilizada para explicar como os recursos internos da firma (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993) são essenciais para o melhor desempenho internacional. Nos anos 2000, os estudos sobre o ambiente externo ganham destaque. Assim, argumenta-se que o desempenho é resultado da interação da capacidade interna das firmas com as entidades externas que fazem parte do ambiente em que ambos estão inseridos. O nível de incerteza do ambiente, em especial nas economias em transição, o setor de negócios, o tamanho e as taxas de crescimento das indústrias são alguns dos fatores que impactam o desempenho (Peng & Luo, 2000; Peng, 2001)

A partir da análise cruzada das principais abordagens teóricas que contribuíram com as pesquisas sobre internacionalização, o presente estudo identifica 5 dimensões, as quais: recursos; modos de entrada; processo da internacionalização; desempenho; ambiente externo. A base para tais dimensões se constitui por: O modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009), Resource Based View (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Peng, 2001) e Paradigma Eclético (Dunning, 1980, 1988, 2000).

Penrose (1959) já afirmava que a obtenção de recursos é essencial para o sucesso da firma. Os recursos podem ser entendidos como fonte de forças ou fraquezas de uma organização, como por exemplo, marcas, conhecimento interno sobre determinada tecnologia, capital, empregados capacitados e contatos comerciais (Wernerfelt, 1984; Kozlenkova et al., 2014; Beasmish & Chakravarty, 2021). Para obter vantagem competitiva

sustentada, as organizações devem fazer uso dos recursos que controlam, seja para aproveitar oportunidades ou para neutralizar ameaças externas (Barney, 1991, 2011).

O modo de entrada pode ser compreendido como o arranjo desenvolvido por uma empresa que possibilita a entrada dos seus produtos e recursos como capital humano e conhecimento em gestão em um país estrangeiro (Root, 1994), representam parte da estratégia de internacionalização e devem ser alinhados com as características e objetivos das firmas (Jhunior et al., 2021). Os principais modos descritos na literatura são exportação, aquisições e fusões, joint ventures, licenciamento e instalações de subsidiárias (Cuervo-Cazurra et al., 2019). As estratégias podem variar de uma exportação direta ou indireta de serviços ou produtos, ou seja, a firma desempenha apenas atividades de marketing, até a internacionalização total das atividades de produção através de investimento estrangeiro direto (Jhunior et al., 2021; Sharma & Erramilli, 2004).

Por sua vez, o processo da internacionalização é abordado de acordo com duas correntes de pensamento: internacionalização incremental, através do modelo de estágio de Johanson e Vahlne (1977, 2009) e a internacionalização desde a concepção, através do conceito do empreendedorismo internacional (McDougal, 1989; Oviatt & McDougal, 1994, 2005; Knight & Cavusgil, 2004). Na primeira, os estágios são frutos de uma sequência lógica resultado da aquisição de conhecimento do mercado estrangeiro e o aumento do comprometimento da firma. Dessa forma, as organizações iniciam com atividades de exportações e passam para instalação de unidades de produção no exterior, na medida que adquirem conhecimento (Johanson & Vahlne, 1977).

Para adquirir e desenvolver alguns tipos de conhecimentos que não estão acessíveis a todos, a firma almeja melhorar ou proteger a sua posição no mercado, através da inserção em rede de negócios (Johanson & Vahlne, 2009, 2017). Assim, decisões sobre alocação de recursos, desenvolvimento de conhecimento são resultados dessa interação e compromisso criado entre os componentes de uma rede, tornando possível a lucratividade e o crescimento dos negócios.

Devido a multidisciplinaridade dos negócios internacionais e empreendedorismo, teorias sobre o empreendedorismo internacional surgiram e estão ligadas ao conceito das *international new ventures* (McDougal, 1989; Oviatt & McDougal 1994; Zahra & George, 2002.). Os conceitos estão ligados às firmas que, desde a sua criação, por isso, chamadas de *International New Ventures* (INV), decidem internacionalizar as suas atividades e buscam adaptar-se para atender as necessidades em evolução dos mercados no exterior (Bachmann et al., 2021). Diante desse contexto, também surgiu uma vertente teórica das empresas nascidas globais – *Born globals* (BG) (Knight, 1997; Knight & Cavusgil, 2005; Rennie, 1993) como as empresas que utilizam novas tecnologias e inovação para lançarem seus produtos globalmente, sendo relacionadas ao empreendedorismo internacional. Entretanto, Zahra & George (2002) discordam ao afirmar que o termo INV não se restringe apenas às empresas recém-criadas. Não há consenso na literatura quanto ao início das atividades das novas empresas internacionalizadas e BG, Knight & Cavusgil (2005) indicam que este acontece desde o início ou perto da sua origem. Autio et al. (2000) afirmam que uma rápida internacionalização acontece entre dois e quatro anos, ao passo que McDougal et al. (1994) considera o início das atividades até 8 anos após a fundação das firmas. Outro fator que caracteriza as BG são as origens de receitas nas atividades internacionais: alguns autores afirmam que 25% ou mais do faturamento total das firmas devem ser fruto das atividades internacionais (Knight & Cavusgil, 2005; Rialp et al., 2005).

O empreendedorismo internacional está ligado à uma combinação de fatores como inovação, proatividade, propensão ao risco e oportunidades internacionais (Leite, 2012; Oviatt & McDougal, 2005). Mtigwe (2006) ressalta o papel do indivíduo inovador, pró-ativo e com comportamento favorável ao enfrentamento do risco. A inovação está ligada ao processo criativo no descobrimento e exploração de oportunidades no mercado internacional (Andersson, 2000; Zahra & George, 2002), ao passo que as oportunidades internacionais são a cultura desenvolvida através dos empreendedores nas INV com o objetivo de superar a falta de recursos e identificar as oportunidades (Buccieri et al., 2020). Além de inovar e explorar oportunidades, as INVs devem transformar habilidades e

processos em um repositório de conhecimento para geração de valor (Romanello & Chiarvesio, 2017).

O conjunto de atributos que neutraliza as ameaças e aproveita as oportunidades são os recursos que têm a capacidade de sustentar o desempenho (Barney, 1991) através do aumento da eficácia e eficiência da implantação das estratégias de mercado externo das empresas (Buccieri et al., 2020). A firma alcança um desempenho superior a partir do momento que possui vantagens competitivas que são capazes de criar valor econômico superior aos seus rivais. O valor econômico refere-se à diferença entre o valor percebido pelo cliente ao adquirir um produto ou serviço e o custo total desse produto ou serviço (Barney, 2011). O sucesso percebido das operações em funções inclui exportação, *joint ventures* e desempenho das subsidiárias. De certa forma, representa a medida do sucesso geral da firma nas suas atividades. Ademais, os objetivos específicos das empresas para suas unidades de negócio devem orientar o conceito do desempenho do negócio (Gölgeci et al., 2019).

A criação e utilização de um conjunto de itens coerentes de medição deve orientar a comparação de resultados entre firmas ou unidade de negócios. Para que isso aconteça de forma significativa a mesma definição conceitual de desempenho deve ser utilizada (Carneiro et al. 2007).

Devido ao relacionamento dos fatores que compõe o ambiente externo, nesta dimensão serão abordadas as características da localização das firmas, a formação de *clusters* e o ambiente institucional. O nível de desenvolvimento do ambiente institucional representa a medida em que as instituições econômicas, políticas e sociais de um país são desenvolvidas e estão favoráveis às filiais internacionais (Chan et al., 2008; Li et al., 2013). A atuação das instituições que fazem parte desse ambiente resultou na criação de programas de incentivo à internacionalização. Por sua vez, estes programas envolvem ações conjuntas de suporte às firmas com objetivo de diminuir os riscos inerentes à atuação internacional, oferecendo apoio financeiro, informacional, educacional e/ou operacional (Malca et al., 2020; Leonidou et al., 2011).

É importante destacar que as organizações avaliam o desenvolvimento institucional, o que inclui a disponibilidade de recursos locais necessários, com o objetivo de traçar uma estratégia mais adequada ao contexto encontrado (Meyer et al., 2009). A análise leva em consideração fatores correspondentes à atuação governamental, através da estrutura e aplicação de leis, direitos de propriedade e regime regulatórios (Porter, 1999; Meyer et al., 2009).

No tocante à localização, Porter (2000) aborda a formação de aglomerados de firmas semelhantes entre si e demais instituições que buscam alcançar benefícios da localização. Será destacada neste estudo a formação de *clusters*, que podem ser definidos como as instituições que buscam benefícios como diminuição de custos no acesso à mão de obra especializada, ao conhecimento e à maior demanda (Porter, 2000; Marshal, 1920), além de recursos tangíveis como infraestrutura e intangíveis como laços e relacionamentos, sendo ambos bases para expansão para atividades internacionais (Grashof & Fornahl, 2021). Características da localização podem oferecer vantagens ou desvantagens em termos de custo de produção, demanda e conhecimento tecnológico disponíveis (Vernon, 1966), além da distância física, de idioma e de cultura (Dunning, 1988, 2000), por conseguinte, são elementos importante das estratégias das firmas.

Por fim, as escolhas sobre alocação das atividades internacionais devem considerar possíveis riscos e volatilidade macroeconômica (Hermelo & Vassolo, 2010), além do grau do desenvolvimento institucional, uma vez que há forte influência deste sobre as relações de fonte de conhecimento doméstico/internacional, inovação e performance (Rodríguez et al., 2022).

Foram realizadas revisões sistemáticas da literatura (RSL) na última década para melhor entendimento das características e condicionantes da internacionalização das firmas. Igwe et al. (2021) revisitam o modelo de Uppsala com o foco em países em transição e emergentes como Brasil, China, Índia e Rússia, com isso, empresas da África e demais países da América do Sul são *gaps* relevantes na presente pesquisa. Caputo et al. (2016) utilizam o mesmo modelo de Johanson e Vahlne (1977), dessa vez com foco em

firmas da Europa Central e Oriental. Outro *gap* da pesquisa de Caputo et al. (2016) é a abordagem de teorias de internacionalização como *International New Ventures*, abordadas no empreendedorismo internacional, e a *Resource Based View*. Por sua vez, Cooke et al. (2019) em sua pesquisa, focam no corpus da administração de recursos humanos nas multinacionais, ao passo que Maldonado-Alcudia & Núñez (2020) abordaram apenas empresas familiares que atuam no setor de Turismo.

De modo consonante, as referidas RSL apresentam perspectivas limitadas por abordarem teorias ou características pontuais da internacionalização das firmas. Todavia, entende-se que a expansão e manutenção das firmas no ambiente internacional trata-se de processo multifacetado e demanda seu entendimento a partir de múltiplas teorias e categorias de análise, o que suscita a seguinte pergunta de pesquisa (RQ): Quais as características das estratégias de internacionalização das empresas?

Por fim, compreender as diferenças entre as estratégias de internacionalização e a origem dessas diferenças possibilita entender como as firmas desenvolvem as suas capacidades para alcançar vantagem competitiva (Urbig et al., 2022). Hitt et al. (2019) corroboram ao afirmar que mesmo para empresas com experiência, o ingresso em mercados internacionais exige uso eficaz de processos da administração estratégica.

Dessa forma, evidencia-se a importância da realização desta RSL, cujo objetivo consiste em analisar as características da internacionalização das firmas, a partir de uma abordagem múltipla, o que contribuirá para o avanço no conhecimento acerca da temática. Destaca-se ainda que a incorporação da dimensão de desempenho, como resultado das ações estratégicas adotadas, auxiliará as firmas em seus processos de tomada de decisão. Na figura 2, estão descritas as cinco dimensões levantadas nesta pesquisa através da concepção das abordagens de Uppsala, RBV e paradigma eclético de Dunning.

Figura 2 - Dimensões e teorias utilizadas

	Uppsala	Paradigma eclético	RBV
Modo de entrada	Modelo incremental, com início das atividades através da exportação, posteriormente instalação de subsidiárias próprias.	Estágio de introdução do produto é doméstico, a exportação tem como objetivo alcançar economia de escala. FDI em fábricas de manufatura na fase de maturidade do produto.	Modos de entrada são determinados de acordo com a exploração de atuais e novas vantagens das firmas.
Recursos	Baseia-se na aquisição de conhecimento de mercado. Participação em network a fim de diminuir a responsabilidade de ser estrangeiro.	As vantagens de propriedade referem-se a posse de ativos exclusivos, enquanto internalização aborda a capacidade de transferências de ativos entre fronteiras nacionais.	São a principal fonte de vantagem competitiva das firmas. Neutralizam ameaças e aproveitam oportunidades.
Ambiente Externo (Institucional/Industrial/Localização)	Distância psíquica aborda as diferenças de língua, cultura, prática de negócios, legislação e normas das instituições do país.	Quando há vantagem em combinar produtos intermediários entre países de origem e hospedeiro, firmas se engajam em produção internacional. Aborda nível de desenvolvimento do país e grau de tecnologia das indústrias. A vantagem de localização aborda intervenção governamental e fatores como câmbio.	Considera o ambiente interno da firma.
Processo de Internacionalização	Acontece em estágios, à medida que diminui a distância psíquica.	Acontece em estágios de acordo com o ciclo de vida do produto.	Não se aplica.
Desempenho	O desempenho superior está relacionado à expansão gradual das atividades internacionais.	O desempenho superior é alcançado na fase de maturidade do produto.	Recursos são capazes de melhorar a eficiência, eficácia e lucratividade das firmas.

Nota. Elaboração pelo autor, 2022.

2- MÉTODOS

Foi conduzida uma RSL, orientada pelo *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta – Analyzes guidelines* (PRISMA) (Page et al., 2021), com o objetivo de produzir uma estrutura compreensível, com metodologia replicável e indicadores capazes de avaliar objetivamente a qualidade e o risco de viés deste estudo.

Assim, foi desenvolvida a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as características das estratégias de internacionalização?

2.1 – Critérios de elegibilidade

Os critérios de elegibilidade utilizados na realização desta Revisão Sistemática da Literatura dizem respeito ao desenho do estudo e ao status da publicação: foram aceitos apenas pesquisas empíricas já publicadas.

2.2 – Estratégias de busca

A seleção dos artigos aconteceu entre novembro de 2021 e janeiro de 2022. Foi realizada uma busca com as seguintes palavras-chave, a fim de garantir uma ampla variedade de documentos: *international** AND *strateg** AND "*strategic alliance**" OR "*joint venture*" OR *export** OR *fdi* OR "*greenfield venture*" OR *licensing* OR *merge** OR *subsidiary* OR *franchising*. Esses termos foram escolhidos em leitura prévia sobre internacionalização na base da *Scopus* e *Web of Science*. As buscas ainda foram direcionadas apenas ao título, resumo e palavra-chave dos artigos. Ademais, na *string* formulada mantiveram-se, necessariamente, os modos de entrada por serem condição essencial para a operação, portanto, representam característica central da atividade internacional da firma. Devido certa maturidade da temática de internacionalização das firmas o que confere uma grande

atenção ao tema pela academia e o volume de publicações em revistas especializadas, o corte temporal estipulado foi de 2017 a 2021. A figura 3 apresenta os filtros de busca utilizados nas duas bases de dados escolhidas. Conferir o protocolo seguido no apêndice D.

Figura 3 - Base de dados e filtros de busca

Database	Search filters
Scopus	- Search in: Article Title, Abstract, Keywords - Document type: Article - Source type: Journal - Data range: 2017 to 2021 - Language: English - Subjarea: Business; Economics
Web of Science (WoF)	- Search in: Topic - Document type: Article - Data range: 2017 to 2021 - Language: English - Subject: Business; Management; Economics; Business Finance

Nota. Fonte: Elaborado pelo Autor, 2022.

2.3- Critérios de inclusão e exclusão

Para a seleção dos artigos foram incluídos os seguintes critérios: apenas artigos, com acesso aberto, escritos na língua inglesa, publicados entre 2017 e 2021. O objetivo é obter a literatura mais recente sobre o assunto. Para exclusão os seguintes critérios foram incluídos: artigos que não respondem à pergunta de pesquisa, artigos de conferência, livros e capítulos de livros, teses e dissertações. Todos os critérios precisam ser considerados, caso apenas um não seja atendido, o artigo é eliminado.

3- SELEÇÃO DE DOCUMENTOS

Foram extraídos 886 artigos das bases *Web of Science* e *Scopus*, sendo 50 artigos duplicados, resultando em 836 a serem analisados na primeira fase, sendo 340 da base *Scopus* e 546 da *Web of Science*. As fases 1 e 2 foram realizadas de forma cega por dois pesquisadores, de acordo com os critérios de elegibilidade, inclusão e exclusão. Um terceiro pesquisador seria utilizado caso divergências fossem identificadas.

3.1 – Processo de coleta de dados

Em ambas as fases, foi utilizado o software chamado *StArt (State of the Art through Systematic Review)* que auxiliou na operacionalização da revisão. Na fase 1, 283 artigos foram aceitos, resultado da leitura do título, palavras-chave e resumo. 24 artigos foram aprovados na segunda fase que consistiu na leitura adicional das seções de introdução e conclusão. Na última fase, que consistiu na leitura integral dos artigos, permaneceram os 24 artigos aprovados. Ademais, os artigos foram reprovados por não responderem à pergunta de pesquisa “Quais as características das estratégias de internacionalização das firmas?”. Os seguintes filtros foram utilizados na base da *Scopus*: buscar em título, resumo e palavras-chave, corte temporal de 2017 a 2021, tipo de documento artigo, língua inglesa, áreas de negócios e economia. Já na base da *Web of Science*, além de todos os requisitos da base anterior, as áreas foram de negócios, administração, economia e finanças de negócios.

Os critérios de qualidade foram selecionados de acordo com a definição de Dyba (2007) que considera necessário o atendimento dos 3 seguintes elementos: rigor, credibilidade e relevância. A análise de rigor deve responder à pergunta: foi aplicada uma abordagem completa e adequada aos principais métodos de pesquisa no estudo? Já a avaliação de credibilidade: os resultados são bem apresentados e significativos? Enquanto

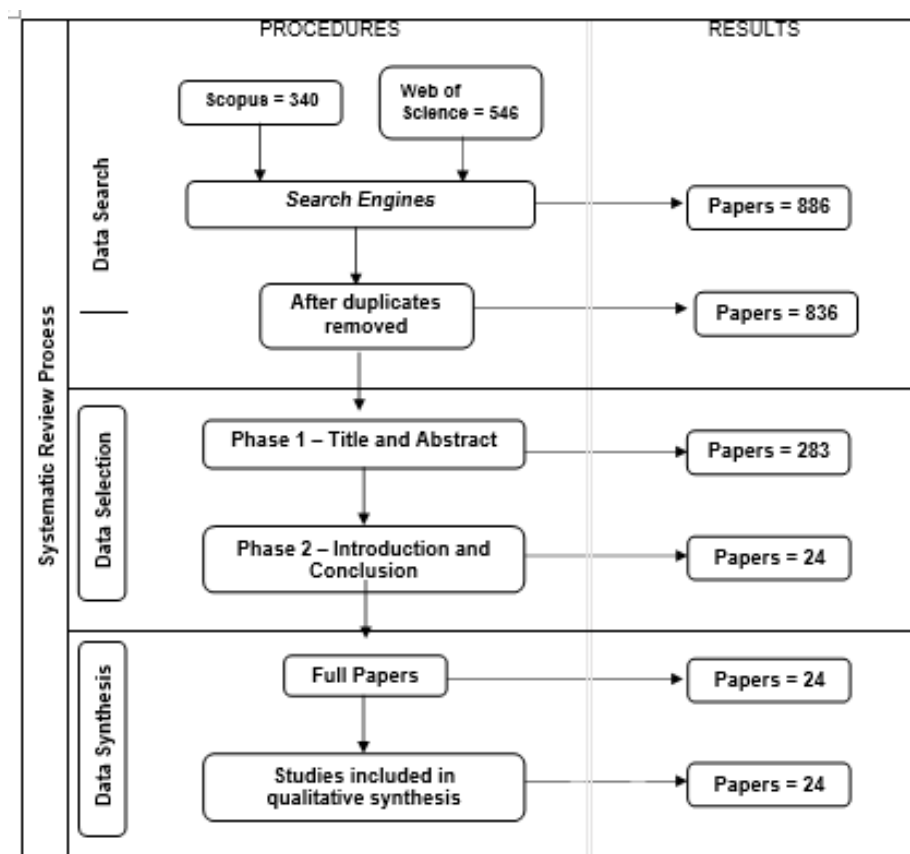
a relevância: quão úteis são as descobertas para a indústria de software e a comunidade de pesquisa?

Dessa forma, para abordar os 3 elementos acima citados, 7 critérios de qualidade foram criados e são elencados a seguir: Q1 - Existe uma definição clara dos objetivos do papel? Q2 - Existe uma definição clara da questão de pesquisa (RQ) e da hipótese do artigo? Q3 - Os métodos de coleta de dados são usados e descritos adequadamente para o artigo? Q4 - Existe uma descrição adequada dos métodos usados para analisar os dados e os métodos apropriados estão disponíveis para garantir que a análise dos dados seja válida? Q5 - O artigo fornece uma resposta ou justificativa clara da RQ? Q6 - O artigo apresenta resultados claramente declarados acompanhados de resultados confiáveis? Q7 - As conclusões obtidas no artigo são justificadas? Os 24 artigos que foram lidos de maneira integral atenderam os critérios de qualidades estabelecidos nesta RSL.

