



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Yuri Caldeira da Silva

**Fatores Críticos de Sucesso para Internacionalização de
Empresas de Base Tecnológica**

Florianópolis
2023

Yuri Caldeira da Silva

**Fatores Críticos de Sucesso para Internacionalização de
Empresas de Base Tecnológica**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação
Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade
Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia e gestão do Conhecimento
Orientador: Prof. Neri dos Santos, Dr.
Coorientador: Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Dr.
Tutor: Ricardo Pereira, Doutorando

Florianópolis
2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Caldeira da Silva, Yuri

Fatores Críticos de Sucesso para Internacionalização de
Empresas de Base Tecnológica / Yuri Caldeira da Silva ;
orientador, Neri dos Santos, coorientador, Gregório Jean
Varvakis Rados, 2023.

136 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2.
Internacionalização. 3. Empresas de Base Tecnológica. 4.
Fatores Críticos de Sucesso. I. dos Santos, Neri . II. Jean
Varvakis Rados, Gregório . III. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e
Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Yuri Caldeira da Silva

**Fatores Críticos de Sucesso para Internacionalização de
Empresas de Base Tecnológica**

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

Prof. Eduardo Moreira da Costa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Denilson Sell, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dinora Eliete Floriani, Dra.
Universidade do Vale do Itajaí

Evelin Priscila Trindade, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Roberto Carlos dos Santos Pacheco
Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Neri dos Santos, Dr. Ing.
Orientador

Florianópolis, 2023.

Este trabalho é dedicado a minha Esposa e
nosso Filho, e aos Meus Muito Amados e
Saudosos Pais e Irmãs.

AGRADECIMENTOS

Gratidão à Deus, ao Filho nosso Senhor Jesus Cristo, e ao Espírito Santo, por sua ação real em minha vida e por sua infinita misericórdia.

Profundo agradecimento ao meu Orientador, Prof. Neri dos Santos, e ao meu Tutor, Ricardo Pereira.

Agradecimento aos queridos colegas e amigos do Ergon, que proporciona aprendizados que transcendem nossos objetivos acadêmicos, em uma ambiência muito salutar de enriquecimento humano para o bem comum.

Agradecimento aos Servidores da secretaria sempre muito solícitos e que me orientaram de forma excepcional na minha passagem pelo PPGEGC.

Grande agradecimento aos Professores que fizeram parte de minha banca de avaliação.

“Só é útil o conhecimento que nos torna melhores”. Sócrates

“Ora, a Fé é a certeza de coisas que se esperam, a convicção de fatos que não se veem”. Hebreus 11.1

RESUMO

A internacionalização para as empresas é um caminho desafiador, no entanto que propicia crescimento e melhora de suas condições de competitividade. As Empresas de Base Tecnológica, em particular, possuem uma dinâmica de inserção e predisposição a novos mercados de forma particular e significativamente mais antecipada do que empresas tradicionais, inclusive algumas tendo atribuídas a denominação *Born Global*, o que implica considerações específicas no sentido do entendimento do que são os fatores críticos de sucesso para a preparação dessas empresas ao mercado externo. Constatou-se ser limitada a literatura sobre os fatores críticos de sucesso no que se refere a prover referenciais com empresas de base tecnológica brasileiras. Como forma de suprir esta falta, o presente estudo sugere a proposição de um *roadmap* que incorpore os fatores críticos de sucesso para a Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica. Para viabilizar a execução deste projeto adota-se como método o DSR utilizando as etapas propostas por Peffers *et al.* (2007) em conjunto com as fases sugeridas por Weber (2018), que compreendeu uma revisão integrativa de literatura nas bases de dados Web of Science e Scopus referente à Fatores Críticos de Sucesso para Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica, e pela condução de um estudo de caso na empresa SoftExpert, que se constitui em uma das grandes EBTs e *case* de sucesso no Brasil, a qual já alcançou destacada inserção internacional com unidades próprias em nove mercados no exterior. O estudo de caso consistiu da realização de entrevista semi-estruturada para identificar junto ao CEO da empresa, sobre os fatores críticos de sucesso que levaram ao sucesso na internacionalização da empresa estudada. Como contribuições teóricas desta dissertação, têm-se juntamente a revisão integrativa de literatura que atualiza a visão deste campo de pesquisa, a condução do estudo de caso que municia novas empresas entrantes com um referencial de fatores críticos de sucesso a serem previstos pelas empresas de base tecnológica em seu planejamento e ações de internacionalização, e principalmente a proposição de um *roadmap* das etapas e direcionamento para internacionalização de EBTs baseado nos conceitos dos Fatores Críticos de Sucesso. Em termos práticos, este estudo oferece o *roadmap* representado na forma de um artefato que propicia visão sistêmica do *roadmap* e suas diretrizes para guiar gestores de EBTs, independente de seu estágio de maturidade, para um exitoso processo de internacionalização. Adicionalmente a dissertação lança luz sobre um campo de estudo ainda pouco explorado em termos teóricos e empíricos o qual é de vital importância para o desenvolvimento social e econômico do Brasil e de países em desenvolvimento.

Palavras-chave: Internacionalização; empresas de base tecnológica; fatores críticos de sucesso

ABSTRACT

Internationalization for companies is a challenging path, yet it provides growth and improves their competitive conditions. Technology-Based Companies, in particular, have a dynamic approach to entering and predisposition to new markets significantly earlier than traditional companies, with some even being labeled as Born Global, which implies specific considerations in understanding what the critical success factors are for preparing these companies for the international market. The literature on critical success factors for internationalization of Brazilian technology-based companies is found to be limited. To address this gap, this study suggests the development of a roadmap that incorporates critical success factors for the internationalization of Technology-Based Companies. To facilitate the execution of this project, Design Science Research (DSR) is adopted, using the steps proposed by Peffers *et al.* (2007) in conjunction with the phases suggested by Weber (2018). This involves an integrative literature review in the Web of Science and Scopus databases related to Critical Success Factors for the Internationalization of Technology-Based Companies and a case study at SoftExpert, one of the major Technology-Based Companies in Brazil and a success story with a notable international presence, having established its own units in nine foreign markets. The case study involved conducting semi-structured interviews with the company's CEO to identify the critical success factors that led to the company's successful internationalization. Contributions of this dissertation include an updated integrative literature review that enhances the understanding of this research field, the case study that provides new entrant companies with a reference for critical success factors to be considered in the planning and actions of internationalization for technology-based companies, and most importantly, the proposal of a roadmap for the internationalization of Technology-Based Companies based on the concept of Critical Success Factors. In practical terms, this study offers the roadmap representation figure which provides a systemic understanding of the CSF for internationalization of TBFs together with the roadmap guidelines to direct technology-based company managers, regardless of their maturity stage, towards a successful internationalization process. Additionally, the dissertation sheds light on a field of study that is still underexplored in theoretical and empirical terms, which is of vital importance for the social and economic development of Brazil and other developing countries.