4- RESULTADOS

Os procedimentos seguidos podem ser encontrados na figura 4. Enquanto, os 24 artigos que foram aprovados na última fase, resultado da leitura integral dos mesmos e que permaneceram como resultado desta revisão podem ser visualizados no Apêndice C.

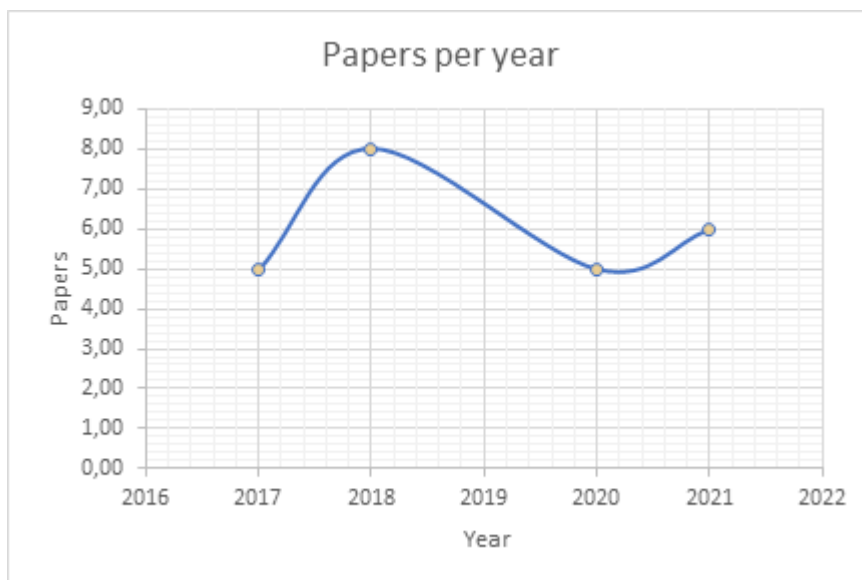
Figura 4 - Flowchart dos artigos incluídos na revisão.



Nota. Fonte: Adaptado pelo autor baseado no modelo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*).

No tocante à metodologia, dos 24 artigos analisados, 6 artigos são estudos qualitativos, ao passo que 19 são quantitativos e 1 é qualitativo e quantitativo. A figura 5 apresenta o número de publicações por ano.

Figura 5 - Publicações por ano



Nota. Fonte: Elaboração pelo autor, 2022.

A maioria dos estudos foram realizados na Europa (58%) (Alemanha, Áustria, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Itália, Liechtenstein, Portugal, Polônia, Noruega, Suíça, Reino Unido), enquanto a Ásia (31%) (China, Índia, Malásia, Bangladesh, Hong Kong, Indonésia e Japão) representou a segunda maior parte das pesquisas. A América do Norte, Central e do Sul, Oriente Médio, Oceania e África foram representados em apenas dois estudos cada.

Ademais, os estudos foram publicados nos *journals*, de acordo com a figura abaixo. A maior parte destes são da área de administração, negócios internacionais, marketing e finanças. É importante destacar que os estudos representam setores distintos, além de abordarem, predominantemente, empresas de pequeno e médio porte. 24 artigos se dividiram em 12 *journals*, com destaque para *International Business Review* com 17% dos artigos, *International Marketing Review* e *Journal of international Business Studies* ambos com 13% cada. Na figura 6, os artigos são apresentados pelos seus respectivos autores e *journals* nos quais foram publicados.

Figura 6 - Publicações por Journals

Journals	Authors
<i>Administrative Sciences</i>	Cabral et al. 2020
<i>Baltic Journal of Management</i>	Li et al. 2017
<i>Europe Management Review</i>	Hagen et al. 2017
<i>European Journal Of Marketing</i>	Battisti et al. 2021
<i>Industrial Marketing Management</i>	Hughes et al. 2019
<i>International Business Review</i>	Hsieh et al. 2019; Vanninen et al. 2022; Ciravegna et al.2018; Sinkovics et al. 2018
<i>International Marketing Review</i>	Del Giudice et al. 2017; Falahat et al. 2018; He et al.2018
<i>Journal of International Business Studies</i>	Schewns et al. 2018; Sasaki et al. 2021; Hennart et al. 2021
<i>Journal of International Management</i>	Bretas et al. 2021; Konara & Shirodkar, 2018.
<i>Journal of Knowledge Management</i>	Faroque et al. 2021
<i>Journal of Management and Governance</i>	Sanchez-Pulido et al. 2021
<i>Journal of World Business</i>	Stoian et al. 2018
<i>Research of International Business and Finance</i>	Nisar et al. 2018
<i>Revista de Gestão</i>	Stocker et al. 2021
<i>Small Business Economy</i>	Catanzaro & Teyssier, 2021; Wai et al. 2020

Nota. Fonte: Elaboração própria, 2022.

A avaliação de qualidade dos artigos foi realizada de através de uma pontuação das 7 questões citadas na seção de seleção de documentos, cada questão valendo no mínimo 0 e no máximo 1 ponto, totalizando 7 pontos por artigo. A avaliação foi realizada da seguinte forma: 0 quando o critério não foi atendido ou não se aplica, 0,5 para foi atendido e 1 para critério explicitamente atendido. É importante ressaltar que nenhum dos artigos atingiu a pontuação mínima, assim como a máxima. Com o total de 24 artigos, a pontuação ficou da seguinte forma: 4,5 (1 artigo), 5 (5 artigos), 5,5 (6 artigos), 6(9 artigos) e 6,5 (3 artigos), isso significa que 96% dos artigos foram classificados como de alta qualidade (Ver Apêndice A).

Os resultados indicam uma relação de influência mútua entre as dimensões destacadas nos estudos analisados. Cinco dimensões foram abordadas de forma relevante. Assim, apresentamos a seguir a porcentagem de cada característica das estratégias de internacionalização referente ao total de artigos selecionados: recursos foram abordados

em 20 artigos (83%); desempenho das firmas é abordado em 10 artigos (41%); a escolha do modo de entrada em 13 artigos (54%); O processo de internacionalização foi contemplado em 11 estudos (46%); a análise do ambiente externo em 7 (29%) artigos. As representações não totalizaram 100% porque diversos autores abordaram mais de uma dimensão em seus estudos devido à forte relação entre elas, o que sugere uma análise holística e conjunta das mesmas. A figura 7 abaixo representa uma síntese das definições de cada dimensão a partir da leitura dos 24 artigos selecionados para leitura integral desta revisão (ver também Apêndice B).

Figura 7 - Definições das dimensões contempladas

Dimensões	Síntese dos itens
Recursos	Recursos tangíveis e intangíveis: experiência internacional anterior, recursos de capital, tamanho da firma, rede de contatos (acesso à infraestrutura de produção, à atores-chave e à informação). Educação dos gestores, recursos humanos, conhecimento de mercado (demanda de clientes, desenvolvimento de novos produtos).
Modos de entrada	Modos de entrada: exportação, Investimento estrangeiro direto, subsidiárias, alianças estratégicas e Joint Ventures. Modos colaborativos ou não colaborativos. Alternativa para solucionar assimetria de informação e recursos entre participantes.
Processo de internacionalização	Processo de internacionalização: Modelo incremental ou em estágios, aumenta o comprometimento e expansão das atividades internacionais à medida que adquire conhecimento e recursos sobre o mercado anfitrião e seu ambiente externo. INV e BG: internacionalização nos primeiros anos de criação da firma. Ligado ao Empreendedorismo internacional: além da rápida decisão em atuar internacionalmente, incentivo à cultura

	empreendedora, inovativa, propensa a encarar riscos.
Ambiente externo	Localização: formação de clusters com objetivo de obter fácil acesso a mão de obra especializada, insumos, maior demanda em um único local. Formação de rede de relacionamento. Ambiente institucional e industrial: maturidade das instituições e da indústria em termos de concorrência, regulamentos e normas. A estabilidade político-econômica do país, além de apoio governamental através da formulação de programas de incentivo à internacionalização com objetivo de reduzir riscos através de apoio financeiro, informacional e operacional.
Desempenho	Influência da presença no exterior em temas de desempenho em produtividade, lucro, crescimento em vendas, fatia de mercado, expansão e retorno em ativos. Desempenho superior é alcançado através dos resultados das estratégias que envolvem às demais dimensões supracitadas.

Nota. Fonte: Elaboração própria, 2022.

No tocante ao tamanho das firmas as pequenas e médias empresas foram maioria e estiveram presente em mais de 80% dos artigos selecionados. Boa parte desses estudos abordaram múltiplos setores como agropecuária, cervejarias, indústria de manufatura, hospitalar. Entretanto, é importante ressaltar a indústria baseada na inovação e alto conhecimento, mais precisamente de Tecnologia da Informação e Comunicação, presente em diversos estudos de através das firmas que oferecem soluções em software e hardware (Hsieh et al., 2019; Hagen et al. 2017, Vanninen et al., 2022; Catanzarro & Teyssier, 2021; Sánchez Pulido et al., 2021).

5- DISCUSSÃO

A introdução e a manutenção das firmas no mercado internacional é assunto bastante abordado na literatura. Entretanto, diversos estudos apresentam perspectivas limitadas por selecionarem características pontuais da internacionalização das firmas. Os recursos possuem ligação com todas as demais dimensões, se apresentando como característica essencial para as firmas competirem internacionalmente. As características do tamanho da rede de contatos, da intensidade da colaboração da rede e da experiência anterior dos empreendedores contribuem para um desempenho internacional superior das firmas (Hughes et al., 2019; Hsieh et al., 2019; Stocker et al., 2021; Falahat et al., 2018). Estes autores confirmam com demais estudos que abordam as estratégias de internacionalização como fatores na busca de recursos determinantes no desempenho das firmas (Beamish & Chakravarty, 2021; De Massis, 2018; Dunning, 2000; Gölgeci et al., 2019; Grant, 1987; Li & Gammelgard, 2014; Knight, 2000; Kyläheiko et al., 2011).

Konara & Shirodkar (2018), Sinkovics et al. (2018), He et al. (2018) apontam a utilização de indicadores financeiros como lucratividade, retorno de ativos, crescimento das vendas e fatias de mercado para mensurar o alcance dos objetivos das estratégias de internacionalização em termos de escala, a razão entre vendas internacionais sobre as vendas totais, e o escopo, a quantidade de regiões ou países atendidas pelas firmas (Cabral et al. 2020; Hughes et al. 2019). Com isso em mente, fica clara a corroboração dos achados desta RSL à RBV e OLI, no tocante à utilização das vantagens de propriedade (Dunning, 1980, 1988, 2000), da busca de recursos com o objetivo do crescimento da firma e da criação de vantagem competitiva (Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernefelt, 1984; Zahra, 2021), além da concentração de esforços na identificação e na utilização desses ativos (Barney, 1991, 2011, 2021; Beamish & Chakravarty, 2021).

Ademais, redes de contatos são compostas de acordo com o interesse de cada ator que as compõem: firmas tendem a se comprometer em parcerias quando têm uma

percepção positiva do tamanho e da disponibilidade dos recursos do parceiro local (Del Giudice et al., 2017). Em linha com Autio et al. (2000), Freeman & Cavusgil (2007) e Oviatt & McDougall (1994), as redes de contatos são vistas como uma alternativa à insuficiência de recursos como falta de estrutura para produção, de capital e de conhecimento de mercado que atinge de forma mais preponderante as INV e as firmas dos países em desenvolvimento (Falahat et al., 2018; Hughes et al., 2019; Stocker et al., 2021; Li et al., 2017). No tocante à aquisição de recursos intangíveis, Stoian et al. (2018) confirmam os estudos de Johanson & Vahlne (2009, 2017) ao enfatizar a importância do conhecimento fornecido pelos atores externos de uma rede sobre produtos, indústria multinacional e localidade estrangeira. Ainda em concordância com o modelo de Uppsala, Hughes et al. (2019), Vaninen et al. (2021) e Stocker et al. (2021) afirmam que o conhecimento de mercado alvo permite compreender a fundo as demandas emergentes dos consumidores, dessa forma, reduzindo a responsabilidade do estrangeirismo.

Outra parcela considerável dos estudos contidos nesta RSL corrobora Autio et al. (2000), Barney (1991, 2011, 2021), Freeman & Cavusgil (2007), Oviatt & McDougall (1994, 2005) por abordarem recursos únicos e valiosos pertencentes as firmas dos setores ligados à alta tecnologia e à criação de conhecimento, como firmas de TIC. Entretanto, os resultados ainda mostram uma maior preocupação em conhecer com mais profundidade setores tradicionais como as indústrias de manufatura, o que representa uma oportunidade para avançar os estudos sobre o setor de TIC.

A dimensão do ambiente externo engloba, neste estudo, a localização escolhida pelas firmas, além da análise do ambiente institucional e do nível de maturidade das instituições econômicas, governamentais e industriais dos locais de atuação das firmas e de que maneira esses fatores influenciam as estratégias de internacionalização (Catanzaro & Teyssier, 2021; Del Giudice et al., 2017; Li et al., 2017). Abordada no modelo de Uppsala, características relevantes são as divergências de normas e regulamentos entre as instituições dos países da firma e do mercado anfitrião, conceituadas como a distância institucional (Konara & Shirodkar, 2018; Del Giudice et al., 2017). As adaptações

necessárias representam um desafio para todas as firmas, porém, os ajustes das organizações que possuem em seus países de origem instituições com normas e regulamentos fracos representam um maior esforço. Isso significa que firmas que fazem parte de um ambiente institucional mais forte são aptas a transferir conhecimentos e habilidades necessários às suas subsidiárias que se encontram em ambientes mais fracos (Konara & Shirodkar, 2018).

Uma das lacunas encontradas nesta RSL diz respeito a esse processo de adaptação enfrentado pelas firmas latino-americanas. As empresas com origem europeia e asiática representaram uma maioria esmagadora, o que confirma a lacuna já apontada por alguns autores na literatura (Aguilera et al., 2017; Dib et al., 2010; Reis & Machado, 2020; Morales & Moreno, 2020). Tampouco os achados desta RSL foram capazes de fazer comparações aprofundadas entre firmas oriundas de países desenvolvidas e emergentes. O ambiente institucional contempla a atuação de instituições externas às firmas. O apoio governamental é abordado em uma das dimensões do modelo do diamante de Porter (1989, 1999), todavia com um foco na garantia da regulamentação da concorrência, aplicação de normas sobre produtos, segurança e meio ambiente. Por outro lado, com o intuito de diminuir os riscos inerentes às atividades internacionais e enfrentar a falta de recursos, as firmas se engajam na participação de programas de incentivos à internacionalização (PII) criados por entidades governamentais que oferecem apoio financeiro, informacional e operacional (Catanzaro & Teyssier, 2021). No entanto, os autores afirmam que nem sempre os efeitos podem ser observados de maneira direta e instantânea. Em consonância com os achados desta RSL, Haddoud et al. (2017) explicam que o apoio fornecido pode surtir efeitos nas firmas através de melhorias nas capacidades organizacionais após contato com especialistas e parcerias firmadas através dos PIIs. Apesar da afirmação dos autores, questiona-se quais as capacidades organizacionais desenvolvidas através das participações em PIIs e qual a probabilidade das mesmas moderarem a relação das variáveis de internacionalização e desempenho das firmas.

Em seu turno, a localização é abordada nos estudos de Del Giudice et al. (2017) e Vanninen et al. (2021) e corroboram com os estudos de Dunning (1980, 1987, 2000) e Buckley & Hashai (2009) quando afirmam que as empresas se engajam nas atividades internacionais sempre que percebem vantagem em combinar produtos transferíveis entre país de origem e anfitrião. Destaca-se ainda a concordância com a literatura clássica (Marshall, 1920; Porter, 2000) no tocante à importância dos *clusters*: fazer parte dos aglomerados significa alcançar importantes atores em uma única localização, oportunidade de aprender sobre as necessidades emergentes dos clientes, se adequar aos padrões da indústria (Vanninen et al., 2021), além de estabelecer relacionamentos entre parceiros que diminuem a assimetria da informação entre as firmas e fornecem acesso a outros recursos tangíveis e intangíveis (Del Giudice, 2017). Além disso, Vanninen et al. (2021) citam empresa de TIC finlandesa que estabeleceu subsidiária no Vale do Silício, passo fundamental para alcançar credibilidade, aumentar seu alcance e sua base de clientes, além de representar a oportunidade de ser visto como “local” pelos seus consumidores.

A dimensão do processo de internacionalização se divide na utilização do modelo Uppsala de estágios da internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977, 2009, 2017) e do conceito de empreendedorismo internacional (EI) (McDougall, 1989; Oviatt & McDougall, 1994, 2005; Reuber et al., 2018; Zahra & George, 2002; Zucchella, 2021). Diversos autores estudaram o relacionamento das características dos empreendedores e a internacionalização nos primeiros anos das atividades empresariais (Ciravenga et al., 2017; Hennart et al., 2021; Faroque et al., 2021; Falha et al., 2018; Sasaki et al., 2021; Sanchez-Pulido et al., 2021). O conceito de *born globals* (BG) surge em consonância com a literatura clássica, uma vez que corrobora com a afirmação que o termo se refere às empresas que nos primeiros anos de operação decidem internacionalizar as suas atividades (Hughes et al. 2019; Stocker et al. 2018). Há clara confirmação dos achados com a literatura quando é afirmado que a proatividade, inovação, tolerância a riscos são as características necessárias às atividades internacionais. (Reuber et al., 2018; Zahra & George, 2002; Zucchella, 2021). O papel do empreendedor em buscar oportunidades através da

observação do comportamento da concorrência, da capacidade subutilizada e pedidos não solicitados (Ciravenga et al., 2017). Além disso, a busca de oportunidades por parte do empreendedor é uma das formas das firmas lidarem com o restrito acesso aos recursos, sendo as redes de contatos uma das possíveis soluções à falta de conhecimento do mercado estrangeiro para acesso aos meios de produção (Li et al. 2017; Falahat et al. 2018; Bretas et al 2021), além de moderarem o desenvolvimento de produtos e a entrada em novos mercados (Wai et al., 2020).

Por sua vez, Hennart et al. (2021) explica que além das características do empreendedor, como experiência internacional prévia e rede de contatos, as BGs que possuem nichos de mercado se internacionalizam mais rápido porque não necessitam de adaptações quanto aos seus produtos e serviços de pós-venda. Por outro lado, a dimensão de processo de internacionalização também aborda neste estudo o modelo de estágio de Uppsala de Johanson & Vahlne (1977, 2009, 2017). Schwens et al. (2018) destacam que o processo do aumento do comprometimento das firmas nos mercados estrangeiros é explicado pelo acesso a novos conhecimentos. Segundo os autores, uma vez incorporado às firmas, estes conhecimentos são desenvolvidos de forma gradual em processos e rotinas das organizações. Após serem implementados, os riscos inerentes ao processo de implementação das atividades internacionais são mitigados ou excluídos.

Os modos abordados nos achados são exportação, investimento estrangeiro direto, *franchising*, *joint ventures*, alianças estratégicas e subsidiárias. Assim como afirma Root (1994), os modos foram característica da estratégia de internacionalização que permitem a entrada dos produtos, administração, recursos humanos e tecnologia das firmas nos mercados estrangeiros. Em seu turno, Chandler (1980) afirma que o crescimento da firma é fruto da abertura de novos escritórios e fábricas ou da aquisição e fusão com outras empresas. Por outro lado, o crescimento da firma pode acontecer através da utilização dos modos de entrada colaborativos. Estes são estimulados quando há uma assimetria de recursos pertencentes a duas firmas que compõem a mesma rede de contato, assim, estimula-se o compartilhamento de ativos tangíveis e intangíveis, como conhecimento do

país, do mercado local e dos meios de produção (Del Giudice et al., 2017; Bretas et al., 2021; Li et al., 2017).

Doukas & Kan (2006) afirmam que um dos principais motivos que influenciam a escolha dos modos de entrada é a possibilidade de diversificação dos produtos e serviços das firmas. Todavia, Li et al. (2017) afirma que a escolha das Joint Ventures (JV) ajuda a mitigar a falta de recursos através da ajuda dos parceiros. Ademais, o compartilhamento de ativos é influenciado pela relevância dos atores nas redes que participam (Batisti et al., 2018) e diminui o risco percebido na tomada de decisão: empresas que obtiveram sucesso através de exportação tendem a repetir a mesma estratégia em outras localidades (Schewns et al., 2018).