Keywords: Internationalization. Technology Based Firms. Critical Success Factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mercado Total de TIC 2022	17
Figura 2 – Ciclo de Vida das Startups 2022	18
Figura 3 – Evolução das Startups no Brasil.....	24
Figura 4 – Perfil de atuação e segmento das Startups no Brasil.....	26
Figura 5 – Modelo de negócio das Startups no Brasil.....	27
Figura 6 – Nível de maturidade das startups no Brasil.....	27
Figura 7 – Público alvo das Startups no Brasil.....	28
Figura 8 – Plataforma de Serviços SoftExpert	75
Figura 9 – Segmentos de atuação dos clientes SoftExpert	76
Figura 10 – SoftExpert no mundo	78
Figura 11 – Modelo conceitual artigo 1 da revisão	93
Figura 12 – Modelo conceitual artigo 2 da revisão	94
Figura 13 – Modelo conceitual artigo 4 da revisão	95
Figura 14 – Modelo conceitual artigo 5 da revisão	96
Figura 15 – Proposta de Roadmap para Internacionalização de EBTs	97

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil das Startups 2022.....	19
Quadro 2 – Desafio das PMEs.....	20
Quadro 3 – Teses e Dissertações desenvolvidas no PPGEGC.....	30
Quadro 4 – Estrutura do Trabalho.....	32
Quadro 5 – Definições de Fatores Críticos de Sucesso.....	37
Quadro 6 – Tipos de Artefatos e Definições.....	45
Quadro 7 – Síntese de artigos da revisão integrativa e instituições de pesquisa.....	48
Quadro 8 – Mapeamento dos periódicos e ano de publicação.....	52
Quadro 9 – Mapeamento da nacionalidade, método e foco de pesquisa.....	53
Quadro 10 – Mapeamento das palavras chave dos artigos da revisão.....	56
Quadro 11 – FCS Ambientais.....	60
Quadro 12 – FCS Empresariais ou Temporais.....	61
Quadro 13 – FCS Setoriais.....	63
Quadro 14 – FCS Organizacionais.....	67
Quadro 15 – FCS Gerenciais.....	70
Quadro 16 – Resumo de FCSs e Impacto na Internacionalização das EBTs.....	71
Quadro 17 – Perfil do entrevistado.....	79
Quadro 18 – Fases da Análise Temática.....	81
Quadro 19 – Síntese de dados da entrevista.....	84
Quadro 20 – Roadmap para Internacionalização de EBTs.....	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Artigos selecionados nas Bases de Dados	47
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABES	Associação Brasileira das Empresas de Software
ABSTARTUPS	Associação Brasileira de Startups
ACATE	Associação Catarinense de Tecnologia
APEX Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações
BG	Born Global
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CSF	Critical Success Factors
DS	Design Science
DSR	Design Science Research
DSRM	Design Science Research Methodology
ERP	Enterprise Resource Planning
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FGV	Fundação Getúlio Vargas
INV	International New Venture
OKR	Objectives and Key Results
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro
TBF	Technology Based Firms
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicações
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	22
1.2.1 Objetivo Geral	22
1.2.2 Objetivos Específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	22
1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
1.5 DELIMITAÇÃO	31
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	34
2.1 Internacionalização.....	34
2.2 Empresas de Base Tecnológica	35
2.3 Fatores Críticos de Sucesso	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	39
3.2 ETAPAS DA PESQUISAS	40
3.2.1 Definição da estratégia de busca em bases de dados	46
3.2.2 Apresentação dos resultados e seleção de documentos	47
3.2.2.1 FCS AMBIENTAL	59
3.2.2.2 FCS EMPRESARIAL	61
3.2.2.3 FCS SETORIAL.....	61
3.2.2.4 FCS ORGANIZACIONAL	63
3.2.2.5 FCS GERENCIAL	69
3.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA REVISÃO INTEGRATIVA.....	71
4 ESTUDO DE CASO SOFTEXPERT	73
4.1 CONTEXTO E HISTÓRICO DO ESTUDO DE CASO DA EBT SOFTEXPERT	73
4.2 A EVOLUÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA SOFTEXPERT	77
4.3 CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO	79
4.3.1 A entrevista com CEO da SoftExpert sobre a Internacionalização.....	80
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	80
4.4.1 Apresentação e Análise dos Resultados da Entrevista	83

5 PROPOSTA DE UM ROADMAP PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EBTs...	92
5.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES	92
5.2 MODELOS CONCEITUAIS DIVERSOS.....	92
5.3 ARTEFATO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EBTs	96
5.3.1 Roadmap para Internacionalização de EBTs	97
6 CONCLUSÃO.....	100
REFERÊNCIAS.....	104
APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ENTREVISTA.....	110
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	114
APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DO CEO DA SOFTEXPERT..	116

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção introdutória serão contextualizados o tema e o problema de pesquisa, a justificativa, a relevância, os objetivos, a lacuna de pesquisa, a aderência do trabalho ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e sua estrutura.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A internacionalização das empresas brasileiras de base tecnológica no Brasil, se constitui como um grande desafio e oportunidade para o país.

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) quando são principalmente baseadas em sua própria tecnologia como principal vantagem competitiva, são chamadas de Empresas de Base Tecnológica (EBTs) (MAINE, SHAPIRO, VINING, 2010).

Dentre as EBTs, particularmente as *startups*, estima-se que apenas 11,8% destas empresas possuem negócios no exterior, conforme relatório da Associação Brasileira de Startups (2022). O cenário é ainda mais preocupante quando nos deparamos com os números que demonstram o volume financeiro de negócios das empresas de TIC, que engloba as EBTs *Startups*, com outros mercados como pode ser visto da figura 1, na qual pode ser observado que a soma do mercado doméstico mais o mercado de exportação totaliza um mercado total no Brasil de 45,9 Bilhões de dólares, dos quais apenas 689 milhões de dólares, nesta perspectiva representam o mercado de exportação de apenas 1,5% aproximadamente advindos dos segmentos de software e serviços.

Figura 1 – Mercado Total de TIC No Brasil 2022.

MERCADO TOTAL DE TIC NO BRASIL - 2022 (US\$ MILHÕES)

Total ICT Market in Brazil - 2022 (US\$ MILLION)

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO MARKET SEGMENTATION	MERCADO DOMÉSTICO DOMESTIC MARKET	MERCADO DE EXPORTAÇÃO EXPORT MARKET	MERCADO TOTAL TOTAL MARKET
Software/Software	11.666	192	11.858
Serviços/Services	8.897	497	9.394
Hardware/Hardware	24.680	-	24.680
SUBTOTAL TI/IT SUBTOTAL	45.243	689	45.932
Telecom/Telecom	28.000	-	28.000
TOTAL TIC/ITC TOTAL	73.243	689	73.932

Fonte: ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software (2023).

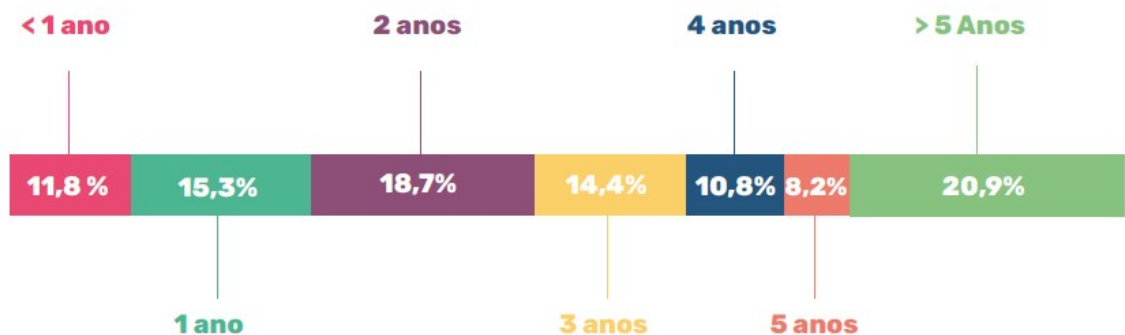
Ainda mais relevante considerar a perspectiva que o mercado global de TIC somou em 2022, 3.1 Trilhões de dólares na soma de todos os mercados internos dos países, segundo relatório da ABES (2023), dos quais os Estados Unidos representou 38,2% do mercado global com a China em segundo neste ranking com 11,5% do mercado global. O Brasil está em 12º em termos de tamanho de mercado (55% do resultado EBTs de *hardware*), e no entanto em termos mundiais nossa posição no ranking representa também apenas 1,5% o que nos traz a perspectiva de um universo de 98,5% a ser explorado. Na perspectiva somente do mercado de exportação de software o Brasil alcançou 1,6% em 2022 em relação ao total de seu resultado gerado, e 5,3% em exportação de serviços.

Reconhecendo esta enorme deficiência em termos de inserção internacional das EBTs brasileiras, o Brasil iniciou nos anos recentes esforços no sentido de construir um caminho de inserção das EBTs no mercado global, de acordo com o *Global Startup Ecosystem Index* (2023), dentre as quais se destacam as políticas públicas do InovAtiva Brasil, *StartOut* Brasil e Capital Empreendedor, bem como o novo marco legal das startups, sendo estas todas, políticas por meio das quais se espera prover suporte e promoção às *startups* brasileiras. Há também projetos de internacionalização de organizações nacionais de destaque e que articulam com o poder público e com as empresas, como é o caso da Softex que desenvolve o projeto Brasil IT+.

Todos os projetos e programas acima mencionados, os quais se constituem de esforços recentes nos últimos anos, têm atendido a um público ainda bastante reduzido, de poucas centenas de empresas distribuídas em vários programas, em proporção a população das EBTs, e apesar de se tratarem das iniciativas de maior impacto transversal no Brasil devido a sua projeção nacional, não alcançaram maturidade e resultados consolidados em volume de negócios que evidenciem o aumento efetivo de internacionalização das EBTs participantes.

As EBTs também chamadas de *born globals*, *international new ventures*, expressam uma capacidade de internacionalização de forma muito mais acelerada que as empresas tradicionais conforme sinalizado há quase 30 anos (McDOUGALL, SHANE, OVIATT, 1994). Não obstante o contexto de oportunidade de inserção internacional para as EBTs do Brasil é também desafiador porque trata-se de um empreendimento de risco elevado, o que indiretamente é constatado pela curva de anos de vida destas empresas na figura 2. Apesar da expansão e crescimento dos ecossistemas de EBTs, ainda assim 45,8% das mesmas têm até 2 anos de vida.

Figura 2 – Ciclo de Vida das Startups 2022.



Fonte: Abstartups - Mapeamento do Ecossistema de Startups (2022).

De acordo com os dados da Abstartups, o Brasil possui aproximadamente quatorze mil (14.000) EBTs do tipo *Startup*. Dentre algumas das características sobre o perfil das startups, destacam-se os apresentados no quadro 1.

Quadro 1 – Perfil das Startups 2022

Faturamento médio	R\$ 850.561,89
Nº de Startups com Fundação após o ano de 2020	45,8%
Startups em fase de tração ou escala	52,0%
Possuem até 10 colaboradores	68,7%
Média de colaboradores	16 pessoas
Possuem soluções direcionadas para empresas B2B, e para empresas e consumidor final B2B2C	82%
Maior concentração de faturamento entre a faixa de R\$50mil a R\$250mil	17,2%
Possuem os Hubs de Inovação como <i>player</i> de relacionamento principal	75,4%

Fonte: Do autor adaptado de Abstartups (2023).

Segundo estudo da CNI em colaboração com ESPM e Sebrae (2021), vivemos a era dos negócios 4.0 uma nova forma de criar, entregar e capturar valor a partir da transformação digital, e os negócios 4.0 transformam o mundo em um campo de oportunidades facilitando e acelerando a jornada empresarial internacional. Esta afirmativa é corroborada por Ensari e Karabay (2014) que declaram que a integração global de mercados, seguido pelo rápido desenvolvimento da informação e tecnologias de comunicação, abriram novas oportunidades para pequenas e médias empresas e as habilitaram a colocar seus produtos e serviços em mercados internacionais.

Outrossim, as primeiras teorias de internacionalização abordaram a mesma como um processo constante em um mercado externo, onde cada novo passo requereu maior engajamento a nível internacional. Entretanto novas teorias começaram a ser desenvolvidas nos anos de 1990 que conduziram ao surgimento de novos tipos de empresas que operam internacionalmente desde a sua origem, também chamadas *born-global* (MILOVANOVIC, CVJEKTOVIC, 2021). Para Milovanovic e Cvjektovic (2021) em uma recente revisão de literatura, dentre os principais desafios a que estão sujeitas as PMEs que compreendem as EBTs, incluem-se as sintetizadas no quadro 2.

Quadro 2 – Desafios das PMEs

Ambiente regulatório:	A burocracia e a complexidade dos processos regulatórios podem dificultar a entrada e a operação de empresas brasileiras em mercados estrangeiros. Normas cambiais, políticas comerciais e regulamentações
-----------------------	--

	específicas em diferentes países podem ser barreiras para a internacionalização.
Acesso a mercados internacionais:	Acesso a mercados internacionais: Para expandir globalmente, as empresas de base tecnológica precisam identificar e acessar mercados internacionais que sejam adequados para seus produtos ou serviços. Isso envolve entender as características e demandas de cada mercado, bem como enfrentar a concorrência local.
Recursos financeiros:	A obtenção de recursos financeiros para apoiar a internacionalização pode ser um desafio para as empresas brasileiras de base tecnológica, para o qual, investimentos de capital de risco, parcerias estratégicas e programas de incentivo governamentais são algumas das opções para financiar a expansão internacional.
Capacidade de inovação e adaptação:	As empresas precisam demonstrar capacidade de inovação contínua e adaptabilidade às demandas e preferências dos mercados internacionais. Isso pode envolver ajustes em produtos, serviços, estratégias de marketing e até mesmo mudanças organizacionais.

Fonte: Milovanovic e Cvjektivic (2021)

Apesar dos desafios acima exemplificados, tendo-se em conta os elevados riscos e a alta taxa de mortalidade das EBTs, e o próprio conceito de born global originário com as EBTs, sugere fortemente para as EBTs brasileiras a necessidade de se internacionalizarem. A crescente demanda global por soluções tecnológicas inovadoras, a presença de ecossistemas de startups e a expansão do acesso à internet e da conectividade são alguns fatores que podem impulsionar a internacionalização. Para superar os desafios e aproveitar as oportunidades, as empresas de base tecnológica no Brasil podem buscar apoio em programas de aceleração e incubação, participar de eventos e feiras internacionais, estabelecer parcerias estratégicas com empresas locais nos mercados-alvo e investir em estratégias de marketing globalmente orientadas conforme já é promovido por programas institucionais, no entanto de forma incipiente. Por outro lado, a experiência internacional de negócios, do time de gestão, o conhecimento do mercado, consultas com especialistas de negócios internacionais, a identificação de uma confiável gestão de operações internacionais, são fatores importantes na perspectiva da seleção de mercados estrangeiros mais adequados conforme apontado por Qur'an (2020). Segundo Zakery e Salemi (2020) a aquisição do conhecimento e o aprendizado contínuo são também importantes para a internacionalização das PMEs – Pequenas e Médias empresas, dentre os quais se destaca como o que denominam como índices de capital intelectual as pessoas, a estrutura, o capital relacional, os quais podem

ser utilizados para medir os ativos de conhecimento para a internacionalização. É importante ressaltar que o cenário da internacionalização das empresas de base tecnológica nos países em desenvolvimento e no Brasil está em evolução e a estruturação para uma atuação voltada aos mercados internacionais, é também influenciada por fatores econômicos, políticos e tecnológicos tanto no âmbito nacional quanto internacional. É fundamental que as empresas estejam atentas a essas mudanças e sejam flexíveis e adaptáveis para se destacarem globalmente.

Para Ashan (2020) investimentos em pesquisa e desenvolvimento, disponibilidade financeira, propriedade dos ativos da empresa, são o que o autor apresenta como alguns fatores críticos de sucesso (FCS) para internacionalização de empresas intensivas em conhecimento de economias emergentes. Empresas intensivas em conhecimento abarcam as EBTs, as quais têm dentre o seu principal ativo o capital intelectual de seus colaboradores.