Os modos colaborativos ainda podem ser classificados em parcerias baseadas na equidade (JV, aquisições parciais) ou em não equidade (alianças estratégicas e parcerias baseadas na não equidade). Quanto maior a percepção de risco por parte de um parceiro, seja ela em termos de distância institucional ou falta de recursos, os modos baseados em não equidade são escolhidos, ou até mesmos os modos de entrada não colaborativos. Se a percepção de risco for baixa, os modos baseados em equidade serão a opção mais favorável (Del Giudice et al., 2017). Por outro lado, caso a firma concentre esforços no desenvolvimento e no acúmulo de capacidades de formar laços externos, alavancar recursos através das fronteiras e aprendizagem, a dependência dos parceiros diminui e surge possibilidade da escolha de subsidiárias próprias, de forma a garantir controle e maiores ganhos (Li et al., 2017). Essas estratégias vão de encontro às firmas que desejam um acesso mais rápido ao mercado, querem evitar os custos de serem estranhos ao local e possuem os recursos necessários para adquirirem uma empresa já estabelecida no país (Kim, 2009).

6- CONCLUSÃO

Neste artigo, procurou-se identificar as características das estratégias de internacionalização das firmas através dos estudos realizados nos últimos cinco anos. Chegamos à conclusão que cinco dimensões interagem entre si através das características da firma e do ambiente, sendo esses elementos direcionadores das decisões acerca das atividades internacionais. O presente artigo distingue-se de outras revisões que também abordaram as características e determinantes da internacionalização, através da diversidade dos países de origem das empresas estudadas: o continente europeu foi representado por 14 países (Alemanha, Áustria, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Itália, Liechtenstein, Portugal, Polónia, Noruega, Suíça, Reino Unido), ao passo que a Ásia por 6 países (China, Índia, Malásia, Bangladesh, Hong Kong, Indonésia e Japão). Dessa forma, acredita-se que há forte contribuição ao tema e aos estudos de Igwe, Rugara & Rahman (2021) e Caputo *et al.* (2016), além de impactar a literatura, uma vez que as firmas estudadas nesta RSL podem servir como parâmetro para empreendedores que se encontram em condições semelhantes e desejam iniciar ou expandir as atividades internacionais.

No tocante ao tamanho e aos setores de atuação, esta RSL contemplou pequenas e médias empresas, com um destaque para as primeiras, além de variados setores, como o agronegócio e a indústria alimentar, a tecnologia da informação e comunicação através das empresas de desenvolvimento de soluções em hardware e software, ao passo que Lopez-Chaves *et al.* (2020) abordaram apenas empresas familiares que atuam no setor de Turismo. Além disso, a presente RSL apostou em uma análise multidimensional através das teorias da RBV e empreendedorismo internacional (EI) não contempladas em estudos na revisão realizada por Caputo *et al.* (2016), o que permite a compreensão das atividades internacionais através da descrição e análise dos recursos utilizados pelas firmas, além do impacto das características do EI na atuação internacional.

As dimensões encontradas durante a realização desta RSL (Figura 7) são uma contribuição deste estudo ao indicar as propriedades de cada construto de acordo com estudos realizados no período de 2017 a 2021. Dessa forma, sugere-se que esses construtos sejam utilizados em estudos futuros.

É importante ressaltar que a busca de recursos através das redes de contatos, seja com parceiros governamentais ou privados, foi a estratégia mais utilizada para alcançar uma maior performance, principalmente para as pequenas e médias empresas. Por sua vez, foi abordada a interação dessas dimensões com a escolha do modo de entrada e o processo de internacionalização, seja por estágios ou por meio das BG. Lacunas ainda presentes na literatura foram observadas na realização desta RSL, assim, representam uma possível agenda para futuras pesquisas acadêmicas. Estudos sobre firmas latino-americanas ainda são escassos, diante disso, sugerimos para próximas pesquisas a abordagem de empresas dessa região, que permitam realizar comparações entre a atuação internacional de organizações oriundas de países emergentes. Além disso, é importante para a literatura de internacionalização compreender a adaptação exigida das firmas de países emergentes pela atuação em ambientes institucionais mais fortes como os países desenvolvidos. O setor de TIC apresenta outra oportunidade de exploração em futuros estudos, uma vez que os achados desta revisão apontaram uma maior abordagem das indústrias de manufatura. Em seu turno, não foram apresentadas, nas pesquisas aqui abordadas, comparações aprofundadas entre empresas que se internacionalizaram e as que não se internacionalizaram. Nesse sentido, comparações entre esses dois grupos de firmas podem ser feitas em estudos futuros com o intuito de analisar o impacto da internacionalização em dimensões como desempenho financeiro e obtenção de recursos.

Apesar da importância desse estudo em proporcionar ganhos acadêmicos e gerenciais, as limitações estão presentes. A primeira delas é a delimitação de apenas 5 anos devido ao assunto já possuir uma maturidade e ao alto número de estudos publicados em revistas especializadas. Em segundo lugar, não foi possível realizar comparações aprofundadas entre pequenas e médias empresas e demais firmas, assim como *born*

globals e instituições que seguem processo incremental de internacionalização, em países desenvolvidos e emergentes. Em terceiro lugar, os componentes do construto internacionalização das firmas podem ser verificados novamente com o intuito aprimorar os resultados de uma futura pesquisa empírica. Ademais, sugerimos a elaboração de novas pesquisas com o objetivo de estudar como as pequenas empresas de países latino-americanos, como o Brasil, superam as dificuldades inerentes às atividades internacionais. Firms do setor de TIC podem ser objeto de estudo, uma vez que o Brasil é reconhecido mundialmente pela sua atuação no setor, o qual se encontra em ascensão.

REFERÊNCIAS

- Andersson, S. (2000). *The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective*. International studies of management & organization, 30(1), 63-92.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). *Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth*. Academy of management journal, 43(5), 909-924.
- Bachmann, J. T., Ohlles, I., & Flatten, T. (2021). *Effects of entrepreneurial marketing on new ventures' exploitative and exploratory innovation: The moderating role of competitive intensity and firm size*. Industrial Marketing Management, 92, 87–100.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management, 17(1), 99-120
- Barney, J. (2011) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall. 4.ed.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). *Bold voices and new opportunities: an expanded research agenda for the resource-based view*. Journal of Management, 47(7), 1677-1683.
- Battisti, M., Scott-Kennel, J., & Deakins, D. (2021). *A network perspective on foreign entry modes of small knowledge-intensive services firms*. European Journal of Marketing.
- Beamish, P. W., & Chakravarty, D. (2021). *Using the resource-based view in multinational enterprise research*. Journal of Management, 47(7), 1861-1877.
- Bretas, V. P., Alon, I., Rocha, T. V., & Galetti, J. R. (2021). *International governance mode choice: Evidence from Brazilian franchisors*. Journal of International Management, 27(2), 100851.
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). *International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities*. International Business Review, 29(2), 101639.
- Buckley, P. J., & Hashai, N. (2009). *Formalizing internationalization in the eclectic paradigm*. Journal of International Business Studies, 40(1), 58-70.

- Cabral, Â. M. R., Carvalho, F. M. P., & Ferreira, J. A. V. (2020). *International Performance of SMEs' International Strategic Groups*. *administrative sciences*, 10(3), 65.
- Caputo, A., Pellegrini, M. M., Dabic, M., & Dana, L. P. (2016). *Internationalisation of firms from Central and Eastern Europe: A systematic literature review*. *European business review*.
- Carneiro, J., & Dib, L. A. (2007). *Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas*. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 2(1), 1-25.
- Catanzaro, A., & Teyssier, C. (2021). *Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs*. *Small Business Economics*, 57(3), 1479-1503.
- Chan, C. M., Isobe, T., & Makino, S. (2008). *Which country matters? Institutional development and foreign affiliate performance*. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1179–1205.
- Chandler, A. D. (1980). *The growth of the transnational industrial firm in the United States and the United Kingdom: a comparative analysis*. *The Economic History Review*, 33(3), 396-410.
- Ciravegna, L., Kuivalainen, O., Kundu, S. K., & Lopez, L. E. (2018). *The antecedents of early internationalization: A configurational perspective*. *International Business Review*, 27(6), 1200-1212.
- Cooke, F. L., Wood, G., Wang, M., & Veen, A. (2019). *How far has international HRM travelled? A systematic review of literature on multinational corporations (2000–2014)*. *Human Resource Management Review*, 29(1), 59-75.
- Cuervo-Cazurra, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya, M. A., & Newburry, W. (2019). *Uncommoditizing strategies by emerging market firms*. *Multinational Business Review*, 27 (2), 141–177.

- Del Giudice, M., Arslan, A., Scuotto, V., & Caputo, F. (2017). *Influences of cognitive dimensions on the collaborative entry mode choice of small-and medium-sized enterprises*. International Marketing Review.
- Doukas, J. A., & Kan, O. B. (2006). *Does global diversification destroy firm value?*. Journal of International Business Studies, 37, 352-371.
- Dunning, J.H. (1980). *Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests*. Journal of International Business Studies. v.11, n. 1. p. 9-31.
- Dunning, J.H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies. v.19. n. 1. 1988. p. 1-31.
- Dunning, J.H. (2000). *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*. International Business Review, n.9, p. 163-190.
- Falahat, M., Knight, G., & Alon, I. (2018). *Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets*. International Marketing Review.
- Faroque, A. R., Kuivalainen, O., Ahmed, J. U., Rahman, M., Roy, H., Ali, M. Y., & Mostafiz, M. I. (2021). *Performance implications of export assistance: the mediating role of export entrepreneurship*. International Marketing Review, 38(6), 1370-1399.
- Freeman, Susan; Cavusgil, S. Tamer.(2007). *Toward a Typology of Commitment States Among Managers of Born-Global Firms: A Study of Accelerated Internationalization*. Journal of International Marketing, v. 15, n. 4, p. 1–40.
- Grant, R. M. (1991) *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation*. California Management Review. p.114-135
- Grashof, N., & Fornahl, D. (2021). *“To be or not to be” located in a cluster?—A descriptive meta-analysis of the firm-specific cluster effect*. The Annals of Regional Science, 67(3), 541-591.
- Gölgeci, I., Assadinia, S., Kuivalainen, O., & Larimo, J. (2019). *Emerging-market firms’ dynamic capabilities and international performance: The moderating role of*

- institutional development and distance*. International Business Review, 28(6), 1015-93.
- Haddoud, M. Y., Jones, P., & Newbery, R. (2017). *Export promotion programmes and SMEs' performance: Exploring the network promotion role*. Journal of Small Business and Enterprise Development.
- Hagen, B., Zucchella, A., Larimo, J., & Dimitratos, P. (2017). *A taxonomy of strategic postures of international SMEs*. European Management Review, 14(3), 265-285.
- He, X., Brouthers, K. D., & Filatotchev, I. (2018). *Market orientation and export performance: the moderation of channel and institutional distance*. International Marketing Review.
- Hennart, J. F., Majocchi, A., & Hagen, B. (2021). *What's so special about born globals, their entrepreneurs or their business model?* Journal of International Business Studies, 52(9), 1665-1694.
- Hermelo, F. D., & Vassolo, R. (2010). *Institutional development and hypercompetition in emerging economies*. Strategic Management Journal, 31(13), 1457–1473.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Hoskisson, R.E. (2019). *Administração estratégica – Competitividade e globalização – Conceitos: Tradução da 12a edição norte-americana*. Cengage Learning Brasil, 2019. 9788522127986.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/>. Acesso em: 30 May 2021
- Hsieh, L., Child, J., Narooz, R., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., ... & Zhang, Y. (2019). *A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics*. International Business Review, 28(2), 268-283.
- Hughes, M., Cesinger, B., Cheng, C. F., Schuessler, F., & Kraus, S. (2019). *A configurational analysis of network and knowledge variables explaining Born Globals' and late internationalizing SMEs' international performance*. Industrial marketing management, 80, 172-187.

- Igwe, P. A., Rugara, D. G., & Rahman, M. (2021). *A Triad of Uppsala Internationalization of Emerging Markets Firms and Challenges: A Systematic Review*. Administrative Sciences, 12(1), 3.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). *The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. J Int Bus Stud 8, 23–32.
- Johanson, J.; Vahlne, J. (2009). *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*. Journal of International Business Studies 40(9): 1411-1431.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). *From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years*. Journal of International Business Studies, 48, 1087-1102.
- Jhuniar, R. D. O. S., Abib, G., & Stocker, F. (2021). *Risk Perception in the Internationalization of Brazilian Companies: An Analysis in Different Entry Modes*. Organizations and Markets in Emerging Economies, 12(1), 106-130.
- Kim, Y. H. (2009). *Cross-border M&A vs. greenfield FDI: Economic integration and its welfare impact*. Journal of Policy Modeling, 31(1), 87-101.
- Knight, G.A. (1997), *Emerging Paradigms for International Marketing: The Born Global Firm*, Doctoral Dissertation, Michigan State University, Ann Arbor.
- Knight, G. (2000), “*Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization*”, Journal of International Marketing, Vol. 8 No. 2, pp. 12-32
- Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (2005), “*A Taxonomy of born global firms*”, Management International Review, Vol. 45, pp. 15-35.
- Konara, P., & Shirodkar, V. (2018). *Regulatory institutional distance and MNCs' subsidiary performance: Climbing up vs. climbing down the institutional ladder*. Journal of International Management, 24(4), 333-347.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). *Resource-based theory in marketing*. Journal of the academy of marketing science, 42(1), 1-21.

- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. and Tuppur, A. (2011), *“Innovation and internationalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability”*, International Business Review, Vol. 20 No. 5, pp. 508-520.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). *National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance*. Journal of International Marketing, 19(2), 1-29.
- Levitt, T. (1983). *The Globalization of Markets*. Harvard Business Review. May –June.
- Li, W., Guo, B., & Xu, G. (2017). *How do linking, leveraging and learning capabilities influence the entry mode choice for multinational firms from emerging markets?*. Baltic Journal of Management.
- Li, X., & Gammelgaard, J. (2014). *An integrative model of internationalization strategies: The corporate entrepreneurship–institutional environment–regulatory focus (EIR) framework*. Critical perspectives on international business.
- Li, J., Vertinsky, I., & Zhang, H. (2013). *The quality of domestic legal institutions and export performance*. Management international review, 53(3), 361-390.
- Lopez-Chavez, B. A., Maldonado-Alcudia, C., & Núñez, A. M. L. (2020). *Family business in tourism: an international systematic review of literature with an emphasis on Latin America*. Academia Revista Latinoamericana de Administración, 34(1), 88-104.
- Malca, O., Peña-Vinces, J., & Acedo, F. J. (2020). *Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy*. Small Business Economics, 55(3), 831-851.
- Melin, L.(1992) *Internationalization as a strategy process*. Strategic Management Journal. v. 13. p. 99-118.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. (2009). *Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies*. Strategic management journal, 30(1), 61-80.

- McDougall, P. P. (1989). *International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure*. Journal of business venturing, 4(6), 387-400.
- McDougall, P.P., Shane, S. and Oviatt, B.M. (1994), "*Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research*", Journal of Business Venturing, Vol. 9 No. 6, pp. 469-487.
- Mtigwe, B. (2006). *Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory*. Journal of international entrepreneurship, 4(1), 5-25.
- Narver, J. and Slater, S. (1990), "*The effect of a market orientation on business profitability*", Journal of Marketing, Vol. 54 No. 4, pp. 20-35.
- Nisar, S., Boateng, A., & Wu, J. (2018). *The entry mode strategy and performance of SMEs: Evidence from Norway*. Research in International Business and Finance, 45, 323-333.
- Osano, H. M. (2019). *Global expansion of SMEs: role of global market strategy for Kenyan SMEs*. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 8(1), 1-31.
- Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. Journal of International Business Studies, v. 25, n. 1, p. 45-64.
- Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (2005). *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*. Entrepreneurship Theory & Practice, v. 29, n. 5, p. 537-553.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). *Updating guidance for reporting systematic reviews: development of the PRISMA 2020 statement*. Journal of clinical epidemiology, 134, 103-112.
- Peng, Mike. (2001). *The resource-based view and international business*. Journal of Marketing. v. 27, 2001. p. 803-829.

- Peng, M. W. (2003). *Institutional transitions and strategic choices*. Academy of Management Review, v. 28, n. 2, p. 275–296.
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). *Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link*. Academy of management journal, 43(3), 486-501.
- Penrose ET (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*. Strategic Management Journal. v.14. n. 3. p. 179-188
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1991). *Toward a dynamic theory of strategy*. Strategic Management Journal. v. 12. Winter issue. p.95-117.
- Porter, M. E.(1999). *Vantagem competitiva das nações*. Em: PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Rennie, M. W. (1993). *Born global*. The McKinsey Quarterly, (4), 45-53.
- Reuber, A. R., Knight, G. A., Liesch, P. W., & Zhou, L. (2018). International entrepreneurship: The pursuit of entrepreneurial opportunities across national borders. Journal of International Business Studies, 49(4), 395-406.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New york.
- Rialp, A., Rialp, J. and Knight, G. (2005), “*The phenomenon of international new ventures, global start-ups, and born globals: what do we know after a decade (1993–2002) of scientific enquiry?*”, International Business Review, Vol. 14 No. 2, pp. 147-166.
- Royo-Vela, M. et al. (2022). *Market orientation in service clusters and its effect on the marketing performance of SMEs*. European Journal of Management and Business Economics Vol. 31 No. 1, 2022 pp. 1-21
- Romanello, R., & Chiarvesio, M. (2017). *Turning point: When born globals enter post- entry stage*. Journal of International Entrepreneurship, 15(2), 177–206.

- Rodríguez, A., Hernández, V., & Nieto, M. J. (2022). *International and domestic external knowledge in the innovation performance of firms from transition economies: The role of institutions*. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121442.
- Samiee, S.; Chirapanda, S. (2019). *International Marketing Strategy in Emerging-Market Exporting Firms*. *Journal of International Marketing*. V.27.n.1. p. 20-37
- Sánchez Pulido, L., Moreno Gené, J., & Gallizo Larraz, J. L. (2022). *Internationalization of family firms: the effect of CEO attributes*. *Journal of Management and Governance*, 26(4), 1123-1154.
- Sasaki, I., Nummela, N., & Ravasi, D. (2021). *Managing cultural specificity and cultural embeddedness when internationalizing: Cultural strategies of Japanese craft firms*. *Journal of International Business Studies*, 52, 245-281.
- Schwens, C., Zapkau, F. B., Brouthers, K. D., & Hollender, L. (2018). *Limits to international entry mode learning in SMEs*. *Journal of International Business Studies*, 49, 809-831.
- Sharma, Varinder M.; Erramilli, M. Krishna.(2004). *Resource-based explanation of entry mode choice*. *Journal of Marketing Theory and Practice*. v. 12. n. 1. p. 1-18.
- Sinkovics, R. R., Kurt, Y., & Sinkovics, N. (2018). *The effect of matching on perceived export barriers and performance in an era of globalization discontents: Empirical evidence from UK SMEs*. *International Business Review*, 27(5), 1065-1079.
- Stocker, F., Abib, G., Santos Jhunior, R. D. O., & Irigaray, H. A. R. (2021). *Brazilian craft breweries and internationalization in the born global perspective*. *Revista de Gestão*, 28(2), 163-178.
- Stoian, M. C., Dimitratos, P., & Plakoyiannaki, E. (2018). *SME internationalization beyond exporting: A knowledge-based perspective across managers and advisers*. *Journal of World Business*, 53(5), 768-779.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2022). Acesso em :<https://unctad.org/news/global-trade-hits-record-high-285-trillion-2021-likely-be-subdued-2022> Disponível em 11-mai-22

- Urbig, D., Procher, V. D., Steinberg, P. J., & Volkmann, C. (2022). *The role of firm-level and country-level antecedents in explaining emerging versus advanced economy multinationals' R&D internationalization strategies*. *International Business Review*, 31(3), 101954.
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). *From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years*. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Vanninen, H., Keränen, J., & Kuivalainen, O. (2022). *Becoming a small multinational enterprise: Four multinationalization strategies for SMEs*. *International Business Review*, 31(1), 101917.
- Vernon, Raymond. (1966). *International investment and international trade in the product cycle*. *Quarterly Journal of Economics*. p. 191-207.
- Vernon, R. (1979). *The product cycle hypothesis in a new international environment*. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 41(4), 255-267.
- Wai, K. W., Liston-Heyes, C., Liu, W., Liu, G., & Cowling, M. (2022). *Organizational capabilities and SME exports: the moderating role of external funding intentions and managerial capacity*. *Small Business Economics*, 1-15.
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson O (1979) *Transation-cost economics: the governance of contractual relations*. *Journal of Law and Economics* 22(2): 233-261.
- World Trade Organization [WTO]. (2021). *Overview Of Developments In The International Trading Environment*. Acesso em 30 jun 22:
["https://www.wto.org/english/news_e/news21_e/OV24.pdf"](https://www.wto.org/english/news_e/news21_e/OV24.pdf)
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). *The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities*. *Information systems research*, 13(2), 147-150
- Zahra, Shaker A. (2021). *The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda*. *Journal of Management*, v. 47, n. 7, p. 1841-1860.