De acordo com Morin Milovanovic e Cvejtkovic (2022), os FCS sob a perspectiva da Internacionalização, variam e são diferentes em cada país com o qual uma empresa faz negócios, e dependem das características econômicas, geográficas e culturais, próprias de cada mercado. Assim enfatiza que identificar os FCS mais importantes pode economizar tempo e dinheiro uma vez que permite aos empreendedores compreender objetivamente a que partes do negócio devem dedicar-se. Complementa manifestando que a contínua e crescente importância que as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) têm nos mercados internacionais, têm feito com que as estratégias de internacionalização sejam examinadas por pesquisadores para melhor entender as ações necessárias e estratégias de sucesso.

Constata-se em razão do exposto acima que é de grande importância o desenvolvimento de estudos empíricos e pesquisa científica, para que sejam instrumentalizadas notadamente as EBTs quanto ao desenvolvimento e disponibilização de conhecimentos estruturados, para apoio ao desenvolvimento de seus negócios internacionalmente.

Ante todo o exposto, parte-se da seguinte inquietação que norteará a pesquisa a ser desenvolvida:

Como as EBTs podem realizar o processo de internacionalização de forma bem sucedida?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Para resolver o problema identificado nas subseção anterior e responder à pergunta de pesquisa acima, foram definidos o objetivos geral e específicos a seguir:

1.2.1 Objetivo geral

Propor um *Roadmap* para operacionalização da Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica com base na identificação dos Fatores Críticos de Sucesso.

1.2.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral definiu-se os seguintes objetivos específicos:

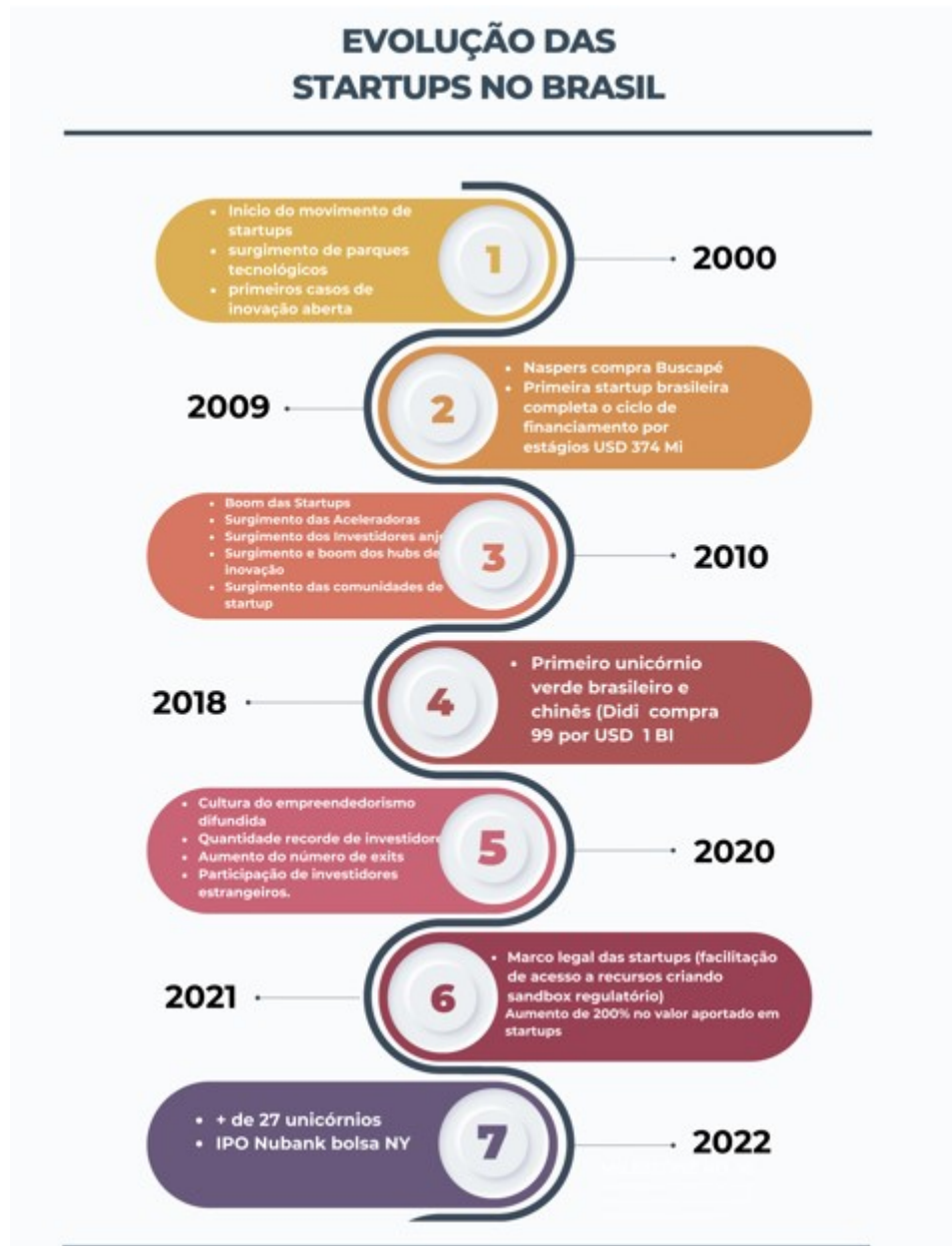
- a) Identificar os fatores críticos de sucesso – FCS para internacionalização de empresas de base tecnológica – EBTs por meio de uma revisão integrativa de literatura;
- b) Realizar um estudo de caso único com EBT de grande relevância no cenário nacional, visando mapear na prática desta empresa, os FCS para internacionalização;
- c) Desenvolver um artefato que sintetize sistemicamente o *roadmap* para suportar as EBTs na condução de seu processo de internacionalização.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

Nas subseções anteriores desta dissertação, foi apresentado sobre a crescente relevância econômica das EBTs que vêm se fortalecendo nos últimos anos no Brasil, e o crescente aporte de programas e políticas públicas voltadas às mesmas que têm surgido, em particular destinado às *startups*. As EBTs no Brasil por um lado representam uma realidade nacional e com casos de sucesso internacional, permanecem majoritariamente como um potencial para a internacionalização, mas não obstante têm diante de si um grande desafio para superar, no sentido de estabelecer caminhos à internacionalização de seus negócios e que possa consequentemente ser estendido à outras *startups* propiciando escalabilidade na internacionalização. No livro *Ponte para o Mundo* (2023), síntese do *know-how* de importantes *stakeholders* do ecossistema de inovação e internacionalização em Santa Catarina

e no Brasil, é evidenciado que o fenômeno da internacionalização é recente, e que os dados sobre internacionalização são ainda limitados, começando este fenômeno a ganhar recentemente maior notoriedade. Isso pode ser visualizado e compreendido segundo a linha do tempo na figura 3 que apresenta a evolução das startups no Brasil, e que evidencia que é nos anos 2000 onde se deu o início do movimento das startups e parques tecnológicos, em 2009 o conglomerado Naspers compra o Buscapé por USD 342 Milhões considerada a primeira *startup* de sucesso brasileira, em 2010 ocorre o *boom* das *startups*, aceleradoras, *hubs* de inovação, em 2018 surge o primeiro unicórnio brasileiro a startup 99 comprado pela Didi Chuxing, em 2020 têm-se a cultura do empreendedorismo difundida com quantidade recorde de investidores, participação de investidores estrangeiros, aumento do número de *exits* como é chamado quando investidores resgatam o seu investimento, em 2021 têm o destaque do estabelecimento do marco legal das *startups* com aumento de 200% no valor aportado em *startups*, e em 2022 é atingido o número de 27 unicórnios no Brasil e IPO do Nubank na bolsa de Nova Iorque.