Zucchella, A. (2021). *International entrepreneurship and the internationalization phenomenon: taking stock, looking ahead*. *International Business Review*, 30(2), 101800.

APÊNDICE A – AVALIAÇÃO DE RIGOR

Rigor assessment

Rigor assessment questions	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
1. Is there a clear definition of the paper objectives?	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	1	0,5
2. Is there a clear definition of the research question (RQ) and/or the hypothesis of the paper?	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5
3. Are used and described appropriate data collection methods?	1	1	0,5	1		0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5
4. Is there an adequate description of the methods used to analyze data and appropriate methods for ensuring the data analysis were grounded in the data?	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1
Credibility assessment questions																								
5. Is provided by the paper clearly answer or justification about RQ/hypothesis?	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1
6. Is provided by the paper clearly stated findings with credible results?	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1
Relevance assessment questions																								1
7. Is provided by the paper justified conclusions?	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0,5
Total	6	5,5	5	5,5	5	6,5	6	5,5	5	6	5,5	6	5	6,5	6	6,5	4,5	5	5,5	5,5	6	6	6	6

APÊNDICE B – DIMENSÕES E AUTORES

Dimensões	Recursos tangíveis e intangíveis: experiência internacional anterior, recursos de capital, tamanho da firma, rede de contatos (acesso à infraestrutura de produção, à atores-chave e à informação). Educação dos gestores, recursos humanos, conhecimento de mercado (demanda de clientes, desenvolvimento de novos produtos).	Modos de entrada: exportação, Investimento estrangeiro direto, subsidiárias, alianças estratégicas e Joint Ventures. Modos colaborativos ou não colaborativos. Alternativa para solucionar assimetria de informação e recursos entre participantes.	Processo de internacionalização: Modelo incremental ou em estágios, aumenta o comprometimento e expansão das atividades internacionais à medida que adquire conhecimento e recursos sobre o mercado anfitrião e seu ambiente externo. INV e BG: internacionalização nos primeiros anos de criação da firma. Ligado ao Empreendedorismo internacional: além da rápida decisão em atuar internacionalmente, incentivo à cultura empreendedora, inovativa, propensa a encarar riscos.	Desempenho: Influência da presença no exterior em temas de desempenho em produtividade, lucro, crescimento em vendas, fatia de mercado, expansão e retorno em ativos. Desempenho superior é alcançado através dos resultados das estratégias que envolvem às demais dimensões supracitadas.	Ambiente externo: Localização: formação de clusters com objetivo de obter fácil acesso a mão de obra especializada, insumos, maior demanda em um único local. Formação de rede de relacionamento. Ambiente institucional e industrial: maturidade das instituições e da indústria em termos de concorrência, regulamentos e normas. A estabilidade político-econômica do país, além de apoio governamental através da formulação de programas de incentivo à internacionalização com objetivo de reduzir riscos através de apoio financeiro, informacional e operacional.
Autores	Battisti et al. 2021, Catanzaro & Teyssier 2021, Ciravegna et al. 2018, Del Giudice et al. 2017, Falahat et al. 2018, Faroque et al. 2021, Hagen et al. 2017, Hennart et al. 2021, He et al. 2018, Hsieh et al. 2018, Hughes et al. 2019, Nisar et al. 2018, Sánchez Pulido et al. 2021, Schewns et al. 2018, Sinkovics et al. 2018, Stoian et al. 2018, Stocker et al. 2021, Vanninen et al. 2021, Wai et al. 2020, Wen Li et al. 2017.	Battisti et al. 2021, Bretas et al. 2021, Catanzaro et al. 2020, Del Giudice et al. 2017, Faroque et al. 2020, He et al. 2018, Konara et al. 2018, Nisar et al. 2018, Sánchez Pulido et al. 2021, Schewns et al. 2018, Sinkovics et al. 2018, Wai et al. 2020, Wen Li et al. 2017	Ciravegna et al. 2018, Falahat et al. 2017, Faroque et al. 2020, Hagen et al. 2017, He et al. 2018, Hennart et al. 2021, Hsieh et al. 2018, Hughes et al. 2019, Sasaki et al. 2020, Sinkovics et al. 2018, Stocker et al. 2021.	Cabral et al. 2020, Ciravegna et al. 2018, Falahat et al. 2018, Faroque et al. 2021, He et al. 2018, Konara et al. 2018, Nisar et al. 2018, Sasaki et al. 2021, Sinkovics et al. 2018, Wai et al. 2020	Bretas et al. 2021, Catanzaro & Teyssier 2021, Del Giudice et al. 2017, Faroque et al. 2021, Konara et al. 2018, He et al. 2018, Vanninen et al. 2022, Wai et al. 2020

APÊNDICE C – ARTIGOS INCLUÍDOS NA RSL

Número	Título	Autores	Journal	Ano de Publicação
P1	A configurational analysis of network and knowledge variables explaining Born Globals' and late internationalizing SMEs' international performance	Hughes, Mathew and Cesinger, Beate and Cheng, Cheng-Feng and Schuessler, Felix and Kraus, Sascha	Industrial marketing management	2019
P2	A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The influence of entrepreneurial characteristics	Hsieh, Linda and Child, John and Narooz, Rose and Elbanna, Said and Karmowska, Joanna and Marinova, Svetla and Puthuserry, Pushyrag and Tsai, Terence and Zhang, Yunlu	International Business Review.	2019
P3	A Taxonomy of Strategic Postures of International SMEs	Hagen, Birgit and Zucchella, Antonella and Larimo, Jorma and Dimitratos, Pavlos	Europe management review	2017
P4	Becoming a small multinational enterprise: Four multinationalization strategies for SMEs	Vanninen, H. and Keränen, J. and Kuivalainen, O.	International Business Review.	2022
P5	Brazilian craft breweries and internationalization in the born global perspective	Stocker, Fabricio and Abib, Gustavo and Santos Jr, Ronaldo de Oliveira and Reis Irigaray, Helio Arthur	Revista de gestão	2021
P6	Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs	Catanzaro, A. and Teyssier, C.	Small Business economy	2021
P7	How do linking, leveraging and learning capabilities influence the entry mode choice for multinational firms from emerging markets?	Li, Wen and Guo, Bin and Xu, Gangxiang	Baltic Journal of Management	2017
P8	Influences of cognitive dimensions on the collaborative entry mode choice of small-and medium-sized enterprises	Del Giudice, Manlio and Arslan, Ahmad and Scuotto, Veronica and Caputo, Francesco	International marketing review	2017
P9	International governance mode choice: Evidence from Brazilian franchisors	Bretas, V.P.G. and Alon, I. and Rocha, T.V. and Galetti, J.R.B.	Journal of international management	2021

P10	International Performance of SMEs' International Strategic Groups	Cabral, Angelo Miguel R. and Carvalho, Fernando Manuel P. O. and Vasconcelos Ferreira, Jose Antonio	Administrative sciences	2020
P11	Internationalization of family firms: the effect of CEO attributes	Sánchez Pulido, L. and Moreno Gená, J. and Gallizo Larraz, J.L.	Journal of management and governance	2021
P12	Limits to international entry mode learning in SMEs	Schwens, Christian and Zapkau, Florian B. and Brouthers, Keith D. and Hollender, Lina	Journal of international business studies	2018
P13	Managing cultural specificity and cultural embeddedness when internationalizing: Cultural strategies of Japanese craft firms	Sasaki, I. and Nummela, N. and Ravasi, D.	Journal of international business studies	2021
P14	Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets	Falahat, M. and Knight, G. and Alon, I.	International marketing review	2018
P15	Performance implications of export assistance: the mediating role of export entrepreneurship	Faroque, Anisur R. and Kuivalainen, Olli and Ahmed, Jashim Uddin and Rahman, Mahabubur and Roy, Hiran and Ali, M. Yunus and Mostafiz, Md Imtiaz	Journal of knowledge management	2021
P16	Regulatory Institutional Distance and MNCs' Subsidiary Performance: Climbing up Vs. Climbing Down the Institutional Ladder	Konara, Palitha and Shirodkar, Vikrant	Journal of international management	2018
P17	The antecedents of early internationalization: A configurational perspective	Ciravegna, Luciano and Kuivalainen, Olli and Kundu, Sumit K. and Lopez, Luis E.	International Business Review.	2018
P18	The effect of matching on perceived export barriers and performance in an era of globalization discontents: Empirical evidence from UK SMEs	Sinkovics, Rudolf R. and Kurt, Yusuf and Sinkovics, Noemi	International Business Review.	2018
P19	The entry mode strategy and performance of SMEs: Evidence from Norway	Nisar, S. and Boateng, A. and Wu, J.	Research in international business and finance	2018
P20	What's so special about born globals, their entrepreneurs or their business model?	Hennart, Jean-Francois and Majocchi, Antonio and Hagen, Birgit	Journal of international business studies	2021
P21	A network perspective on foreign entry modes of small knowledge-intensive services firms	Battisti, M. and Scott-Kennel, J. and Deakins, D.	European journal of marketing	2021

P22	SME internationalization beyond exporting: A knowledge-based perspective across managers and advisers	Stoian et al 2018	Journal of World Business	2018
P23	Market orientation and export performance: the moderation of channel and institutional distance	He, Xinming and Brouthers, Keith D. and Filatotchev, Igor	International marketing review	2018
P24	Organizational capabilities and SME exports: the moderating role of external funding intentions and managerial capacity	Wai, Ko Wai and Liston-Heyes, Catherine and Liu, Weixi and Liu, Gordon and Cowling, Marc	Small Business economy	2020

APÊNDICE D – PROTOCOLO DA RSL

Etapa	Sub-Etapa	Descrição
Revisão Sistemática da Literatura	1) Escolha das bases de dados	Web of Science e Scopus
	2) Elaboração da String de busca	Web of Science: (PY=(2017-2021)) AND (LA=(English)) AND (DT=(Article)) AND (TS=(international*) AND TS=(strateg*)) AND (TS=(export*) OR TS=("strategic alliance*") OR TS=("joint venture") OR TS=("greenfield venture") OR TS=(licensing) OR TS=(merge*) OR TS=(subsidiary) OR TS=(franchising)) AND (SU=(Business) OR SU=(Management) OR SU=(Economics) OR SU=(Business Finance))
		Scopus: (TITLE-ABS-KEY (international* AND strateg*) AND TITLE-ABS-KEY ("strategic alliance*" OR "joint venture" OR export* OR fdi OR "greenfield venture" OR licensing OR merge* OR subsidiary OR franchising)) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON")) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English"))
	3) Realização de busca	Utilização de base de dados da etapa 1.
	4) Utilização de filtros pré-selecionados	Tipo de documento: artigos. Língua: inglesa. Período: 2017 a 2021. Fonte: Journal. Assunto: Business, Management, Economics.
	5) Download das informações dos artigos	Download de arquivo XML a ser utilizado em próxima etapa.
	6) Seleção de documentos	Seleção de artigos de acordo com os critérios estabelecidos através da utilização do software StArt (State of the Art through Systematic Review).
	7) Resultados	Leitura dos artigos escolhidos. Organização dos resultados expressos em principais autores, journals, localização dos estudos, entre outros.
	8) Elaboração de artigo	Elaboração de artigo contendo resultados e análise dos dados.

2- SEGUNDO ARTIGO

Características das estratégias da internacionalização e o desempenho da empresa Capyba Software

RESUMO

Objetivos: O objetivo deste artigo é analisar as características das estratégias de internacionalização e o seu desempenho, da empresa pernambucana Capyba Software.

Métodos: Uma pesquisa qualitativa foi realizada através da participação de empresa pernambucana de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), Capyba Software. Entrevistas semiestruturadas foram aplicadas com a firma, que possui experiência com clientes internacionais. Análise de conteúdo foi desenvolvida com apoio do software ATLAS.ti 23, além da utilização do método de comparação constante.

Resultados: Através das técnicas de análise de conteúdo e do método de comparação constante, foi possível encontrar associações entre as estratégias de internacionalização da Capyba Software e a literatura em termos de processo de internacionalização e seu desempenho, utilização de recursos, características do ambiente externo, como localização, participação em clusters e apoio institucional. Entretanto, não foram manifestadas propriedades dos modos de entrada da empresa pernambucana.

Contribuições: Através dos resultados desse estudo é possível subsidiar as tomadas de decisões gerenciais acerca das atividades internacionais das firmas, além de auxiliar as instituições envolvidas na atuação internacional, no tocante ao planejamento e implementação dos programas de incentivo à internacionalização.

Palavras-chave: internacionalização; estratégia; clusters; programas de incentivo à internacionalização; mercados globais.

ABSTRACT

Objective: The objective of this article is to analyze the characteristics of the internationalization strategies and their performance, of the Pernambuco's company Capyba Software.

Methods: A qualitative research was carried out through the participation of an Information and Communication Technology (ICT) company from Pernambuco, Capyba Software. Semi-structured interviews were applied with the firm, which has experience with international clients. Content analysis was developed with the support of the ATLAS.ti 23 software, in addition to the use of the constant comparison method.

Results: Through content analysis techniques and the constant comparison method, it was possible to find associations between Capyba Software's internationalization strategies and the literature in terms of the internationalization process and its performance, use of resources, characteristics of the external environment, such as location, participation in clusters and institutional support. However, properties of the modes of entry of the Pernambuco company were not manifested.

Contributions: Through the results of this study, it is possible to subsidize managerial decision-making about the international activities of firms, in addition to assisting institutions involved in international operations, with regard to the planning and implementation of programs to encourage internationalization.

Keywords: internationalization; strategy; clusters; internationalization incentive programs; global markets.

1- INTRODUÇÃO

Os mercados globais representam uma série de oportunidades e ameaças às empresas que procuram competir além da sua base de origem. Entretanto, a escolha das estratégias adequadas permite o enfrentamento das barreiras inerentes à atuação internacional e acelera a transformação das firmas numa corporação global (Hitt et al. 2019). A diminuição dos custos de transação (Williamson, 1979) e transporte, os avanços tecnológicos e a diminuição de barreiras comerciais nas fronteiras nacionais (Cuervo-Cazurra et al., 2017) atuaram como direcionadores de uma competição globalizada (Porter, 1999) que impulsionaram a internacionalização.

A internacionalização pode ser compreendida como as decisões gerenciais acerca da atuação fora de sua base de origem que se referem a utilização de recursos, do modo de entrada em um novo mercado e da busca de vantagem competitiva através da atividade internacional (Gölgeci et al., 2019, Li & Gammelgard, 2014). Há décadas, a atuação além das fronteiras nacionais representa um processo contínuo de estratégias que resulta em mudanças em termos de escopo, valores e normas, além das ideias de negócio, orientações das ações e natureza do trabalho gerencial (Melin, 1992). O objetivo deste artigo é analisar as características das estratégias de internacionalização e o seu desempenho da empresa pernambucana Capyba Software.

Apesar das dificuldades impostas pela pandemia do coronavírus em 2021, doença ocasionada pelo vírus SARS-Cov2 que matou milhões de pessoas ao redor de mundo e impediu a livre circulação das pessoas (World Health Organization [WHO], 2021), o comércio internacional apresentou números positivos. Em relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento [UNCTAD], foi registrado a marca recorde de U\$ 32 trilhões para o comércio global em 2022, sendo U\$ 7 trilhões correspondentes a serviços, o valor representa uma alta de 15% ao período anterior (UNCTAD, 2023). Ainda segundo relatório, no último trimestre do ano o comércio de bens

apresentou declínio de U\$ 250 bilhões comparado ao mesmo período do ano anterior. Em contrapartida os números referentes ao comércio de serviços se manteve constante durante todo o período, ademais, a previsão para o primeiro trimestre do ano de 2023 é de um aumento de 3%, enquanto o comércio de bens poderá aumentar 1% comparado ao trimestre de 2022.

Segundo dados do Ministério da Indústria, Comércio exterior e Serviços [MDIC], as importações e exportações do Brasil vêm apresentando forte crescimento nos últimos cinco anos, com exceção dos anos de 2019 e 2020, sendo os piores resultados deste período. Em 2021, o país superou os U\$ 280 bilhões, sendo uma das maiores marcas já alcançadas. Em 2022, a soma atingiu mais de \$334 bilhões, um aumento de aproximadamente 20% ao período anterior (MDIC, 2023).

Resultado de uma adoção em larga escala das soluções de TIC em boa parte do mundo, o setor vem apresentando números positivos também no Brasil. Segundo relatório da Associação de Empresas Brasileiras de Software [ABES], em 2022, os investimentos na área de serviços relacionados a software e hardware cresceram 7,4% na média mundial, o que representou um investimento total de U\$ 3,11 trilhões, enquanto no Brasil o aumento atingiu 3,0%. Para o ano de 2023 é projetado um crescimento para o país sul-americano maior do que a média mundial, 5,4% contra 4,5%, respectivamente. Para o ano de 2023 é projetado um crescimento para o país sul-americano maior do que a média mundial, 5,4% contra 4,5%, respectivamente. O avanço acima dos 5%, representa aproximadamente U\$ 80 bilhões (IDC, 2023). É importante ressaltar que o Brasil ocupa a 12ª do ranking mundial em investimentos no setor de TIC, sendo o representante da América Latina mais bem colocado, com investimentos em torno dos U\$ 45 bilhões no ano de 2022. Com esta marca o país representa 36% de todos os investimentos na região, seguido pelo México e Colômbia, com 23% e 9%, respectivamente (ABES, 2023).

Embora a região do Nordeste brasileiro figure como a terceira mais importante do país, com 9% do total de investimentos em TI, um aumento de 1% entre o período de 2012 a 2022, o setor de tecnologia no estado de Pernambuco possui relevância. O estado é

importante representante em termos de investimentos no setor, com uma representação 2,48% de todos os investimentos feitos no país no período anterior, o que representa uma marca de U\$ 236,1 milhões (ABES, 2022). Um dos fatores que contribuem para tal é a criação do parque tecnológico, Porto Digital, com o objetivo de ser uma política pública para o desenvolvimento do setor de tecnologia na região. O *cluster* que possui mais de 350 empresas e emprega mais de 15.000 profissionais, já foi considerado o melhor parque tecnológico/habitat de inovação do Brasil pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores [Anprotec]. O conjunto das mais 350 empresas que estão embarcadas no Porto Digital registrou um aumento de quase 30% no seu faturamento comparado ao período anterior (Porto Digital, 2023). No ano de 2022, Pernambuco teve um Produto Interno Bruto de R\$ 254,9 bilhões (Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco, [CONDEPE, FIDEM], 2023).

É importante destacar que há um interesse crescente na internacionalização das empresas brasileiras de acordo com diversos estudos (Carneiro et al. 2018; Dib et al., 2010; Kovacs, 2009; Leite, 2012; Machado & Bischoff, 2021; Oliveira, 2007, 2015; Semensato et al. 2022). Ademais, autores afirmam que estudos sobre firmas de países emergentes fornecem grande contribuições gerenciais e acadêmicas (Aguilera et al. 2017; Dib et al., 2010; dos Reis & Machado, 2020). O argumento se baseia no fato que, uma vez que estas empresas superam obstáculos como instabilidade político-econômica, alta flutuação cambial e modesta atuação das organizações que fazem parte do ambiente institucional (Cuervo-Cazurra, 2016), acabam por desenvolver capacidades organizacionais peculiares (Brenes et al., 2016). Dessa forma surge a seguinte questão de pesquisa: Quais as estratégias de internacionalização e seu desempenho em uma empresa pernambucana de TIC?

Com isso em mente, o objetivo deste artigo é analisar as características das estratégias de internacionalização e o seu desempenho da empresa pernambucana Cappyba Software. Ademais, acredita-se que a temática deste artigo é de significativa relevância, uma vez que o conhecimento teórico-empírico acerca dos processos de internacionalização de empresa pernambucana, localizada em cluster tecnológico, pode gerar contribuições

para a formulação de estratégias em âmbito gerencial e demais instituições que estão envolvidas no estímulo das atividades internacionais.

2.1 Referencial teórico

A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é conceituada como “[...]como recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação. Esse conceito enquadra-se na visão de gestão da Tecnologia da Informação e do Conhecimento” (Alcides & Abreu, 2013). Os autores explicam que o termo TIC compreende hardware e periféricos, software e seus recursos, sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações que permitem interconectar pessoas, infraestrutura, cadeias industriais e serviços.

Embora a agilidade da firma não ser mais considerada como um fator de vantagem competitiva e sim um instrumento de sobrevivência à forte concorrência dos mercados que mudam diariamente (Škare, & Soriano, 2021), a chamada “digitalização”, que se refere a utilização de dispositivos e serviços de TIC ganhou maior importância nos últimos anos (Wen et al., 2022). Os autores explicam que esse processo promove a utilização da TIC na cadeia de valor do produto, como pesquisa e desenvolvimento, marketing e serviços pós-venda, o que resulta em benefícios em termos de inovação e economia. Com isso em mente, a utilização de TIC pode favorecer o desempenho das firmas que utilizam estratégias de internacionalização.