Figura 3 – Evolução das Startups no Brasil.



Fonte: Adaptado pelo Autor de Ponte para o Mundo (2023).

Nos últimos anos diversos estudos surgiram com o intuito de identificar os principais aspectos relacionados ao acelerado processo de expansão internacional das startups e os fatores que exercem influência no desempenho das mesmas, são recentes as inúmeras revisões pelo qual têm passado as teorias de internacionalização, com o objetivo de explicar as mudanças nos negócios internacionais ocasionados pelas empresas caracterizadas pela

inovação. Em síntese estas teorias dentre as quais se destaca: o atualizado modelo Uppsala, a visão baseada em recursos, e a teoria de empreendedorismo, avançaram em constatar a importância do comportamento do empreendedor, a capacidade de aprendizado da organização seja ela recém criada ou consolidada no mercado local, e às relações que estabelecem com outras empresas e *stakeholders*. No entanto dado o grande número de variáveis internas e externas relacionadas ao empreendimento com o qual se ocupa a EBT no início de sua internacionalização, há a lacuna de modelos conceituais que direcionem aos fatores prioritários que sejam efetivamente os primordiais ao sucesso da empresa na sua jornada de internacionalização (NORONHA, LEIPNITZ, LOSSIO, 2023), que se denominam FCS estes com os quais os empreendedores devem se ocupar para o sucesso da EBT.

Há muitos fatores que afetam o sucesso internacional das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), e ao reconhecer os FCS os gestores economizam tempo e recurso financeiro uma vez que permite melhor entender em qual parte do negócio é preciso dar maior atenção e dedicar maior tempo. As três teorias mais comuns sobre internacionalização que são a teoria tradicional de internacionalização, a teoria das redes de relacionamento, e a teoria do empreendedorismo internacional, infelizmente, mostram, apenas, uma parte da estratégia de sucesso da internacionalização, assim considerando a crescente importância que as PMEs têm nos mercados internacionais, suas estratégias de ingresso estão sendo observadas e analisadas por pesquisadores para melhor entender que tipos de ações e estratégias as PMEs adotam quando expandindo seus negócios internacionalmente (MORIC MILOVANOVIC, CVJETKOVIC, 2021).

Stine (2018), destaca que a pesquisa das *Born Globals* ou *International new ventures* como também são também denominadas as Startups, sofre de insuficiente base teórica e enfrenta várias discrepâncias conceituais nas diversas linhas de pesquisa que estudam o fenômeno. É necessário portanto avançar no desenvolvimento teórico sobre as BG/INV com atenção a conceituação e operacionalização do fenômeno, uma vez que as mesmas provavelmente influenciarão a economia nos negócios futuros, portanto entender os seus facilitadores e as variantes em que os mesmos se apresentam, e que fatores contribuem para o seu sucesso, terão possivelmente implicações importantes para a teoria e prática.

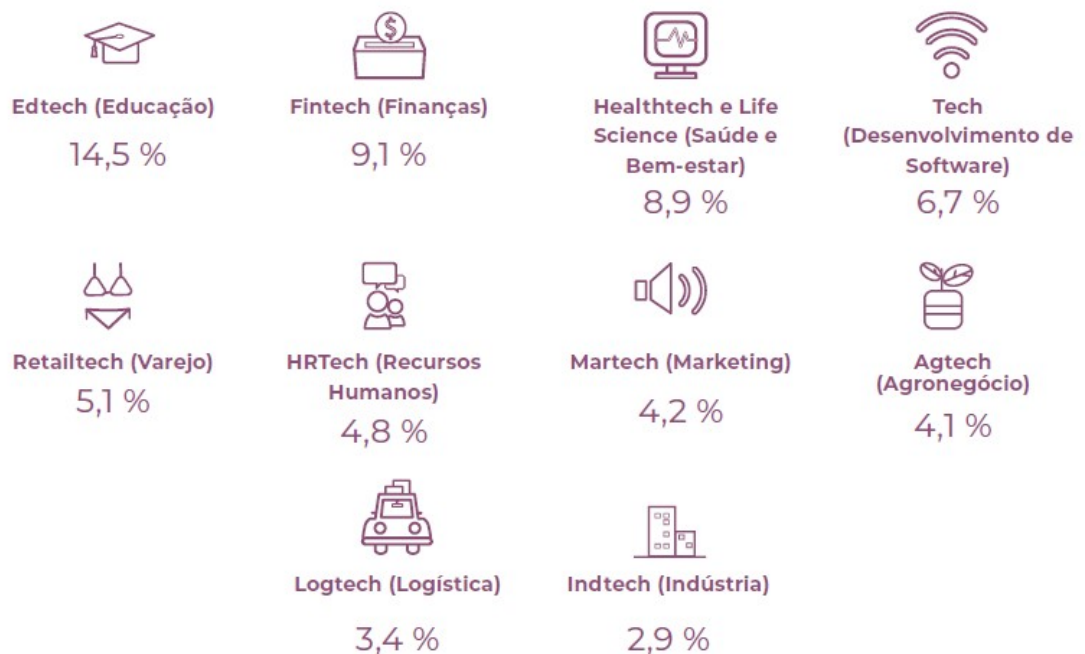
Ipek e Peynirci (2020) identificam que apesar do significativo progresso em termos de conhecimento sobre o que autores denominam Orientação ao Mercado de Exportação (EMO) das empresas, de que há questões que precisam ser endereçadas para permitir que a

literatura caminhe para a maturidade. Concluem que específico exame deve ser feito em relação aos tipos de conhecimento (informacional, experiencial, e tácito), e o que sejam as resultantes relacionadas ao conhecimento tais como: internalização do conhecimento, aquisição do conhecimento, grau de transferência do conhecimento, base de conhecimento (tipo de conhecimento, profundidade, etc).

Notadamente quando se trata das EBTs e das *Startups* em particular, em um contexto que há diversas variáveis que influenciam a internacionalização, como país alvo e suas características próprias, perfil e segmentos de atuação da EBT, modelo de negócio, nível de maturidade da EBT, público alvo, etc., se impõe um demanda em termos de conhecimento, onde a emergência de modelos conceituais, frameworks, artefatos, entre outros, que propiciem uma visão dos pontos prioritários de atenção pela EBT com relação ao mercado externo, são de grande relevância.

O perfil e segmento de atuação das EBTs no Brasil são apresentados na figura 4, onde se percebe que 1/3 dos empreendimentos se concentram em 3 segmentos de atuação que são: educação, finanças e saúde e bem-estar, de um total de 10 segmentos.

Figura 4 – Perfil de atuação e segmentos das Startups no Brasil 2022.



Fonte: Abstartups - Mapeamento do Ecosistema de Startups (2022).

O modelo de negócio das EBTs Startups no Brasil são apresentados na figura 5 e

apresenta com bastante destaque com 39,7% a solução de Software como Serviço (SaaS), seguido da modalidade venda direta com 16,4%, e depois de forma bastante equilibrada em patamar aproximado aos 10%, o modelo tipo *market place*, clube de assinaturas e taxa sobre transações. Há outros 5 modelos de negócio com percentuais menos representativos, totalizando 10 modelos de negócio.