As características das estratégias da internacionalização serão abordadas neste artigo sob a ótica das seguintes categorias presentes na literatura: desempenho, processo de internacionalização, recursos, modos de entrada e ambiente externo.

O impacto das estratégias de internacionalização no desempenho das empresas vem sendo objeto de estudos de diversos acadêmicos (Cabral et al. 2020; Ciravegna et al. 2018; Falahat et al. 2018; Faroque et al. 2021; He et al. 2018; Konara & Shirodkar, 2018;

Nisar et al. 2018; Sasaki et al. 2021; Sinkovics et al. 2018; Wai et al. 2020). Segundo estes autores, a presença internacional pode resultar em ganhos em termos de produtividade, lucro, crescimento em vendas, fatia de mercado, expansão e retorno em ativos. Embora diversas medidas possam ser utilizadas para verificar o desempenho das atividades internacionais, este estudo tem como foco os índices financeiros mais utilizados na literatura como o faturamento das atividades internacionais sobre o faturamento total, lucratividade, margem de lucro e rentabilidade, assim como demonstram os estudos de Konara & Shirodkar, 2018, Falahat et al. 2018 e Faroque et al. 2021.

Com o objetivo de possibilitar o crescimento e a expansão da firma (Penrose, 1959) as atividades internacionais integram as estratégias utilizadas pelas firmas (Vanninen et al., 2022). A correta utilização de recursos tangíveis como infraestrutura, recursos de capital, investimentos, além dos intangíveis, como experiência anterior, educação formal, rede de contatos, conhecimento de mercado são partes importantes da estratégia internacional (Hughes et al., 2019) e permitem a obtenção de vantagem competitiva perante os rivais (Barney, 1992; Faroque et al. 2021).

No tocante aos processos de internacionalização, é importante ressaltar que a literatura aborda o modelo de estágios, conhecido como Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009). Este modelo afirma que o processo de internacionalização ocorre de forma gradual e obedece a uma sequência lógica, na qual o comprometimento da empresa com o mercado hospedeiro aumenta à medida que o conhecimento sobre ele é acumulado. Por outro lado, há na literatura vertente sobre as empresas nascidas globais – *Born Globals*, que utilizam da tecnologia e inovação para lançarem seus produtos ou serviços internacionalmente (Knight, 1997; Knight & Cavusgil, 2005; Rennie, 1993) desde a sua concepção ou poucos anos após o início das atividades (McDougal et al., 1994).

Em seu turno, os modos de entrada das firmas são compreendidos como as ações da estratégia internacional que permitem a entrada dos produtos, recursos humanos e tecnologia das firmas em mercados estrangeiros (Root, 1994). A assimetria de recursos tangíveis e intangíveis pode estimular a criação de alianças estratégicas e abertura de

subsidiárias dessas firmas (Bretas et al. 2021; Del Giudice et al. 2017; Li et al. 2017). O compartilhamento desses ativos entre atores de uma rede de contatos é uma estratégia para as firmas diversificarem seus produtos e serviços (Doukas & Kan, 2006), além de ajudar a mitigar os riscos da falta de recursos através de colaborações como Join Ventures (Li et al., 2017).

A multidisciplinaridade é uma constante nos estudos sobre as atividades internacionais. Com isso em mente, diversas teorias contemplam a influência dos elementos do ambiente externo nas atividades organizacionais, entretanto, neste artigo, esta categoria contempla a atuação das instituições do ambiente externo à empresa, as características da localização e formação de clusters.

O ambiente institucional é composto pelos órgãos governamentais e demais instituições que fornecem apoio às firmas em suas atividades internacionais (Bretas et al., 2021; Catanzaro; Teyssier, 2020; Del Giudice et al., 2018; Faroque et al., 2020; Konara et al., 2018). O modelo de diamante de Porter (1989) já abordava as condições de um país que favoreciam o seu destaque na competição internacional. Entretanto, a atuação governamental abordada neste modelo focava na garantia da regulamentação da concorrência, aplicação de normas sobre produtos, segurança e meio ambiente. Ao passo que a literatura recente destaca os programas de suporte público como as ações governamentais que almejam fornecer apoio financeiro, informacional e operacional para as firmas que desejam iniciar ou expandir suas atividades internacionais (Faroque et al., 2021; Catanzarro & Teyssier, 2020; Malca et al., 2019). Outros acadêmicos já abordaram a influência da atuação dos programas de suporte governamental, como os de incentivo à internacionalização (PII) no desempenho das firmas, entretanto apenas uma parcela aponta que essa relação ocorra de forma indireta (Leonidou; Palihawadana & Theodosiou, 2011; Malca; Peña-Vinces & Acedo, 2019), através do incentivo à internacionalização, do fornecimento de ajuda para entender os riscos dos mercados estrangeiros, na participação em feiras e missões internacionais para ganhar experiência e conhecer atores-chave (Catanzarro & Teyssier, 2020).

Por outro lado, as características da localização são formadas por fatores relevantes e que exercem influência no desempenho internacional das firmas (Del Giudice et al., 2017; Buckley & Hashai, 2009; Dunning, 1980, 1988, 2000; Porter, 2000; Vanninen et al., 2022). Neste contexto, estão inseridos os custos de produção, comunicação, distância física, de idioma e cultural (Dunning, 1980, 1988), além da mútua atuação das condições de fatores de produção, demanda, indústrias correlatas e de apoio, da estratégia, estrutura e rivalidade (Porter, 1989). Com isso em mente, os clusters se apresentam como alternativa porque a divisão do mesmo espaço geográfico por diferentes atores de indústrias correlatas alavanca produtividade e inovação (Marshall, 1920). Conexões verticais e horizontais entre fornecedores, prestadores de serviços, empresas de setores relacionados, instituições como universidades e associações comerciais que se beneficiam da competição local e cooperam, uma vez que fornecem acesso à mão de obra especializada, educação, informação e suporte técnico (Porter, 2000).

Ademais, quando funcionam adequadamente, os clusters atuam como uma rede que gera laços e relacionamentos que proporcionam acesso a recursos intangíveis, como conhecimento e tangíveis, como infraestrutura, que servem como base para a expansão das atividades internacionais (Grashof & Fornahl, 2021). Do ponto de vista cultural, estas aglomerações fornecem a livre circulação de informações valiosas sobre as diferenças entre mercado doméstico e internacional (Jankowska & Götz, 2017). Além disso, clusters ampliam a competitividade entre colegas, resultado do desejo de obter status ao superar os rivais locais. Devido às similaridades das funções desempenhadas pelas firmas, a medição do desempenho entre firmas é facilitada (Porter, 2000). Por fim, pode se afirmar que a internacionalização acaba por exercer papel crucial na sobrevivência dos clusters, uma vez que fornece o acesso às últimas tendências tecnológicas (Grashof et al., 2021).

2- MÉTODOS

2.1- Delineamento da pesquisa

Neste artigo o método qualitativo será utilizado, uma vez que permite melhor compreender um fenômeno a partir do contexto em que este ocorre e a partir das perspectivas dos participantes (Godoy, 1995), utilizando-se múltiplas fontes de evidências (Creswell, 2014) e de métodos combinados como conversas e entrevistas em profundidade (Gil, 2021). O objetivo da estratégia da pesquisa qualitativa é formado pelo interesse na compreensão e no significado atribuído às experiências vividas pelos atores envolvidos no processo de internacionalização da empresa (Merriam & Tisdell, 2015).

Com vistas a atender o objetivo deste artigo, a empresa selecionada deve atender aos seguintes critérios de seleção: ser empresa do setor de TIC, ter experiência com clientes internacionais e com instituições locais que incentivam a atividade internacional, além de estar localizada no *cluster* do Porto Digital. Com isso em mente, foi selecionada a Capyba Software por atender todos os critérios supracitados, o que possibilita uma compreensão melhor do fenômeno estudado (Creswell, 2014).

No tocante à coleta de dados, este artigo contou com a aplicação de entrevistas semiestruturadas com os atores diretamente envolvidos nas tomadas de decisões que envolvem processo das estratégias de internacionalização (Creswell, 2014). O formulário utilizado nas entrevistas foi composto por quinze perguntas baseadas na literatura sobre a temática (Apêndice D). O período temporal da fase de coletas ocorreu entre março de 2023 e abril de 2023.

É importante destacar que este estudo utilizou os dados coletados de forma a preservar a identificação dos seus participantes. O nome da empresa foi utilizado devido à autorização dos respondentes. Ademais, termos de consentimento livre e esclarecido foram elaborados e assinados pelos respondentes, com o objetivo de tornar claros os objetivos

desta pesquisa, além disso, os participantes conheceram o conteúdo das transcrições e autorizaram a sua utilização (Apêndice E).

Ademais, apenas os sócios foram abordados para participarem da pesquisa, uma vez que são os responsáveis pelas decisões acerca das atividades internacionais da empresa. Dos quatro sócios atuais, dois aceitaram participar da pesquisa, sendo identificados como entrevistado 1 e 2. As entrevistas foram feitas presencialmente, gravadas, transcritas integralmente e submetidas à apreciação dos entrevistados. As informações apenas foram utilizadas após sua autorização. No total, houve 108 minutos de conversação.

A análise de conteúdo foi utilizada, uma vez que oferece um conjunto de técnicas de análise das comunicações contidas na fase de coleta através de procedimentos sistemáticos com o objetivo de resultar em um processo indutivo de investigação (Bardin, 1977). Além disso, Bardin (1977) explica que o desmembramento do texto analisado em partes menores possibilita uma análise rápida e eficaz em discursos diretos simples. As categorias foram originadas de acordo com a literatura sobre atividades internacionais. De acordo com o método de comparação constante (Strauss & Corbin, 1998), foram realizadas comparações entre as propriedades teóricas das categorias com as manifestações encontradas em campo. A condução das entrevistas em diferentes momentos e a comparação entre respondentes fizeram parte da estratégia para combater a ameaça da validade dos dados (Yin, 2016).

A categorização e codificação foram realizadas com o auxílio do software ATLAS.ti 23 com o objetivo de auxiliar a identificação, análise e comparação das categorias. As categorias, o suporte teórico abordado, juntamente com as principais perguntas que se pretende responder sobre a estratégia da empresa participante deste estudo estão abaixo na figura 8.

Figura 8 - Visão geral das categorias

Categorias	Suporte teórico	Perguntas sobre a estratégia da Capyba
Processo de internacionalização	Processo de internacionalização: Modelo de Uppsalla (Johanson & Vahlne, 1977, 2009). Born Globals (Knight & Cavusgil, 2005), Empreendedorismo internacional (Oviatt & McDougall, 1994, 2005).	Como ocorreu o processo de internacionalização?
Recurso	Busca e exploração de recursos. (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984)	Quais recursos foram explorados na internacionalização?
Desempenho	Desempenho da firma. (Hughes et al 2019; Hsieh et al 2019; Stocker et al 2021)	Qual a importância da internacionalização para o desempenho da firma?
Modos de entrada	Entrada no mercado exterior através da criação de alianças estratégicas, Join Ventures e abertura de subsidiárias. (Del Giudice et al. 2017; Bretas et al. 2021; Root, 1994).	Quais os modos utilizados para entrar no mercado exterior?
Ambiente externo	Apoio institucional (Catanzaro; Teyssier 2020), Características da localização (Dunning, 2000; Porter, 1989), <i>Clusters</i> (Marshall, 1920; Porter, 2000)	Quais as vantagens obtidas pela localização e a participação em <i>cluster</i> ? Como acontece o apoio institucional às atividades internacionais?

Nota. Elaboração pelo autor, 2023.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão abordados a descrição do caso, os resultados e discussão acerca dos achados desta pesquisa. No primeiro momento, para uma melhor compreensão do caso é apresentado o processo histórico da firma no tocante a sua atuação internacional.

3.1 Descrição do Caso

A Capyba Software surgiu no ano de 2015 na cidade de Recife, Pernambuco com o foco em desenvolver produtos de tecnologia. Formada inicialmente por cinco sócios, a criação do estúdio de software foi impulsionada por uma das disciplinas cursadas no Centro de Informática, da Universidade Federal de Pernambuco. O foco inicial da empresa de tecnologia foi no desenvolvimento de dois projetos que representavam a maior parte do faturamento, o ConcretID e o HashCat. Após diversos esforços e o desejo de alcançar um desempenho financeiro superior, a Capyba decidiu operar com prestação de serviços como desenvolvimento de software e desenho de produtos.

Em menos de 12 meses operando com foco em prestação de serviços, a empresa recifense decidiu buscar seu primeiro cliente internacional, em meados de 2017. O estúdio de software fez uso dos recursos próprios disponíveis para fechar contratos com clientes fora do país. A oportunidade de faturar em moeda estrangeira, mais precisamente o dólar, representava uma oportunidade de fechar contratos de maior vulto e alta lucratividade. Todavia, para conseguir tal feito, a Capyba não dispoñdo de recursos financeiros suficientes para sustentar a estratégia que outras empresas parceiras traçaram, como prospectar clientes no exterior e participar em eventos internacionais como congressos e feiras para conhecer potenciais clientes, a empresa teve que apostar na intensidade de colaboração da rede de contatos dos sócios fundadores.

Mesmo com as dificuldades impostas pela natureza das atividades internacionais, o estúdio de software possui três clientes internacionais fidelizados e já foi capaz de fechar oito contratos com empresas em diferentes países como os Estados Unidos, Canadá, Angola e Inglaterra. A firma especializada em software possui 34 pessoas trabalhando atualmente em sua estrutura, que conta com uma sala comercial no centro tecnológico do Porto Digital, em Recife, Pernambuco.

3.2 Análise de resultados e discussão

Cinco categorias foram previamente levantadas de acordo com a literatura sobre internacionalização: processo de internacionalização, recursos, ambiente externo e desempenho financeiro. As entrevistas coletadas, após analisadas, geraram 200 citações, 22 códigos secundários e 4 códigos principais, sendo a categoria de modo de entrada não manifestada neste caso em particular (Apêndice G). Isso significa que, de acordo com os conceitos utilizados neste estudo sobre os modos de entrada (Del Giudice et al. 2017; Bretas et al. 2021; Root, 1994), a Capyba não realizou nenhum tipo de aliança estratégica, joint ventures, abertura de subsidiárias ou escritórios no exterior.

Com vistas a responder as perguntas realizadas em seção anterior a esta, abaixo encontra-se a figura 9 com visão geral sobre as respostas acerca da estratégia da Capyba no tocante a cada categoria.

Figura 9 - Visão geral da internacionalização da Capyba

Perguntas sobre a estratégia da Capyba	Estratégia da Capyba
Como ocorreu o processo de internacionalização?	<i>Born Global</i> : Iniciou as atividades internacionais após 2 anos da concepção. Empreendedorismo internacional: A atitude dos fundadores propensa a riscos e intensa busca por oportunidades internacionais.
Quais recursos foram explorados na internacionalização?	Intensidade da rede de contatos, experiência anterior, competência técnica e conhecimento em língua inglesa foram os principais recursos explorados.

Qual a importância da internacionalização para o desempenho da firma?	Relevante lucratividade dos negócios internacionais: médias 2x superior aos negócios nacionais. Faturamento: 20% dos serviços são internacionais, pouca representação comparada os nacionais.
Quais os modos utilizados para entrar no mercado exterior?	Não foi possível encontrar nenhuma manifestação desta categoria.
Quais as vantagens obtidas pela localização e a participação em <i>cluster</i> ? Como acontece o apoio institucional às atividades internacionais?	Apoio institucional: maior ênfase em construção de relacionamentos e informacional. Vantagens de localização: desvalorização da moeda local, cultura e fuso horário da região favorece os negócios. <i>Cluster</i> : não há vantagens nos custos operacionais e mão de obra. Vantagens em termos de rede de contatos e acesso à demanda.

Nota. Elaboração pelo autor, 2023.

Processo de internacionalização

O processo de internacionalização da Capyba Software se assemelha ao apontado pela literatura clássica sobre as chamadas *born globals* (BG) (Knight, 1997; Knight & Cavusgil, 2004; Rennie, 1993), uma vez que a atuação da empresa está relacionada ao setor de serviços de tecnologia e inovação, fator que favoreceu o início das atividades internacionais logo nos primeiros anos após a sua concepção. Com isso em mente, o processo da Capyba contraria os preceitos do modelo incremental de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009), uma vez que a firma não seguiu uma sequência lógica para iniciar ou expandir as suas atividades internacionais, expandindo a sua carteira internacional conforme a demanda surgiu. Além disso, outros fatores estão relacionados a essa decisão: em linha com Knight & Cavusgil (2005), na empresa, há uma cultura de enfrentamento de riscos, de busca por oportunidades que pode ser observada nas próprias atitudes dos fundadores ao buscar o seu primeiro cliente internacional em tão pouco tempo após o início das atividades.

[...] Então isso a gente começou entre 2016 e 2017, a gente já começou com uma prestação de serviços internacional. Então o primeiro cliente internacional da gente vem em 2017, exatamente. Foi logo assim, menos de um ano de operação

como serviço, no caso. [...] E depois que você faz o primeiro e você percebe que há dez anos eu estava pronto e agora eu estou mais do que pronto (Entrevistado 2)

E a gente voltou ano passado, 2022, já com a estratégia mais consistente, entendendo o que que a gente precisaria fazer em termos de provas sociais e entendendo também quais seriam os canais que a gente precisaria acionar para gerar aí oportunidades de projetos[...] e aí aconteceu isso, a gente já para esse ano passado a gente implementou uma estratégia de venda focada no mercado de fora, né? Então é tanto mapeamento de clientes e oportunidades" (Entrevistado 1)

Recursos

Os recursos disponíveis da Capyba possuem papel predominante na estratégia de internacionalização da empresa. Recursos intangíveis como a educação formal dos fundadores, ambos formados pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e a competência técnica, como especialização em linguagens de programação como Python, Django e Flutter, além do conhecimento em língua estrangeira como o inglês, formam os atributos da empresa que permitiu, assim como afirma Barney (1991), aproveitar as oportunidades que surgiram no âmbito internacional.

A gente não deixa a desejar na verdade a nenhum trabalho de que a gente encontrou lá fora. Sendo bem sincero, a gente está com um nível de qualidade acima do que os projetos quando a gente entrou e pegou e viu a qualidade do que estava feito.

Então, a média de um salário de um engenheiro americano hoje gira em torno de cento e trinta mil dólares mês, um desenvolvedor. Não, cento e trinta mil dólares ano. Então a gente tá falando aí de algo em torno de dez mil dólares mês no padrão brasileiro ali, de décimo terceiro e tudo mais. A gente cobra menos do que isso, como empresa. Então, no final das contas, a gente encontra gente ganhando isso aqui fazendo um trabalho muito pior do que o que a gente faz, e talvez a gente faça por metade disso. (Entrevistado 2)

Embora com pouca experiência em marketing internacional, a empresa de TIC especializada em software foi capaz de iniciar as suas atividades internacionais em aproximadamente dois anos após iniciar as suas atividades. Outros recursos intangíveis foram utilizados na estratégia internacional: assim como afirma Hughes et al. (2019) em seu estudo, fundadores exploraram o tamanho e a intensidade da colaboração da sua rede de contatos, experiência anterior dos fundadores, elementos que se mostraram fundamentais para atingir um bom desempenho nas atividades internacionais, como explica um dos fundadores:

Eu trabalhava em Angola numa empresa e aí eu continuava sócio da Capyba na verdade [...] existia uma lacuna de time de desenvolvimento nessa empresa que eu saí, e aí, obviamente, eu aproveitei o relacionamento que eu tinha [...] e aí eles acabaram contratando a Capyba para suprir essa demanda que existia lá de time de desenvolvimento. Então internacionalmente falando foi a primeira venda que a gente fez realmente de time de desenvolvimento [...] (Entrevistado 2)

A atuação da rede de contatos se mostrou essencial para que a empresa de software conseguisse fechar seus três primeiros contratos em países distintos: Angola, Estados Unidos da América e Inglaterra.

[...] depois disso a gente teve um cliente nos Estados Unidos que aí foi uma indicação de uma empresa parceira, e aí depois a gente teve um cliente em Londres que foi relacionamento que foi basicamente o professor de um sócio que estava em Londres [...] e aí recomendou a Capyba [...] Um com uma empresa parceira, outra com um professor orientador de mestrado de um dos sócios. E aí esses foram os três primeiros clientes internacionais que a empresa teve. (Entrevistado 2)

A busca por oportunidades internacionais através de parceiros faz parte da estratégia da Capyba para subsidiar o crescimento da firma e o alcance dos objetivos organizacionais, em linha com Penrose (1959). Entretanto, assim como afirma, Knight & Cavusgil, (2004, 2005), sendo uma *born global*, a Capyba possuía recursos financeiros

escassos para construção de uma presença internacional. A prospecção de clientes em solo estrangeiro, além da participação de eventos em internacionais representava um custo operacional muito alto para empresa. O fato de a firma não ter saído do país para prospecção dificultou a criação de uma rede internacional.