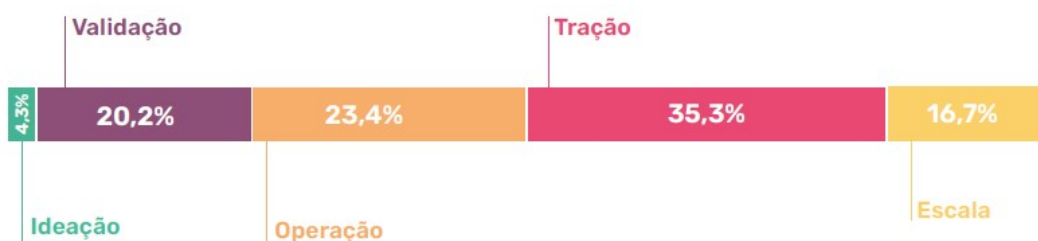
Figura 5 – Modelos de negócio das Startups no Brasil 2022.



Fonte: Abstartups - Mapeamento do Ecossistema de Startups (2022).

O nível de maturidade das EBTs Startups no Brasil são apresentados na figura 6, no qual pode-se constatar 75,4% das empresas já estão em operação para as quais se pressupõe já poderiam ter em seu escopo de atuação a internacionalização.

Figura 6 – Nível de maturidade das Startups no Brasil 2022.



Fonte: Abstartups - Mapeamento do Ecossistema de Startups (2022).

Os públicos alvo das EBTs Startups no Brasil são apresentados na figura 7, com foco de suas soluções voltado à empresas, B2B, com 52%, seguido de soluções voltados a empresas e clientes finais (B2B2C) com 30%.

Figura 7 – Público alvo das Startups no Brasil 2022.

Empresas (B2B)	52,0%
Empresas e consumidor final (B2B2C)	30,0%
Consumidor final (B2C)	13,1%
Governo (B2G)	3,3%
Startups (B2S)	1,3%
Peer-to-Peer (P2P)	0,3%

Fonte: Abstartups - Mapeamento do Ecosistema de Startups (2022).

Conforme apresentado na seção introdutória desta dissertação as oportunidades e benefícios advindos da internacionalização são muito expressivos para as EBTs e notadamente para as *Startups*, no entanto para que este objetivo seja alcançado com êxito, a gestão do conhecimento se faz primordial para as EBTs.

Saarenketo *et. al.* (2004) destaca que na medida que o processo de aprendizagem das EBTs e Startups for imperfeito, maior é a probabilidade que as empresas falhem na internacionalização. Propõem que a rápida internacionalização está diretamente relacionada a um processo rápido de aprendizagem, e que a adoção de uma abordagem baseada em conhecimento, significativamente contribui para explicar como as PMEs EBTs da Finlândia, frequentemente alcançam rápido crescimento global.

Zakery e Saremi (2020), constataam que de fato em todos os modelos de internacionalização, como os modelos por processo/estágio, as abordagem de rede, organizações industriais, e as *born globals*, é de importância a aquisição de conhecimentos, a aprendizagem, e as habilidades, pois são aspectos cruciais e por meio dos quais se explica a performance internacional. Enfatizam que as PMEs podem obter vantagem competitiva e performance superior por meio da utilização efetiva das capacidades de aprendizagem, mecanismos para facilitar o processo de aprendizagem e absorção da informação, bem como para converter conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Com base no exposto acima, onde de um lado se destaca a importância do conhecimento para internacionalização das EBTs, e de outro lado também se destaca a insuficiência de conhecimento estruturado, oportuniza uma lacuna de interesse a qual a presente dissertação tem por objetivo fazer a sua contribuição para as EBTs, considerando que seus esforços para internacionalização essencialmente carecem de abordagem à partir da gestão de conhecimento.

Reforça a importância e justificativa para a realização desta dissertação, a qual objetiva, em última instância, instrumentalizar as EBTs com conhecimento dos Fatores Críticos de Sucesso, para que as estimulem a uma maior internacionalização ao passo que mitigue a alta taxa de mortalidade das EBTs startups.

Na perspectiva do PPGEGC (vide quadro 2 seção 1.4), o histórico de pesquisas acerca das EBTs não abrange a temática da internacionalização à exceção de uma tese defendida em 2021 sobre internacionalização de PMEs intensivas em conhecimento, que no entanto não têm por objetivo prover qualquer tipo de *roadmap* voltado ao apoio das EBTs para internacionalização. Tal evidência sugere fortemente a necessidade de pesquisas direcionadas a internacionalização das EBTs, tendo em vista a importância destas empresas no Brasil e Santa Catarina, onde são responsáveis pela maior parte do PIB da cidade de Florianópolis e que detêm o maior número de startups per capita do Brasil. Assim sendo, pelas razões acima expostas, pesquisas que ampliem este tão importante pilar econômico e social são extremamente necessárias. Em realidade tal pergunta de pesquisa, do ponto de vista teórico e acadêmico por si só já se justifica, pois é relativamente limitado o campo de pesquisa sobre os fatores que impedem a internacionalização nas *new ventures* de países emergentes. (CAHEN, LAHIRI, BORINI, 2016).

Foram consultadas as bases científicas *Scopus e Web of Science* (critérios de busca dispostos na seção 3.2.1 desta dissertação).

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Esta dissertação tem por objetivo auxiliar as Empresas de Base Tecnológica – EBTs, no processo de internacionalização de suas atividades. A dissertação se enquadra na área de concentração Gestão do Conhecimento, que define conhecimento como “processo e produto efetivado na relação entre pessoas e agentes não humanos para a geração de valor”

(PACHECO, 2010, p. 37). Preocupa-se com a utilização do conhecimento como fator de produção estratégico no gerenciamento de negócios relacionados à economia baseada no conhecimento e na linha de pesquisa de Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade, a qual propõe estudos nos quais os processos de criação e aplicação do conhecimento são determinantes para a implantação das mudanças exigidas pela economia do conhecimento. As EBTs, que possuem como principal ativo o capital intelectual de seus colaboradores, empregados para produção de valor na forma de conhecimento, é um tema de estudo aderente e coerente com a área de concentração da gestão do conhecimento a qual tem por objeto de estudo a gestão organizacional baseada no conhecimento, pois suas pesquisas enfocam o conhecimento organizacional, a economia e o trabalhador do conhecimento.

A internacionalização deste tipo de empreendimento que são as EBTs, é por sua vez um tema muito contemporâneo e emergente, e a internacionalização se apresenta como grande desafio para este segmento econômico e para a sociedade atual, sendo que estes tipos de empresas denominadas EBTs, são um exemplo central da passagem da era industrial para a era do conhecimento. Pesquisas na perspectiva multidisciplinar da gestão do conhecimento, podem contribuir para as EBTs em seu processo de internacionalização, em razão de que as mesmas detêm grande e crescente importância econômico-social, e sobre as quais há poucos estudos, particularmente nos países em desenvolvimento.

Complementar e coerente à visão de aderência da presente dissertação ao programa de engenharia e gestão do conhecimento, é o fato de que, a fim de explicitar os conhecimentos chave para internacionalização de EBTs, foi empregado no desenvolvimento da dissertação para consecução de seus objetivos, a metodologia dos fatores críticos de sucesso. Esta metodologia foi assimilada pela gestão do conhecimento sendo originária da área de sistemas de informação. Wong (2005), definiu os FCS aplicados à gestão do conhecimento, como aquelas atividades e práticas que deveriam ser endereçadas para assegurar o sucesso da implementação de gestão do conhecimento. Outros autores também fizeram uso da metodologia dos fatores críticos de sucesso aplicados na gestão do conhecimento, tais como Davenport, De Long e Beers (1998), Chourides, Longbottom e Murphy (2003) entre outros.