[...] colocar ele no meio dos Estados Unidos, criando conexão lá. Isso custa muito para a empresa, por quê? Porque se a gente está falando só de três mil dólares, de diária de hotel, para passar um mês lá, por exemplo, custa mais de quinze mil reais. Então, assim, fora a passagem[...] A gente tem um investimento financeiro muito grande para estar com a base lá, por exemplo. Então, isso é um entrave com certeza. [...] eu acho que a gente precisa se provar um pouco para vender pra fora e eu acho que quando a gente não está lá, que é o nosso caso, esse é um dificultador, porque a gente não constrói uma rede, a grande facilidade daqui, por exemplo, localmente, é que se eu for em qualquer empresa aqui, todo mundo vai me receber. [...] Então, a gente tem uma penetração muito fácil. Lá fora, isso absolutamente não existe. (Entrevistado 2)

Então assim, a gente teve que começar do zero mesmo sem acesso a capital inteligente, sem acesso a investimento anjo, nem nada disso a gente trabalho de formiguinha, acreditando que a gente é capaz de fazer (Entrevistado 1)

Ambiente externo: apoio institucional

No tocante à atuação das instituições que fornecem o apoio à internacionalização, pode ser mencionado o apoio financeiro, informacional e operacional às empresas que desejam diminuir os riscos inerentes às atividades internacionais (Meyer; Estrin; Bhaumik & Peng, 2009). A Capyba não teve presença em eventos, missões ou feiras internacionais para prospectar clientes até o presente momento. Apesar disso, os fundadores afirmaram que a atuação de instituições como a Assespro, Porto Digital e Softex permite que os associados que tenham interesse de participar de missões e feiras internacionais tenham

acesso a custos relativamente menores de passagem e hospedagem. Segundo os fundadores isso é possível, devido ao grande número de associados dessas instituições.

Embora a literatura destaque a criação de programas específicos de incentivos à internacionalização (Malca et al., 2020; Leonidou et al., 2011), a atuação de instituições locais acontece com maior foco informacional com a criação de eventos como palestras e reuniões que permitem o encontro de empresas e possíveis contratantes. Entretanto, para um dos diretores da Capyba, falta acesso a capital para investir na expansão comercial da empresa.

[...]Softex recentemente promoveu um momento internacionalização para o Canadá[...] O próprio porto está fazendo esse processo de internacionalização lá em Aveiro. [...] às vezes vem a embaixada britânica conhecer os negócios aqui dos locais.

[...]eu digo se a gente tivesse talvez em outro tipo de ecossistema, como é no Vale do Silício, como é em outros lugares do mundo, Tel Aviv, Israel, por exemplo, talvez a gente tivesse mais acesso à capital, talvez a gente tivesse mais acesso ao capital inteligente mesmo, um investimento anjo, capital semente, as séries de investimento e talvez isso desse fôlego para gente investir mais nos nossos produtos e não em serviço. (Entrevistado 1)

Ambiente externo: localização

No tocante às características da localização, aqui destacados como fatores econômicos e culturais, se mostraram relevantes nas características das estratégias de internacionalização. Três fatores externos são determinantes na estratégia da firma: as diferenças de câmbio, de fuso horário e de língua, em linha com Dunning (1980, 1988). A taxa de câmbio do Real brasileiro frente ao dólar americano, moeda utilizada para cotação dos serviços prestados pela Capyba, favorece as atividades internacionais da empresa, uma vez que permite fechar serviços de maior valor agregado.

Vender dez mil dólares para uma empresa em Londres, vender dez mil dólares pra uma empresa nos Estados Unidos, é muito mais fácil do que vender cinquenta mil

pra uma empresa no Brasil. Então, esse é talvez o grande motivador do cliente internacional. (Entrevistado 2)

Ao passo que o fuso horário representa uma condição externa que dita como os projetos internacionais serão conduzidos juntos ao cliente. Nesse sentido, o fator fuso pode representar um custo em termos de folha de pessoal, através do pagamento de horas extras, além de dificuldades na condução dos projetos. Entretanto, este fator não foi impeditivo para Cappyba fechar contratos com empresas com diferença de fuso consideráveis, como foi o caso de Londres, assim como explica um dos fundadores:

Na verdade, trabalhar com Londres e trabalhar com Angola era mais difícil do que trabalhar para os Estados Unidos para gente. Porque, por exemplo, agora, um dos clientes, ele tá na Costa Leste. Então, eles estão a uma hora atrás da gente só[...] Qual a dificuldade que eu tenho de fuso horário? Nenhuma para ser bem transparente. Então a gente não absolutamente não tem dificuldade de fazer um controle de agendas, de encontrar uma janela pra reunião, não há dificuldade, a gente estava com Londres que eles estavam quatro ou três ou cinco, dependendo dos horários de verão, aí a gente passa a ter dificuldades. (Entrevistado 2)

Além disso, as diferenças entre língua são relevantes nas conduções dos projetos e na prospecção dos clientes, através da criação de conteúdos técnicos redigidos pela própria empresa. Com isso em mente, os sócios estimulam a utilização da língua estrangeira em seu ambiente interno, sendo o inglês a única língua utilizada em um dia escolhido da semana, ademais, são oferecidos benefícios para seus colaboradores ingressarem em escolas de inglês com o objetivo de se aperfeiçoarem no idioma.

Recurso indispensável. Primeiro tudo idioma né? Tem que estar no inglês, quer ir para fora, tem que tá, tem que preparar a equipe pra tá ali, ninguém vai ser cobrado pra ser né? Um native speaker, Pessoa nativo, mas se comunicar em inglês é muito importante. (Entrevistado 1)

Então, tá em plataformas de review internacional, ter conteúdo criado pela própria empresa, em inglês, de forma disponível pra clientes internacionais. Então, vai somando um grupo de fatores pra corroborar que somos uma empresa sólida e estamos aqui pra fazer o seu negócio acontecer. (Entrevistado 2)

Ambiente externo: *cluster*

Por outro lado, com o objetivo de estreitar relacionamentos entre a sua rede de contatos e favorecer seus negócios, a Capyba decidiu embarcar no cluster, o parque tecnológico do Porto Digital. Indo de encontro ao que prega a literatura clássica do tema (Porter, 2000; Marshal, 1920), os fundadores da Capyba veem poucas vantagens em termos de custos operacionais, além disso a pandemia do Covid-19 quebrou barreiras territoriais, elevando os custos de mão de obra.

Custo operacional como um todo, de estar aqui hoje, ou estar em qualquer outro lugar de Recife, sendo bem sincero, não há uma grande diferença. [...] Então, o custo com mão de obra com o pessoal ele é naturalmente mais elevado. Porque o custo de mão de obra de tecnologia é mais elevado. É uma mão de obra mais qualificada. Então, naturalmente as médias de salários vão ser maiores do que algumas outras profissões, principalmente para quem tá em começo de carreira. (Entrevistado 2)

Então, o que a gente via era uma disponibilidade grande de mão de obra, eu vou dizer, recém-formada [...] mas as pessoas com muita experiência, dificilmente você encontrava e já relacionando com os valores, né? O custo operacional disso com salários assim altíssimos. Competir salários de fora é impossível, né? (Entrevistado 1)

Em contrapartida, para o entrevistado 2 o Porto Digital já possui reputação internacional e o fator de estar embarcado favorece os negócios internacionais, uma vez que permite acesso a uma maior demanda e facilita o processo de validação da imagem da empresa perante os seus potenciais clientes.

Eu acho que traz um pouco de vantagem pelo fato do Porto Digital, de alguma forma, ter um reconhecimento internacional. [...] a partir do momento em que Porto

Digital entrou nesse radar a gente começa a se colocar dentro de um patamar que eu acho próximo de São Paulo e Rio. Onde você não precisa talvez explicar muito onde você tá ou por que aqui é bom, sabe? Então, eu acho que não é para todas as pessoas que a gente conhece, mas existe já um uma certa reverberação do que o Porto Digital é internacionalmente. (Entrevistado 2)

Ademais, o cluster possui vantagens em termos de acesso a uma rede informal de contatos, que favorece troca de informações e a comparação de resultados entre as firmas, através da proximidade geográfica:

Uma vez embarcado [...] não tem comparação, eu saí hoje e estava almoçando com um amigo que trabalha no Porto e amanhã saio e vejo um outro amigo que trabalha numa outra empresa, então eu acho que o clima é muito mais gostoso assim dentro do Porto e ocasionalmente né? Eu acho que por consequência nos bastidores as coisas funcionam mais rápido porque é o que eu falei anteriormente, precisa disso aqui para as coisas acontecerem (Entrevistado 1)

Desempenho

Apesar das dificuldades enfrentadas, o mercado externo representa uma oportunidade de alcançar recursos e outros objetivos estratégicos que favorecem um desempenho financeiro superior para Capyba (Gölgeci et al., 2019). Isso acontece porque os negócios internacionais criam um valor econômico superior aos demais para a empresa (Buccieri et al., 2020). O diretor financeiro da Capyba afirma que apesar da sua carteira internacional representar 20% do total do faturamento, os clientes internacionais da empresa de software representam uma lucratividade 200% superior ao dos clientes nacionais.

[...] mas a minha lucratividade nesses vinte por cento ela é consideravelmente maior do que nesses oitenta por cento. Então, por exemplo, aqui nesses vinte por cento eu provavelmente eu consigo ter uma lucratividade média na faixa de trinta a trinta e

cinco por cento por projeto, aqui eu vou ter de dez a quinze por cento do projeto. É o dobro basicamente da minha lucratividade.

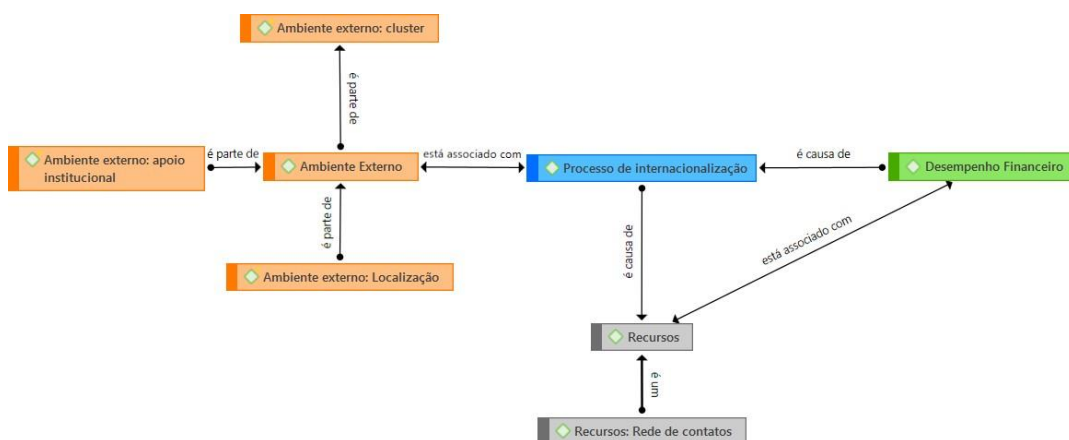
Ambos os fundadores afirmam que devido à alta lucratividade e facilidade de fechar serviços de maior vulto, a Capyba pretende aumentar os esforços em 2023 com o objetivo de prospectar clientes e expandir as suas atividades internacionais. Para isso, a firma pretende seguir a estratégia utilizada pelas empresas que fazem parte da sua rede de contatos e iniciar sua participação em eventos internacionais, nos quais é possível encontrar futuros clientes. O objetivo é inverter a proporção da carteira da firma e possuir majoritariamente clientes fora do país.

Você vai encontrar todo tipo de projeto em todos os países. A diferença é que lá fora um projeto com pouca maturidade ele te paga sem reclamar, essa é a grande diferença porque para ele é mais barato. (Entrevistado 2)

[...] objetivo a médio prazo é inverter esse Pareto de oitenta por cento de serviços talvez para fora do país e vinte por cento de serviços pra aqui. [...] a gente quer inverter para oitenta por cento dos nossos serviços serem dolarizados. (Entrevistado 1)

Com base na figura 10, é possível analisar a relação das características que fizeram parte das estratégias de internacionalização da Capyba Software.

Figura 10 - Características da estratégia internacional da Capyba



Nota. Fonte: Altas/TI23.

Observa-se que as 4 categorias se manifestam nas estratégias de internacionalização da empresa pernambucana: sendo o processo da internacionalização, resultado de fatores como os recursos disponíveis e a busca por um desempenho financeiro superior. O ambiente externo se encontra associado ao processo de internacionalização através das características da localização, do cluster na qual a empresa está inserida, além das condições do ambiente institucional. Isso significa que as estratégias de internacionalização são frutos da interação dessas categorias entre si.

Em outras palavras, propriedades dessas categorias impulsionaram o processo de internacionalização, como oportunidade de maiores lucros e um desempenho financeiro superior. Recursos intangíveis como a competência técnica aliada a uma rede de contatos composta por firmas que se internacionalizaram rapidamente, além de outros contatos que foram responsáveis por apresentar potenciais clientes à Capyba, se tornaram elementos impulsionadores para um processo de internacionalização que aconteceu nos primeiros anos após a fundação da firma. Além disso, as características do ambiente externo estão associadas ao processo de internacionalização, uma vez que a estratégia da Capyba aproveitou as vantagens referentes à localização como diferenças entre câmbio e fuso horário, das vantagens obtidas pela participação no cluster do Porto Digital, além do apoio institucional fornecidos em termos de informações e operação da firma.

3- CONCLUSÃO

A realização deste artigo tornou possível analisar as características das estratégias de internacionalização e desempenho da empresa pernambucana Capyba Software. Através da pesquisa qualitativa foi possível a comparação de conceitos-chave sobre a temática com as experiências vividas pelos indivíduos no caso em questão (Merriam & Tisdell, 2015), no qual foram identificados pressupostos que corroboram e divergem, em parte, da literatura sobre atividades internacionais, resultados da utilização do método de comparação constante (Strauss & Corbin, 1998).

É importante destacar os impactos ocasionados para a temática das atividades internacionais, através da realização deste artigo: proporcionar conhecimento acerca dos impulsionadores e dificuldades enfrentadas no processo de internacionalização de empresa pernambucana e estimular a atuação internacional para empresas da região e do setor de tecnologia. Ademais, ainda se destaca a possibilidade das instituições envolvidas no incentivo às atividades internacionais compreenderem de forma profunda quais são os efeitos de suas ações na empresa estudada.

É possível identificar que os fatores externos, como as condições referentes à localização (Dunning, 1980, 1988) atuaram como motivadores para busca por clientes internacionais pela empresa de TIC. As diferenças cambiais praticadas no país hospedeiro e o mercado alvo, impulsionaram a empresa por fechar contratos de maior valor agregado em terras estrangeiras. Isso significa que a firma era capaz de cobrar um valor relativamente baixo se comparado a uma mão de obra sediada em outros países como Estados Unidos da América ou Inglaterra. O apoio institucional assim como afirma a literatura (Leonidou et al., 2011) também teve sua influência como motivador ao fornecer apoio informacional e operacional, através das realizações de encontros e eventos entre empresas e possíveis clientes.

Entretanto, a falta de recursos financeiros fez com que a empresa nunca marcasse presença física fora do país, o que dificultava na expansão de uma carteira internacional. Para solucionar o problema, os fundadores apostaram em sua rede de relacionamentos para apresentá-los a possíveis clientes (Knight & Cavusgil, 2004, 2005), além de embarcarem em um cluster (Porter, 2000) com o objetivo de fazer parte de parque tecnológico com reconhecimento internacional. Embora, a teoria sobre clusters afirme ser possível alcançar além de uma rede informal de contatos, as vantagens sobre custos operacionais e mão de obra não se manifestaram no caso da Cappyba. Ademais, não foi possível identificar empiricamente a manifestação da categoria de modos de entrada, uma vez que a empresa não tenha participado de nenhuma aliança estratégica, Joint Ventures, tampouco abriu escritórios ou subsidiárias no exterior. Apesar disso, o processo de internacionalização da empresa de software demonstrou ser capaz alcançar um desempenho financeiro superior comparada às atividades nacionais da empresa, uma vez que as taxas de lucratividade referentes aos clientes no exterior chegam a ser duas vezes maiores.

Finalmente, a utilização de análise empírica dos conceitos identificados na literatura e predominantes em países desenvolvidos permitiu contribuições que surgiram dos dados qualitativos coletados durante a realização deste estudo. Apesar das contribuições em termos de insights para os empreendedores que desejam iniciar suas atividades internacionais, além das instituições que almejam ampliar o seu escopo de atuação juntos às empresas, esse estudo possui limitações. A primeira delas é o fato do estudo ser baseado em um caso único: um número limitado de empresas de TIC na região pesquisada possuem atividade internacional consolidada. Além disso, o regime de home office aplicado, realidade nas empresas do setor, dificultou a realização de entrevistas presenciais, uma vez que a maioria esmagadora das pessoas se encontram fora da base da empresa. Por fim, sugere-se em estudos futuros a realização de estudos longitudinais, com o objetivo de identificar as mudanças do processo de internacionalização ao longo do tempo. Além disso, uma abordagem quantitativa, a realização de estudos de casos cruzados, podem permitir

uma compreensão aprofundada sobre o impacto das atividades internacionais no desempenho financeiro das firmas.

REFERÊNCIAS

- Alcides, R.D. & Abreu, A.F.(2013). *Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais*. 9.ed. São Paulo: Atlas.
- Associação Brasileira das Empresas de Software [ABES] (2023. 25 de abril). *Estudo mercado brasileiro de software*.
<file:///C:/Users/stell/Downloads/ABES-IDC-Estudo-Mercado-Brasileirode-Software-2023-v02-previa.pdf>
- Aguilera, R. V., Ciravegna, L., Cuervo-Cazurra, A., & Gonzalez-Perez, M. A. (2017). *Multilatinas and the internationalization of Latin American firms*. Journal of World Business, 52(4), 447-460.
- Bardin, Laurence. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management, 17(1), 99-120.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1998). *Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation*. Strategy & leadership.
- Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. (2016) *Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016*. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes.
<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>
- Brenes, E. R., Ciravegna, L., & Marcotte, P. (2016). *Assessing agri-business firms' performances: Organizational and marketing business models of high/low sales and ROE outcomes*. Journal of Business Research, 69(9), 3415–3426.
- Bretas, V. P., Alon, I., Rocha, T. V., & Galetti, J. R. (2021). *International governance mode choice: Evidence from Brazilian franchisors*. Journal of International Management, 27(2), 100851.

- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). *International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities*. *International Business Review*, 29(2), 101639.
- Buckley, P. J., & Hashai, N. (2009). *Formalizing internationalization in the eclectic paradigm*. *Journal of International Business Studies*, 40, 58-70.
- Cabral, Â. M. R., Carvalho, F. M. P., & Ferreira, J. A. V. (2020). *International Performance of SMEs' International Strategic Groups*. *administrative sciences*, 10(3), 65.
- Carneiro, J., Bamiatzi, V., & Cavusgil, S. T. (2018). *Organizational slack as an enabler of internationalization: The case of large Brazilian firms*. *International Business Review*, 27(5), 1057-1064.
- Catanzaro, A., & Teyssier, C. (2021). *Export promotion programs, export capabilities, and risk management practices of internationalized SMEs*. *Small Business Economics*, 57(3), 1479-1503.
- Ciravegna, L., Kuivalainen, O., Kundu, S. K., & Lopez, L. E. (2018). *The antecedents of early internationalization: A configurational perspective*. *International Business Review*, 27(6), 1200-1212.
- Collins, G. S., Reitsma, J. B., Altman, D. G., & Moons, K. G. (2015). *Transparent reporting of a multivariable prediction model for individual prognosis or diagnosis (TRIPOD): the TRIPOD statement*. *Journal of British Surgery*, 102(3), 148-158.
- Cooper, d. R. & Schindler, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- Creswell, John W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2^a ed. Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa* (3rd ed.)
- Creswell J. W., & Creswell J. D. (2021). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto*.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>

- Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., & Pedersen, T. (2017). *Globalization: Rising skepticism. Global Strategy Journal*, 7(2), 155–158. <https://doi.org/10.1002/gsj.1156>
- da Rocha, A., & da Silva, J. F. (2009). *The internationalization of Brazilian firms: An introduction to the special issue*. *Latin American Business Review*, 10(2-3), 61-71.
- Del Giudice, M., Arslan, A., Scuotto, V., & Caputo, F. (2017). *Influences of cognitive dimensions on the collaborative entry mode choice of small-and medium-sized enterprises*. *International Marketing Review*.
- Dib, L. A., Da Rocha, A., & Da Silva, J. F. (2010). *The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables*. *Journal of international entrepreneurship*, 8(3), 233-253.
- Dos Reis, A. D., & Machado, M. A. (2020). *E-commerce in Emerging Markets: internationalization factors of Brazilian footwear in South America*. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(1), 116-140.
- Dunning, J.H. *Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests*. *Journal of International Business Studies*. v.11, n. 1. 1980. p. 9-31.
- Dunning, J.H. *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. *Journal of International Business Studies*. v.19. n. 1. 1988. p. 1-31.
- Dunning, J. H. *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*. *International Business Review*, n. 9, 2000, p. 163-190.
- Falahat, M., Knight, G., & Alon, I. (2018). *Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets*. *International Marketing Review*.
- Faroque, A. R., Kuivalainen, O., Ahmed, J. U., Rahman, M., Roy, H., Ali, M. Y., & Mostafiz, M. I. (2021). *Performance implications of export assistance: the mediating role of export entrepreneurship*. *International Marketing Review*.
- Flick, U. (2009). *Desenho da Pesquisa Qualitativa*. Grupo A.
- Gil, Antonio C. (2021). *Como Fazer Pesquisa Qualitativa*. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN.

- Gölgeci, I., Assadinia, S., Kuivalainen, O., & Larimo, J. (2019). *Emerging-market firms' dynamic capabilities and international performance: The moderating role of institutional development and distance*. *International Business Review*, 28(6), 101593.
- Grashof, N., Fornahl, D., & Becker, J. (2021). *Introduction: regional clusters and internationalization-complementary or contrasting fields of research?*. In *The Globalization of Regional Clusters*. Edward Elgar Publishing.
- Grashof, N., & Fornahl, D. (2021). *"To be or not to be" located in a cluster?—A descriptive meta-analysis of the firm-specific cluster effect*. *The Annals of Regional Science*, 67(3), 541-591.
- Hagen, B., Zucchella, A., Larimo, J., & Dimitratos, P. (2017). *A taxonomy of strategic postures of international SMEs*. *European Management Review*, 14(3), 265-285.
- Hair, J. F., J. F.; Babin, B.; Money, A. H.; Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- He, X., Brouthers, K. D., & Filatotchev, I. (2018). *Market orientation and export performance: the moderation of channel and institutional distance*. *International Marketing Review*.
- Hennart, J. F., Majocchi, A., & Hagen, B. (2021). *What's so special about born globals, their entrepreneurs or their business model?*. *Journal of International Business Studies*, 52(9), 1665-1694.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Hoskisson, R.E. (2019). *Administração estratégica – Competitividade e globalização – Conceitos: Tradução da 12a edição norte-americana*. Cengage Learning Brasil, 2019. 9788522127986.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/>. Acesso em: 30 May 2021
- Hsieh, L., Child, J., Narooz, R., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., ... & Zhang, Y. (2019). *A multidimensional perspective of SME internationalization speed: The*

- influence of entrepreneurial characteristics*. International Business Review, 28(2), 268-283.
- Hughes, M., Cesinger, B., Cheng, C. F., Schuessler, F., & Kraus, S. (2019). A *configurational analysis of network and knowledge variables explaining Born Globals' and late internationalizing SMEs' international performance*. Industrial marketing management, 80, 172-187.
- Jankowska, B., & Götz, M. (2017). *Internationalization intensity of clusters and their impact on firm internationalization: The case of Poland*. European Planning Studies, 25(6), 958-977.
- Keegan, W. (2005). *Marketing Global*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Knight, G.A. (1997), *Emerging Paradigms for International Marketing: The Born Global Firm*, Doctoral Dissertation, Michigan State University, Ann Arbor.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. Journal of international business studies, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2005). *A taxonomy of born-global firms*. MIR: Management International Review, 15-35.
- Konara, P., & Shirodkar, V. (2018). *Regulatory institutional distance and MNCs' subsidiary performance: Climbing up vs. climbing down the institutional ladder*. Journal of International Management, 24(4), 333-347.
- Kovacs, E. P. (2009). *O Processo de Internacionalização de empresas do Nordeste: Proposição de um framework*.
- Leonidou, L. C., Palihawadana, D., & Theodosiou, M. (2011). *National export-promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage, and performance*. Journal of International Marketing, 19(2), 1-29.
- Leite, Y. V. P. (2012). *Empreendedorismo internacional: proposição de um framework analítico* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco].
- Levitt, T. (1983). *The globalization of markets*.

- Li, X., & Gammelgaard, J. (2014). *An integrative model of internationalization strategies: The corporate entrepreneurship–institutional environment–regulatory focus (EIR) framework. Critical perspectives on international business.*
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes.* Archives of Psychology, v. 140, p. 1-55.
- Lucian, R. (2014). *Mensuração de atitudes: a proposição de um protocolo para elaboração de escalas.* Paco Editorial.
- Machado, M. A., & Bischoff, V. (2021). *The use and knowledge of export promotion programs in the early internationalization of Brazilian SMEs.* International Journal of Emerging Markets.
- Malca, O., Peña-Vinces, J., & Acedo, F. (2019). *Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: insights from an emerging economy.* Small Business Economics, june, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00185-2>.
- Malhotra, N. K.. (2005). *Introdução à Pesquisa de Marketing.* São Paulo: Prentice Hall do Brasil.
- Malhotra, N. K. (2019). *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada (7th edição).* Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582605103>
- Marshall, A., 1920. *Principles of economics.* London: Macmillan, 8th ed.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation.* San Francisco, CA: Wiley.
- Ministério da indústria, comércio exterior e serviços [MDIC]. (2023. 25 de abril). *Exportação e importação geral.* <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>.
- Morales, H. F., & Moreno, R. (2020). *FDI productivity spillovers and absorptive capacity in Brazilian firms: A threshold regression analysis.* International Review of Economics & Finance, 70, 257-272.
- Nisar, S., Boateng, A., & Wu, J. (2018). *The entry mode strategy and performance of SMEs: Evidence from Norway.* Research in International Business and Finance, 45, 323-333.

- Oliveira, B. R. B. D. (2007). *Análise do processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura brasileira: o caso do Grupo Fruitfort* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco].
- Oliveira, B. R. B. D. (2015). *Determinantes do desempenho exportador no agronegócio brasileiro: ambiente institucional e características da internacionalização das firmas* [Tese de doutorado, Universidade Federal de Pernambuco].
- Oviatt, Benjamin M.; Mcdougall, Patricia Phillips. (2005). *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*. Entrepreneurship Theory & Practice, v. 29, n. 5, p. 537-553.
- Penrose ET (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Pernambuco. Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco – Condepe/Fidem (2023. 25 de Abril) - *Produto Interno Bruto - PE*
http://www.portais.pe.gov.br/web/condepe-fidem/home;jsessionid=1230FBE4EA73FCE64D85EB3FBEE2EE06.jvm3i1?p_p_id=20&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=4&tabs1=recent-documents
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E.(1999). *Vantagem competitiva das nações. Em: PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- Porter, M. E. (2000). *Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy*. Economic development quarterly, 14(1), 15-34. DOI: 10.1177/089124240001400105
- Porto Digital. (2023, 20 de janeiro) *O que é o Porto Digital - Porto Digital*
<https://www.portodigital.org/paginas-institucionais/o-porto-digital/o-que-e-o-porto-digital>
- Porto Digital. (2023, 25 de abril) *O Porto Digital - história*
<https://www.portodigital.org/paginas-institucionais/o-porto-digital/historia>

- Melin, L. *Internationalization as a strategy process*. Strategic Management Journal. v. 13. 1992. p. 99-118.
- Rennie, M. W. (1993). *Born global*. The McKinsey Quarterly, (4), 45-53.
- Rossiter, j. *The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing*. International Journal of Research in Marketing, v. 19, 2002, p. 305-335.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social – Métodos e técnicas*. 4ª edição. Grupo GEN.
- Sánchez Pulido, L., Moreno Gené, J., & Gallizo Larraz, J. L. (2022). *Internationalization of family firms: the effect of CEO attributes*. Journal of Management and Governance, 26(4), 1123-1154.
- Sasaki, I., Nummela, N., & Ravasi, D. (2021). *Managing cultural specificity and cultural embeddedness when internationalizing: Cultural strategies of Japanese craft firms*. Journal of International Business Studies, 52, 245-281.
- Schwens, C., Zapkau, F. B., Brouthers, K. D., & Hollender, L. (2018). *Limits to international entry mode learning in SMEs*. Journal of International Business Studies, 49, 809-831.
- Semensato, B. I., Oliva, F. L., & Roehrich, G. (2022). *Innovation as an internationalisation determinant of Brazilian technology-based SMEs*. Journal of International Entrepreneurship, 1-29.
- Sinkovics, R. R., Kurt, Y., & Sinkovics, N. (2018). *The effect of matching on perceived export barriers and performance in an era of globalization discontents: Empirical evidence from UK SMEs*. International Business Review, 27(5), 1065-1079.
- Škare, M., & Soriano, D. R. (2021). *A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018*. Technological Forecasting and Social Change, 163, 120418.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2023, 27 de abril). https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2023d1_en.pdf

- Wai, K. W., Liston-Heyes, C., Liu, W., Liu, G., & Cowling, M. (2022). *Organizational capabilities and SME exports: the moderating role of external funding intentions and managerial capacity*. *Small Business Economics*, 1-15.
- Wen, H., Zhong, Q., & Lee, C. C. (2022). *Digitalization, competition strategy and corporate innovation: Evidence from Chinese manufacturing listed companies*. *International Review of Financial Analysis*, 82, 102166.
- Williamson, O. (1979) *Transation-cost economics: the governance of contractual relations*. *Journal of Law and Economics* 22(2): 233-261.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim*. Grupo A.

APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Orientações ao pesquisador:

Roteiro de entrevista em caráter exploratório com o objetivo de identificar quais as características das estratégias de internacionalização e desempenho de empresa brasileira de TIC. A amostra desta pesquisa constitui-se em gestores, diretores e demais indivíduos que tenham e/ou tiveram conhecimento acerca das tomadas de decisão sobre as atividades internacionais e desempenho da empresa.

Objetivo Geral:

Analisar as características das estratégias de internacionalização e desempenho da empresa Capyba.

Objetivos específicos:

- 1 – Analisar as características das estratégias de internacionalização das empresas, de acordo com a literatura especializada/por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura.
- 2 – Especificar o domínio dos construtos de estratégia internacional e desempenho.
- 3 - Analisar as características das estratégias de internacionalização e desempenho de empresas brasileiras de TIC, através da realização de estudo de caso.

Pergunta de pesquisa: Quais as características das estratégias de internacionalização e desempenho da Capyba?

Roteiro

No início da entrevista:

1. Coletar dados sobre o entrevistado;
2. Apresentar aos objetivos da pesquisa;
3. Solicitar autorização para gravação da entrevista. Ressaltar que esta será transcrita e submetida à aprovação do entrevistado antes da utilização das informações na análise dos resultados.
4. Solicitar assinatura do TCLE individual e do gestor.

No final da entrevista:

1. Perguntar ao entrevistado se algum tema importante referente à temática não foi contemplado por este roteiro;
2. Solicitar indicação do entrevistado de alguém que possa fornecer informações relevantes acerca das características das estratégias de internacionalização e desempenho da empresa.

De que forma ocorreu o processo que deu início às atividades internacionais da empresa? Quais são as principais dificuldades e os motivadores? (Andersson, 2000; Autio et al., 2000; Ciravegna, 2018; Falahat et al. 2017; Johanson & Vahlne, 1977; 2009; Hsieh et al. 2019; Hughes et al. 2019; Knight; Cavusgil, 2004; McDougal, 1989; Oviatt; McDougal, 1994; Stocker et al. 2021; Zahra & George 2002)

Como ocorreu a escolha e o processo de aquisição de conhecimento dos mercados estrangeiros em que a empresa busca atuar? Quais são seus principais mercados internacionais? (Andersson, 2000; Autio et al., 2000; Ciravegna, 2018; Johanson & Vahlne, 1977; 2009)

Como ocorreu o processo de entrada dos produtos e serviços no mercado internacional? Houve algum tipo de colaboração? (Del Giudice et al. 2017; Li et al. 2017; Kim, 2009)

Qual o papel dos empreendedores na busca de novas oportunidades no cenário internacional? (Knight; Cavusgil, 2004; McDougal, 1989; Oviatt; McDougal, 1994)

Qual o papel dos empreendedores no incentivo a uma cultura de inovação e enfrentamento de riscos inerentes às atividades internacionais? (Knight; Cavusgil, 2004; McDougal, 1989; Oviatt; McDougal, 1994)

Quais os recursos indispensáveis para atuação internacional da empresa? Como a empresa explora esses recursos? (Barney, 1991, 2002, 2011; Battisti et al. 2021; Falahat et al. 2018; Faroque et al. 2021; Hsieh et al. 2018; Kozlenkova et al., 2014; Peteraf, 1993; Peng, 2001; Wernerfelt, 1984)

Como foi o processo de escolha da localização da empresa? Quais as vantagens e desvantagens dessa localização? (Buckley & Hashai, 2009; Del Giudice et al., 2017; Dunning, 1980, 1988, 2000; Porter, 1989, 2000; Marshal, 1920; Vanninen et al., 2022)

Como você avalia o apoio fornecido pelas diversas instituições locais (associações, governo, bancos, institutos de pesquisa, entre outros) no tocante aos incentivos às atividades internacionais? (Catanzaro & Teyssier 2021; Del Giudice et al. 2017; Faroque et al. 2021; Johanson & Vahlne, 1977, 2009; Konara et al. 2018)

Como você avalia a atuação da concorrência na localização escolhida? Há cooperação entre rivais? (Buckley & Hashai, 2009; Del Giudice et al., 2017; Dunning, 1980, 1988, 2000; Porter, 1989, 2000; Marshal, 1920; Vanninen et al., 2022)

Como você avalia os custos operacionais e a disponibilidade de mão de obra na localização escolhida? (Buckley & Hashai, 2009; Del Giudice et al., 2017; Dunning, 1980, 1988, 2000; Porter, 1989, 2000; Marshal, 1920; Vanninen et al., 2022)

Como as condições culturais do mercado-alvo (língua, estilos de negociação, costumes, entre outros) influenciam as atividades internacionais? (Bretas et al. 2021; Catanzaro & Teyssier 2021; Del Giudice et al. 2017; Faroque et al. 2021; Johanson & Vahlne, 1977, 2009; Konara et al. 2018; He et al. 2018; Peng & Luo, 2000, Peng, 2001; Vanninen et al. 2022; Wai et al. 2020)

Como as condições políticas do mercado-alvo (estabilidade política, barreiras protecionistas, entre outros) influenciam as atividades internacionais? (Bretas et al. 2021; Catanzaro & Teyssier 2021; Del Giudice et al., 2017; He et al., 2018;; Konara et al., 2018; Li et al. 2017; Sinkovics et al., 2018; Stocker et al. 2021)

Como as condições socioeconômicas (taxas de câmbio, taxa de inflação, questões sociais, entre outros) do mercado-alvo influenciam as atividades internacionais? (Bretas et al. 2021; Catanzaro & Teyssier 2021; Del Giudice et al., 2017; He et al., 2018;; Konara et al., 2018; Li et al. 2017; Sinkovics et al., 2018; Stocker et al. 2021)

Como é realizada a análise de desempenho financeiro da sua empresa? (Cabral et al. 2020; Ciravegna et al. 2018; Falahat et al. 2018; Faroque et al. 2021; He et al. 2018; Konara & Shirodkar, 2018; Nisar et al. 2018; Sasaki et al. 2021; Wai et al., 2020)
*Receitas, lucratividade, crescimento, percentual de exportação

Qual a importância das vendas internacionais para o desempenho financeiro da empresa?

(Cabral et al. 2020; Ciravegna et al. 2018; Falahat et al. 2018)

APÊNDICE F - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o senhor para participar da pesquisa **Características das estratégias de internacionalização e desempenho de empresas brasileiras de TIC**. A pesquisa está sob responsabilidade do pesquisador Bruno Carvalho de Brito (e-mail: cbrito.bruno@outlook.com, telefone: 81 94848545), sob a orientação da Profa. Dra. Brigitte Renata Bezerra de Oliveira (e-mail: renata.oliveira@ufrpe.br, telefone 81 99611-6668).

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

- **Descrição da pesquisa:** Objetivo geral: Analisar as características das estratégias de internacionalização e desempenho de empresas brasileiras de Tecnologia da Informação e Comunicação.
- **RISCOS diretos para o voluntário:** Caso o voluntário sinta algum tipo de prejuízo ou desconforto poderá desistir da participação da pesquisa sem prejuízos.
- **BENEFÍCIOS diretos e indiretos para os voluntários:** fornecer insights aos empreendedores das firmas que desejam expandir suas atividades internacionais, além de promover subsídios na formação de estratégias e ações das demais instituições envolvidas no tocante ao planejamento e implementação de programas de incentivo à internacionalização.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Foi esclarecido que é opcional a divulgação do nome da empresa, podendo o mesmo ser mantido em sigilo caso seja solicitado. Os dados coletados nesta pesquisa (gravações, entrevistas, etc), ficarão armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade do (pesquisador e orientador), no endereço Av. Dom Manoel Medeiros, Bairro de Dois Irmãos, S/N, pelo período mínimo de 5 anos.

A colaboração acontecerá através da realização de entrevistas semiestruturadas, com duração média prevista de 30 minutos para cada entrevistado, sendo estas gravadas, transcritas e submetidas a apreciação dos participantes. É importante ressaltar que será necessário tempo para observação através das visitas às instalações da empresa, além da coleta de arquivos, com o objetivo de reunir evidências empíricas e dados que irão subsidiar o alcance do objeto final desta pesquisa, que resultará na dissertação de mestrado do referido pesquisador.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária. Não hesite em fazer qualquer pergunta sobre o estudo, seja antes de participar ou durante o tempo em que você estiver participando. Ficaremos felizes em compartilhar nossos achados com você depois que a pesquisa estiver concluída.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, abaixo assinado pela pessoa por mim designada, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo Características das estratégias de internacionalização e desempenho de empresas brasileiras de TIC, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo (a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data _____

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE G – SÍNTESE ATLAS.TI 23

Explorador

Pesquisar

Características das estratégias de internacionalização e desempenho

- Documentos (2)
- Códigos (22)
- Memos (0)
- Redes (7)
- Grupos de Documentos (0)
- Grupos de Códigos (0)
- Grupos de Memos (0)
- Grupos de Redes (0)
- Transcrições Multimídia (0)

Comentário:

Clique para editar o comentário

Características das estratégias de internacionalização e desempenho

O projeto não tem comentários.
Clique para editar o comentário

Visão Geral do Projeto

Documentos	2
Códigos	22
Citações	200
Memos	0
Redes	7

Criado por Bruno Brito em 14/03/2023
 Última modificação em 01/05/2023
 Usuário atual Bruno Brito
 Versão 23.0.8.0

ATLAS.ti

Características das estratégias de internacionalização e desempenho - ATLAS.ti

Arquivo

Início

Pesquisar & Codificar

Analisar

Importar & Exportar

Ferramentas

Ajuda

Análise de código e documentação

Exibir

Diagrama de Sankey

Feedback & Help

☒ Totais das Linhas
 ☐ Binarizar
 ☒ Freqüências absolutas
 ☐ Freqüências Relativas à Linha
 ☐ Freqüências Relativas à Coluna
 ☐ Freqüências Relativas à Tabela
 ☒ Contar Codificações
 ☐ Contar Palavras

☒ Totais das Colunas
 ☐ Normalizar

Dados

Compactar

Códigos como Linhas

Códigos como Colunas

Detalhes

Exportar para o Excel

Imagem

Tabela

Sankey

Gráfico de Barras

Mostrar Listas

Recarregar

Explorador

Pesquisar

Características das estratégias de internacionalização e desempenho

- Documentos (2)
- Códigos (22)
- Memos (0)
- Redes (7)
- Grupos de Documentos (0)
- Grupos de Códigos (0)
- Grupos de Memos (0)
- Grupos de Redes (0)
- Transcrições Multimídia (0)

Comentário:

Selecione um item para mostrar seu comentário

Análise de código e documentação

Pesquisar Códigos

Nome	Magnitude	1: Transcriçã...	4: Transcriçã...	Totais
Ambiente...	16	12	4	16
Processo de internacion...	19	12	7	19
Processo internacionaliz...	36	28	8	36
Recursos	5	2	3	5
Recursos: competência t...	19	12	7	19
Recursos: escassez	10	4	6	10
Recursos: língua estrang...	12	6	6	12
Recursos: Rede de conta...	0			0
Recursos: reputação	11	7	4	11
Recursos:capital humano	7	3	4	7
Recursos:infraestrutura	11	6	5	11
	4	2	2	4
Processo L...	28	22	6	28
Recursos	0			0
Recursos: c...	8	5	3	8
Recursos: e...	11	8	3	11
Recursos: It...	8	7	1	8
Recursos...	34	24	10	34

Pesquisar Documentos

ID	Nome	Cr
D 1	Transcrição - Ronald Capyba (...)	14
D 4	Transcrição - Eduardo da Font...	56

12 Citações

Pesquisar

t:65 t 13

1 Codificação

Ambiente...

Porque pandemia posso expandir logo assim dois mil e vinte, dois mil e vinte e um também os salários ab...

t:68 t 13

2 Codificações

Ambiente...