A presente dissertação desta forma trata-se de um estudo de natureza multidisciplinar e interdisciplinar, pois as teorias e conhecimentos utilizados sobre internacionalização e EBTs, são estudos não delimitados disciplinarmente e que portanto utilizará conhecimentos de diferentes áreas, dentre as quais: Gestão do Conhecimento, Internacionalização de Empresas, EBTs, Gestão de Negócios, por meio das quais têm-se por objetivo propor um *roadmap*

baseado na evidenciação dos Fatores Críticos de Sucesso para a Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica, sendo os FCS provenientes de revisão integrativa de literatura e de estudo de caso único com EBT referência de sucesso na internacionalização à nível nacional, sendo a mesma pertencente ao ecossistema de EBTs de Santa Catarina. Holley (2018) destaca que no processo de interdisciplinaridade trabalha-se com conhecimento de disciplinas múltiplas. Por sua vez Pountney e McPhail (2017) pontuam que a interdisciplinaridade é uma abordagem que possibilita melhorar e enriquecer a aprendizagem e a produção de conhecimento, pela associação de duas ou mais disciplinas.

Este trabalho contribuirá para a continuidade de pesquisas realizadas no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento sobre a proposição de artefatos, modelos conceituais e frameworks voltados ou apoiados pela Gestão do Conhecimento e, particularmente, para pesquisas sobre Empreendedorismo, Inovação e Sustentabilidade do programa. Adicionalmente a presente dissertação contribui para o Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC (PPGEGC) pois possui aplicabilidade efetiva para as EBTs as quais tem como característica fundamental serem intensivas em conhecimento.

O Quadro 3 elenca os trabalhos relacionados à presente dissertação em termos de correlação temática.

Quadro 3 – Teses e Dissertações desenvolvidas no EGC

Tema	Autor (T/D)	Título	Ano
Internacionalização	Trindade, Evelin Priscila (T)	Estudos sobre internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) brasileiras intensivas em conhecimento	2021
Empresas de Base Tecnológica	Bittarello, Kamila Patricia (D)	O fluxo do conhecimento no ambiente das redes de empresas de base tecnológica	2014
	Dias, Adriano Júnior (D)	Relações entre a estrutura organizacional, a gestão do conhecimento e a inovação, em empresas de base tecnológica	2012
	Panisson, César (D)	Políticas públicas que subsidiam o desenvolvimento de empresas de base tecnológica: um estudo de multicasos	2017
	Machado, Edson Valdir (D)	Criatividade e inovação: um estudo de caso em uma empresa de base tecnológica	2014
	Mello, Marta Inês Caldart de (T)	Desenvolvimento de líderes de empresas de base tecnológica: uma perspectiva transformadora	2020
	Iata, Cristiane Mitsue (T)	Liderança feminina: a experiência de mulheres que se	2020

		tornaram líderes em empresas de base tecnológica	
	Bernard, André Peressoni (D)	Framework de indicadores para gestão da inovação em empresas de base tecnológica	2021
	Tecchio, Edivandro Luiz (T)	A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica	2015
Fatores Críticos de Sucesso	Schmitt, Sabrina Rebello (D)	Fatores críticos de sucesso à manutenção de comunidades de prática e suas dimensões de análise	20 12
	Zacarkim, Valder Lemes (D)	A capacidade empreendedora como fator crítico de sucesso em gerenciamento de projetos	20 17

Fonte: o autor (2023)

1.5 DELIMITAÇÃO

A presente dissertação de mestrado está delimitada a uma revisão integrativa de literatura e estudo de caso em empresa de referência para identificar os fatores críticos de sucesso para a internacionalização de empresas de base tecnológica. Como resultado da pesquisa realizada, propõe-se um *roadmap* para as EBTs em seu processo de internacionalização e um artefato que fornece a representação do *roadmap* proposto.

Esta pesquisa não abrangerá a avaliação e demonstração da consistência e viabilidade do *roadmap* que compreenderiam as etapas 4 e 5 do DSR utilizado como base nesta dissertação.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação está estruturada em seis capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, na qual é exposta a contextualização do problema de pesquisa, a questão norteadora desta pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa da pesquisa, a delimitação de pesquisa e a sua aderência ao PPGEGC, e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo tem por objetivo a fundamentação teórica, contemplando os principais conceitos que são objeto da pesquisa: internacionalização, empresas de base tecnológica e fatores críticos de sucesso.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, trazendo a visão de mundo adotada e o delineamento da pesquisa com a apresentação das etapas do método *Design Science Research* (DSRM) e as técnicas de coleta de dados adotadas na pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a estudo de caso realizado com empresa de referência do ecossistema de Santa Catarina e do Brasil.

O quinto capítulo consiste do desenvolvimento, apresentação do *roadmap* proposto e discussão de resultados obtidos na pesquisa.

O sexto capítulo apresenta as conclusões e as sugestões para trabalhos futuros.

A pesquisa segue as diretrizes estruturais de um trabalho de pesquisa que utiliza o método DSR propostas por Gregor e Hevner (2013) e as etapas para elaboração da pesquisa indicadas por Peffers *et. al.* (2007) as quais são melhor descritas no quadro 4.

Quadro 4 - Estrutura do trabalho

Seções propostas por Gregor e Hevner (2013)	Conteúdo proposto por Gregor e Hevner (2013)	Etapa do DSRM (Peffers <i>et al.</i> , 2007)	Seção/Capítulo da pesquisa
Introdução	Definição do problema, significado/motivação do problema, introdução aos conceitos-chave, questões/objetivos de pesquisa estrutura do restante do artigo.	A definição do problema e os objetivos da pesquisa devem especificar as metas que são exigidas do artefato a ser desenvolvido.	Capítulo 1
Revisão de literatura	Trabalho prévio que seja relevante para o estudo, incluindo teorias, estudos de pesquisa empírica e resultados/relatórios da prática.	A literatura anterior pesquisada deve incluir qualquer teoria/conhecimento de <i>design</i> anterior relacionados à classe de problemas a serem abordados, incluindo artefatos que já foram desenvolvidos para resolver problemas semelhantes. Auxilia na definição do problema, objetivos e sugestão de solução do problema.	Capítulo 2
Método	A abordagem e os procedimentos metodológicos que foram empregados na pesquisa.	A abordagem específica de DSR adotada deve ser explicada com referência às autoridades existentes.	Capítulo 3

Descrição do artefato	Uma descrição concisa do artefato no nível apropriado de abstração para fazer uma nova contribuição para a base de conhecimento.	Deve incluir pelo menos a descrição do artefato projetado e, talvez, o processo de pesquisa de projeto.	Capítulo 4
Avaliação	Evidências de que o artefato é útil.	O artefato é avaliado para demonstrar seu valor com evidências que abordam critérios como validade, utilidade, qualidade e eficácia	Capítulo 4 (Esta etapa não estará contemplada no escopo desta dissertação)
Discussão	Interpretação dos resultados: o que significam os resultados e como eles se relacionam com os objetivos declarados na seção introdutória. Pode incluir: resumo do que foi aprendido, comparação com trabalhos anteriores, limitações, significado teórico, significado prático e áreas que requerem mais trabalho.	As contribuições da pesquisa são destacadas e as amplas implicações dos resultados do artigo para a pesquisa e a prática são discutidas.	Capítulo 5 (Esta etapa não estará contemplada no escopo desta dissertação)
Conclusões	Parágrafos finais que reafirmam as descobertas importantes do trabalho.	Reafirma as idéias principais na contribuição e por que elas são importantes	Capítulo 6

Fonte: adaptado de Gregor; Hevner (2013, pp. 349-351); Peffers *et al.* (2007)

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são discutidos os principais temas que fundamentam essa dissertação de mestrado.

2.1 Internacionalização

A internacionalização é um processo por meio do qual uma empresa muda suas operações de negócio, de um mercado local para mercados estrangeiros (BUCKLEY, 2016).