Processo L...

Então o presencial pra mim é algo que é importante mas a gente também não poderia obrigar, a nossa vi...

t:79 t 13

1 Codificação

Ambiente...

Processo L...

porque pra mim não fazia sentido. As vezes chegava uma pessoa que é júnior aqui da empresa e falava...

t:81 t 13

1 Codificação

Ambiente...

Processo L...

Porque pra mim não fazia sentido. As vezes chegava uma pessoa que é júnior aqui da empresa e falava...

t:82 t 13

1 Codificação

Ambiente...

Processo L...

então hoje em dia traríamos...

Comentário:

Selecione uma citação para mostrar seu comentário

(21 códigos + 0 grupos de códigos) x (2 documentos + 0 grupos de documentos) = 42 células

4- CONCLUSÃO

Este estudo obteve como objetivo geral compreender as características das estratégias de internacionalização das firmas e seu desempenho em uma empresa pernambucana de TIC. A pergunta de pesquisa formulada foi a seguinte: Como caracterizar as estratégias de internacionalização das firmas e seu desempenho em uma empresa pernambucana de TIC? Após a conclusão desta pesquisa foi possível observar a manifestação das características das estratégias de internacionalização e desempenho de empresa pernambucana de TIC: processo de internacionalização, recursos, ambiente externo e desempenho financeiro.

De forma geral, é importante destacar os impactos desta dissertação para o avanço dos estudos acerca das estratégias de internacionalização, sendo eles: jogar luz sobre as peculiaridades da atuação internacional de empresa do setor de tecnologia; proporcionar conhecimento para as empresas que desejam iniciar as suas atividades internacionais e subsidiar as estratégias de atuação das instituições que apoiam o processo de internacionalização de empresas do setor. Os impactos de cada objetivo específico alcançado serão descritos a seguir.

No tocante aos objetivos específicos, o primeiro deles foi analisar as características das estratégias de internacionalização das firmas, de acordo com a literatura especializada. O objetivo foi alcançado através da realização de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Após a realização da RSL, que contou com busca rigorosa nas bases de dados através dos artigos selecionados nos últimos cinco anos, foi possível responder a seguinte pergunta de pesquisa do artigo: Quais as características das estratégias de internacionalização das firmas? Neste caso, através da literatura foram levantadas cinco dimensões das características de empresas de diversos setores que possuíam atividades internacionais, como o processo de internacionalização, modos de entrada, recursos, desempenho financeiro e ambiente externo.

Apesar da contribuição para a literatura ao permitir analisar as principais categorias e como elas interagem entre si e resultam nas atividades internacionais, notou-se que estudos poderiam ser desenvolvidos com o objetivo de jogar luz a algumas sombras identificadas durante o processo. Primeiro, identificou-se um número predominante de estudos realizados em países desenvolvidos dos

continentes europeu e asiático, o que representa uma oportunidade acadêmica de preencher essa lacuna sobre países emergentes da América Latina. Em segundo lugar, diversos setores foram abordados na RSL como indústrias de manufatura, entretanto houve pouca representação de empresas ligados ao setor de tecnologia, o que representou outra lacuna. No tocante ao impacto da realização desta RSL para o tema, podemos destacar: proporcionar conhecimento acerca das atividades internacionais para empresas em regiões e/ou condições semelhantes, descrever as atividades internacionais através da ótica da Resource Based View e do Empreendedorismo Internacional e elencar as categorias com maior incidência na literatura.

Identificadas as principais dimensões das estratégias internacionais e as lacunas a serem preenchidas, o segundo objetivo específico deste estudo foi elaborado: Analisar as características das estratégias de internacionalização e o seu desempenho da empresa pernambucana Capyba Software. Para tal, um estudo qualitativo foi conduzido e contou com coletas de entrevistas semiestruturadas e análise de dados através da utilização do ATLAS.ti 23, além da utilização da técnica de análise de conteúdo e do método de comparação constante. Assim, foi possível verificar as manifestações empíricas dos conceitos encontrados na literatura através dos dados coletados no estudo. Os resultados mostraram que a literatura contempla as características das estratégias da empresa analisada, além da possibilidade de compreender como ocorre a interação das categorias das estratégias de internacionalização e desempenho da Capyba, através do processo de internacionalização, recursos, e características do ambiente externo. Entretanto, neste estudo, não foram manifestadas propriedades dos modos de entrada, além de algumas vantagens referentes à participação de *clusters*, como as diferenciações referentes a custos operacionais como custos de infraestrutura e mão de obra. Dessa forma, elenca-se os seguintes impactos deste estudo: proporcionar conhecimento acerca dos impulsionadores para internacionalização de empresa pernambucana e estimular a atuação internacional para empresas da região e do setor de tecnologia.

É possível afirmar que essa pesquisa contribui, em certa medida, aos estudos das atividades internacionais de empresas brasileiras, que já abordaram outros setores como processamento de carne (SANTOS *et al.*, 2020), exportações do setor agropecuário, como soja e carnes (OLIVEIRA, 2015), fruticultura (OLIVEIRA, 2007,

LEITE, 2012), camarões e pescados (KOVACS, 2009), além de TIC (DIB *et al.*, 2010; ROCHA *et al.*, 2004).

Além disso, este estudo faz uma contribuição importante para o setor de tecnologia. As pesquisas de Hsieh *et al.* (2019), Hagen *et al.* (2017) e Vanninen *et al.* (2022) abordaram atividades internacionais de firmas do setor de tecnologia, todavia, não houve um foco nas contribuições do setor, uma vez que outras indústrias fizeram parte dos estudos. Além disso, os autores citados estudaram firmas localizadas, majoritariamente, nos continentes europeu e asiático, o que fortalece as contribuições deste estudo sobre empresa atuante do setor de TIC, especializada em software, localizada na América do sul. Isso significa que este estudo pode impulsionar o processo de internacionalização de outras empresas na mesma região.

Por outro lado, os achados desta pesquisa confirmam uma contribuição que é descrição do resultado das interações da empresa pernambucana com os seus parceiros, além do acesso a um conhecimento sobre mercados internacionais que são frutos das relações fortalecidas pela presença no *cluster* tecnológico da região recifense, o Porto Digital. Em contrapartida, pesquisas anteriores sobre atividades internacionais do setor como Dib *et al.* (2010) e Rocha *et al.* (2004) não acharam confirmação empírica no tocante aos benefícios dessas interações da rede de contatos na velocidade do processo de internacionalização e a presença em cluster, respectivamente.

Ademais, as outras contribuições dizem respeito à abordagem de diferentes elementos referentes à localização, como as divergências no âmbito econômico, a diferença entre câmbio (que agiu como forte direcionador na atuação internacional) e as diferenças entre línguas, fator relevante na condução dos negócios. Além disso, foi possível analisar como características dos fundadores, como a propensão ao risco e a busca de oportunidades, mitigou as dificuldades impostas pela atuação internacional, tal qual a falta de recursos, assim como ocorre nos estudos de Hsieh *et al.* (2018).

Ademais, é possível afirmar que o estudo proporcionou uma contribuição à literatura das atividades internacionais, ao comparar como os conceitos-chaves da temática se manifestaram em um caso real. Outrossim, apesar de se tratar de um estudo qualitativo, motivo pelo qual as conclusões não podem ser estendidas para outros *clusters*, algumas destas conclusões podem ser úteis para o entendimento do processo de internacionalização de outras empresas que atuem no mesmo setor. Com

isso em mente, acreditamos que há contribuição no âmbito gerencial para os empreendedores de outras empresas nas suas tomadas de decisão, além de contribuições para as instituições que almejam aumentar o escopo de atuação no apoio às atividades internacionais.

Apesar dos subsídios supracitados, este estudo possui limitações. A utilização de apenas um caso no estudo qualitativo pode limitar a análise das dimensões levantadas na RSL. Sendo assim, sugerimos a elaboração de um novo estudo com a participação de um número maior de empresas, o que possibilitaria uma visão mais aprofundada de como as características atuam em diferentes situações. É importante ressaltar que diversos esforços foram conduzidos com o objetivo de aumentar a participação do número de empresas, entretanto, sem sucesso. Assim como afirmam Dib *et al.* (2010), acreditamos que em países em desenvolvimento não há uma cultura de contribuir com pesquisas acadêmicas. Além disso, não há lista completa da população de empresas brasileiras do setor de tecnologia que se internacionalizaram, sendo estas algumas das limitações encontradas pelo pesquisador.

Por fim, sugere-se como possíveis pesquisas futuras a elaboração de uma análise longitudinal para compreender como as dimensões como recursos, localização, presença em *cluster*, apoio institucional interagem no decorrer do tempo. Além disso, uma abordagem quantitativa pode contribuir para melhor compreensão e possível comparação do impacto das atividades internacionais no desempenho financeiro de diversas firmas através da realização de levantamento. Vanninen *et al.* (2022) aponta as contribuições deste tipo de estudo na compreensão do processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE, ABES. **Mercado brasileiro de software, panoramas e tendências**. <https://abessoftware.com.br/dados-do-setor/> Acesso em 30 jun. 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE, ABES. **Mercado brasileiro de software, panoramas e tendências**. <https://ABES-EstudoMercadoBrasileirodeSoftware-2022.pdf>. Acesso em 27 abr. 2023
- AGUILERA, R. V.; CIRAVEGNA, L.; CUERVO-CAZURRA, A.; GONZALEZ-PEREZ, M. A. **Multilatinas and the internationalization of Latin American firms**. *Journal of World Business*, 52(4), 447-460, 2017.
- ALCIDES, R.D.; ABREU, A.F. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- ANSOFF, H. I. **Business Strategy**. Great Britain: Perguin Books, 1973.
- BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of management*, 17(1), 99-120, 1991.
- BOEHE, D. M. **Brazilian software SME's export propensity: Bridging “born global” and stage approaches**. *Latin American Business Review*, 10(2-3), 187-216, 2009.
- BUCKLEY, P. J.; CLEGG, L.; CROSS, A. R.; LIU, X.; VOSS, H.; ZHENG, P. **The determinants of Chinese outward foreign direct investment**. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 499–518, 2007.
- BRENES, E. R.; CIRAVEGNA, L.; MARCOTTE, P. **Assessing agri-business firms' performances: Organizational and marketing business models of high/low sales and ROE outcomes**. *Journal of Business Research*, 69(9), 3415–3426, 2016.
- CABRAL, Â. M. R.; CARVALHO, F. M. P.; FERREIRA, J. A. V. **International Performance of SMEs' International Strategic Groups**. *administrative sciences*, 10(3), 65, 2020.
- CARNEIRO, J.; BAMIAZZI, V.; CAVUSGIL, S. T. **Organizational slack as an enabler of internationalization: The case of large Brazilian firms**. *International Business Review*, 27(5), 1057-1064, 2018.
- CASSIA, F.; MAGNO, F. **Cross-border e-commerce as a foreign market entry mode among SMEs: the relationship between export capabilities and performance**. *Review of International Business and Strategy*, 2021.
- CHANDLER, A. D. **Introdução à strategy estrutura**. In: **Artigos para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CIRAVEGNA, L.; KUIVALAINEN, O.; KUNDU, S. K.; LOPEZ, L. E. **The antecedents of early internationalization: A configurational perspective**. *International Business Review*, 27(6), 1200-1212, 2018.

CUERVO-CAZURRA, A. **Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion.** *Journal of Business Research*, 69(6), 1963-1972, 2016.

CUERVO-CAZURRA, A.; MUDAMBI, R.; PEDERSEN, T. **Globalization: Rising skepticism.** *Global Strategy Journal*, 7(2), 155–158. <https://doi.org/10.1002/gsj.1156>, 2017.

DE MASSIS, A.; FRATTINI, F.; MAJOCCHI, A.; PISCITELLO, L. **Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes.** *Global Strategy Journal*, 8(1), 3-21, 2018.

DENG, P.; DELIOS, A.; PENG, M. W. **A geographic relational perspective on the internationalization of emerging market firms.** *Journal of International Business Studies*, 51(1), 50-71, 2020.

DIB, L. A.; DA ROCHA, A.; DA SILVA, J. F. **The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables.** *Journal of international entrepreneurship*, 8(3), 233-253, 2010.

DUNNING, J.H. **Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests.** *Journal of International Business Studies*. v.11, n. 1. 1980. p. 9-31.

DUNNING, J.H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.** *Journal of International Business Studies*. v.19. n. 1. 1988. p. 1-31.

DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity.** *International Business Review*, n. 9, 2000, p. 163-190.

Dos Reis, A. D.; Machado, M. A. **E-commerce in Emerging Markets: internationalization factors of Brazilian footwear in South America.** *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(1), 116-140, 2020.

FASTOSO, F.; WHITELOCK, J. **Why is so little marketing research on Latin America published in high quality journals and what can we do about it?: Lessons from a Delphi study of authors who have succeeded.** *International Marketing Review*, 2011.

GRANT, R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.** *California Management Review*. spring 1991. p.114-135.

GOLDMAN, S. P.; VAN HERK, H.; VERHAGEN, T.; WELTEVREDEN, J. W. **Strategic orientations and digital marketing tactics in cross-border e-commerce: Comparing developed and emerging markets.** *International small business journal*, 39(4), 350-371, 2021.

JOHANSON, J.; VAHLNE, JE. **The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.** *J Int Bus Stud* 8, 23–32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.** In *International Business Strategy* (pp. 33-59), 2015. Routledge.

GÖLGEÇI, I.; ASSADINIA, S.; KUIVALAINEN, O.; LARIMO, J. **Emerging-market firms' dynamic capabilities and international performance: The moderating role of institutional development and distance**. *International Business Review*, 28(6), 101593, 2019.

GRANT, R. M. **Multinationality and performance among British manufacturing companies**. *Journal of international business studies*, 18(3), 79-89, 1987.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica – Competitividade e globalização** – Conceitos: Tradução da 12a edição norte-americana. Cengage Learning Brasil, 2019. 9788522127986.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/>. Acesso em: 30 Mai. 2021

HUGHES, M.; CESINGER, B.; CHENG, C. F.; SCHUESSLER, F.; KRAUS, S. A **configurational analysis of network and knowledge variables explaining Born Globals' and late internationalizing SMEs' international performance**. *Industrial marketing management*, 80, 172-187, 2019.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION [IDC]. **“Previsões da IDC apontam crescimento de 5% do mercado de TIC no Brasil em 2023”**.
<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA50352423>. Acesso em 02 mai. 2023

INOUE, T. M.; JOSHI, A. M.; HEMMATIAN, I.; ROBINSON, J. A. **Counteracting globalization's skeptics: How diasporas influence the internationalization preferences of minority entrepreneurs' firms**. *Global Strategy Journal*, 10(1), 123-173, 2020.

KEEGAN, W. **Marketing Global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. **Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm**. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141, 2004.

KOVACS, E. P. **O Processo de Internacionalização de empresas do Nordeste: Proposição de um framework** [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Pernambuco], 2009.

LEITE, Y. V. P. **Empreendedorismo internacional: proposição de um framework analítico** [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco], 2012.

LEVITT, T. **The globalization of markets**. *Harvard Business review*, 1983.

PAUL, J.; ROSADO-SERRANO, A. **Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: a review and research agenda**. *International Marketing Review*, 2019.

PENG, M. W.; LUO, Y. **Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link**. *Academy of management journal*, 43(3), 486-501, 2000.

PENG, MIKE. **The resource-based view and international business**. *Journal of Marketing*. v. 27. p. 803-829, 2001.

PETERAF, M. A. . **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. *Strategic Management Journal*. v.14. n. 3. p. 179-188, 1993.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Em: PORTER, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy**. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34. DOI: 10.1177/089124240001400105, 2000.

KOVACS, É. P.; MORAES, W. F. A. D.; OLIVEIRA, B. R. B. D. **Características da localização no processo de internacionalização de empresas**. *Revista de Administração de Empresas*, 51, 320-335, 2011.

LI, X.; GAMMELGAARD, J. **An integrative model of internationalization strategies: The corporate entrepreneurship–institutional environment–regulatory focus (EIR) framework**. *Critical perspectives on international business*, 2014.

LUO, Y.; XUE, Q.; HAN, B. **How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China**. *Journal of World Business*, 45(1): 68–79, 2010.

LUO, Y.; TUNG, R. L. 2007. **International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective**. *Journal of International Business Studies*, 38(4): 481–498, 2007.

MACHADO, M. A.; BISCHOFF, V. **The use and knowledge of export promotion programs in the early internationalization of Brazilian SMEs**. *International Journal of Emerging Markets*, 2021.

MCDUGALL, P. P. **International versus domestic entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure**. *Journal of business venturing*, 4(6), 387-400, 1989.

MCMANUS, J. **“How Do Innovation, Technology, and Competitiveness Contribute to Business Growth”, in Technological Innovation and International Competitiveness for Business Growth**, Palgrave Macmillan, Switzerland, pp. 1-14, 2021.

MELIN, L. **Internationalization as a strategy process**. *Strategic management journal*, 13(S2), 99-118, 1992.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS [MDIC]. (2022). **Exportação e importação geral**. <http://comexstat.mdic.gov.br/pt/geral>. Acesso em: 01 jun. 2022

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation** *Management Science*, v.24, n.9, 1978, p. 934-948.

MORALLES, H. F.; MORENO, R. **FDI productivity spillovers and absorptive capacity in Brazilian firms: A threshold regression analysis**. *International Review of Economics & Finance*, 70, 257-272, 2020.

OLIVEIRA, B. R. B.D. **Análise do processo de formação de estratégias internacionais da fruticultura brasileira: o caso do Grupo Fruitfort** [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, UFRPE], 2007.

OLIVEIRA, B. R. B. D. **Determinantes do desempenho exportador no agronegócio brasileiro: ambiente institucional e características da internacionalização das firmas** [Tese de doutorado, Universidade Federal de Pernambuco, UFRPE], 2015.

OSANO, H. M. **Global expansion of SMEs: role of global market strategy for Kenyan SMEs**. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 1-31, 2019.

OZBEKLER, T. M.; OZTURKOGLU, Y. **Analysing the importance of sustainability-oriented service quality in competition environment**. Business Strategy and the Environment, 29(3), 1504-1516, 2020.

TIGRE, P.B. **GESTÃO DA INOVAÇÃO - Uma Abordagem Estratégica, Organizacional e de Gestão de Conhecimento**. 3.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2019.

ROCHA, A.; MELLO, R.C.; DIB, L.A.; MACULAN A. **Empresas que nascem globais: estudo de caso no setor de software**. In: Hemais C (ed) O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro, Mauad, vol 1, 172–221, 2004.

SANTOS, A. B.; BATALHA, M. O.; LARUE, B. **The internationalization process of agrifood firms: a proposed conceptual framework**. British Food Journal, 2020.

SEMENSATO, B. I.; OLIVA, F. L.; ROEHRICH, G. **Innovation as an internationalisation determinant of Brazilian technology-based SMEs**. Journal of International Entrepreneurship, 1-29, 2022.

SHARMA, V. M.; ERRAMILLI, M. K. **Resource-based explanation of entry mode choice**. Journal of Marketing theory and Practice, 12(1), 1-18, 2004.

SINKOVICS, R. R.; KURT, Y.; SINKOVICS, N. **The effect of matching on perceived export barriers and performance in an era of globalization discontents: Empirical evidence from UK SMEs**. International Business Review, 27(5), 1065-1079, 2018.

STOURAITIS, V.; HARUN, M. H. M.; KYRITSIS, M. **Motivators of SME initial export choice and the European Union regional effect in manufacturing**. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2017.

ŠKARE, M.; SORIANO, D. R. **A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018**. Technological Forecasting and Social Change, 163, 120418, 2021.

VERNON, RAYMOND. **International investment and international trade in the product cycle**. Quarterly Journal of Economics. p. 191-207, 1966.

VERNON, R. **The product cycle hypothesis in a new international environment**. Oxford bulletin of economics and statistics, 41(4), 255-267, 1979.

WILLIAMSON, O. **Transaction-cost economics: the governance of contractual relations**. Journal of Law and Economics 22(2): 233-261, 1979.

WEN, H.; ZHONG, Q.; LEE, C. C. **Digitalization, competition strategy and corporate innovation: Evidence from Chinese manufacturing listed companies**. International Review of Financial Analysis, 82, 102166, 2022.

WORLD HEALTH ORGANIZATION [WHO], 2021. **Coronavirus disease (COVID-19)** (who.int).

WU, B.; DENG, P. **Internationalization of SMEs from emerging markets: An institutional escape perspective**. Journal of Business Research, 108, 337-350, 2020.

YAMAKAWA, Y.; KHAVUL, S.; PENG, M. W.; DEEDS, D. **Venturing from emerging economies.** Strategic Entrepreneurship Journal, 7(3): 181–196, 2013.

YAMAKAWA, Y.; PENG, M. W.; DEEDS, D. **What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies.** Entrepreneurship Theory and Practice, 32(1): 59–82, 2008.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. **The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities.** Information systems research, 13(2), 147-150, 2002.