As teorias de internacionalização se iniciaram de forma mais estruturada no início dos anos de 1960 e 1970, sendo que as primeiras teorias consideraram a internacionalização como um processo estável de entrada em um mercado externo, e onde cada novo passo e etapa, pressupunha maior comprometimento no âmbito internacional (MORIC MILOVANOVIC, CVJETKOVIC, 2021). Vários autores investigaram amplamente o processo de internacionalização das empresas nas décadas recentes, mas uma corrente de pesquisa mais robusta emergiu do chamado Modelo Uppsala de Internacionalização, escola de pensamento esta que postulava que as empresas se internacionalizam gradualmente por meio de uma série de estágios evolutivos (OLIVA, F.L. *et. al.*, 2022), com investimentos iniciais voltados a países com proximidade cultural (baixa distância psíquica), sendo nesta formatação propício a pequenas e médias empresas, sendo este modelo ligado a teoria econômica (FIATES, G.G.S. *et. al.*, 2013). Os modelos de internacionalização das Teorias de Aprendizagem e a Teoria das Redes de Relacionamento (*network*), são considerados evoluções da escola nórdica de Uppsala (FIATES, G.G.S. *et. al.*, 2013).

Outras teorias de internacionalização foram desenvolvidas, dentre as quais o modelo de Custos de Transação, com idéia central no desenvolvimento do conceito de transações, que compreendia a contratação de empresas no exterior e a utilização da própria estrutura da empresa, e o controle como o determinante mais importante de risco e retorno (FIATES, G.G.S. *et. al.*, 2013).

Também foi desenvolvida a teoria da Internalização que trouxe uma conceituação para a aplicação dos custos de transação ligados aos negócios internacionais por meio do investimento direto externo – IDE, e propondo um sequência de modos de entrada no mercado externo passando pelos passos da exportação, investimento direto e licenciamento (FIATES, G.G.S. *et. al.*, 2013).

Outra teoria de internacionalização que ganhou projeção foi a teoria do Paradigma Eclético da produção internacional, a qual procura explicar a amplitude, forma e padrão de produção internacional, com base em três grupos de vantagens, sendo: vantagens específicas da propriedade, vantagens da internalização e vantagens locacionis. Esta teoria considera estas vantagens como fatores fundamentais nas decisões de uma empresa em mercados externos com produção no exterior, sendo este paradigma mais apropriado para empresas multinacionais (FIATES, G.G.S. *et. al.*, 2013).

Relevante considerar a teoria da internacionalização da Externalização, baseada no modelo Uppsala mas sugerindo a dimensão da externalização para distinguir formas como as empresas executam as suas operações internacionais como por exemplo as alianças estratégicas, franquias, licenças e *joint ventures*. Esta teoria seria importante para a análise de internacionalização das PMEs, que isoladamente não dispõe de recursos para internacionalização (FIATES, G.G.S. *et. al.*, 2013).

Ante ao exposto, a teoria da internacionalização nos anos de 1980, abriu a sua fronteira permitindo para que no fenômeno das empresas multinacionais ingressarem também, no âmbito desta teoria, as pequenas empresas, empresas não manufatureiras e não fortemente hierarquizadas, e empresas não monolíticas em termos de suas estruturas verticais e horizontais (BUCKLEY, 2016). Coerente a isto, novas teorias começaram a ser desenvolvidas devido às rápidas mudanças que ocorreram no início dos anos de 1990 e que produziram o aparecimento de um novo tipo de empresa que opera internacionalmente desde sua origem, denominada *Born Global* (MORIC MILOVANOVIC, CVJETKOVIC, 2021). Conforme Buckley (2016) no curso dos anos de 1990 ocorreu o desenvolvimento de uma empresa multinacional mais flexível, a qual cresce na sofisticação da gestão, incrementou o entendimento cultural das empresas, com maior abertura aos mercados e as tecnologias, notadamente as de tecnologia da informação conduziram a condições mais amplas para as empresas multinacionais, em particular a capacidade de mobilizar fatores como tecnologia, competências, conhecimento, informação.

Apesar da internacionalização ser objeto de estudo em várias áreas do conhecimento, para Ribau, Moreira e Raposo (2018), não há um único modelo agregador que explique o processo de internacionalização desde uma fase embrionária.

Para os fins deste estudo, a internacionalização das EBTs será considerada como a mudança na atuação mercadológica das empresas de seu país de origem para com outros países, o

que implica no estabelecimento de qualquer relação comercial de venda de produtos e serviços com outras empresas e/ou clientes em mercados de outros países.

2.2 Empresas de Base Tecnológica

As Empresas de Base Tecnológica – EBTs foram desde muito tempo atrás conceituadas pela literatura. De acordo com Abernathy e Utterback (1978), são empresas com processos flexíveis de produção, classificadas como de padrão de inovação fluído, com capital humano altamente qualificado, intra (empreendedor), e com controle organizacional infomal. Para Riggs (1983) as EBTs têm a tecnologia como elemento essencial a sua operação e aos seus diferenciais competitivos. As EBTs, são empresas que desenvolvem e comercializam tecnologias (DIAS, 2012).

E a crescente utilização da tecnologia pelas empresas possibilitou a ascensão das Empresas de Base Tecnológica (EBTs) (GRANSTRAND, 1998). As EBTs conforme Ceranto e Andrade Jr. (2012), são organizações de grande relevância para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social das nações, entretanto têm tido pouco destaque na literatura nacional.

Carvalho *et al.* (1998), conceituam EBTs como empresas que projetam, desenvolvem e produzem novos produtos e/ou processos, se caracterizando pela aplicação de conhecimento técnico-científico. Andino (2005), destaca que as EBTs são responsáveis por desenvolver soluções tecnológicas por meio de novos produtos e serviços. Empresas de base tecnológica (EBTs) são tipicamente empresas privadas que desenvolvem produtos e serviços de alta tecnologia baseado em consideráveis esforços de pesquisa e desenvolvimento (ZAKERY e SAREMI, 2021). Para a Associação Catarinense de Tecnologia - ACATE, entidade a qual é o principal *hub* das empresas de base tecnológica no estado de Santa Catarina e um dos mais importantes do Brasil, uma empresa de tecnologia é “aquela que gera, adapta ou aplica intensivamente conhecimentos científicos e técnicos avançados e inovadores em seus processos, produtos ou serviços” (ACATE, 2019, p. 2).

Valério Netto (2006), manifesta que as EBTs são empresas que adotam novas tecnologias no seu processo produtivo o que compreende tanto empresas produtoras de bens quanto de serviços com alto conteúdo de conhecimento. Para Castells (1989), as EBTs são empresas que utilizam como principal matéria-prima, a informação e o conhecimento. Desta forma como destaca Stefanuto (1993), são empresas que operam na fronteira tecnológica de seu setor. As EBTs têm como característica central de sua natureza serem intensivas em

conhecimento e centralizadas na tecnologia (EDISON; BIN ALI; TORKAR, 2013). De fato a aplicação de conhecimento evidencia que no contexto onde estão inseridas as EBTs, o conhecimento é o principal ativo, razão pela qual estas empresas também são denominadas de Organizações Intensivas em Conhecimento (NADAI, 2006). Krugliankas (1996), declara que as EBTs são empresas com extraordinária orientação para a inovação, que operam com alto risco e incertezas, e que possuem grande estoque de ativos intangíveis, e que tem como característica de seus processos estarem próximas aos seus clientes. Em Lemos (1999), temos que as EBTs tem a necessidade de investimentos constantes em conhecimento, e em processos interativos de aprendizado organizacional. Keeble e Wilkinson (1999) definem as EBTs como empresas que produzem bens e serviços que incorporam tecnologias novas e avançadas criadas a partir de conhecimentos científicos e tecnológicos, e que sua principal vantagem competitiva é a liderança tecnológica e os conhecimentos que detêm. Em geral o principal capital das PMEs, em particular as EBTs, é o capital intelectual, o qual é o recurso principal utilizado para alcançar sucesso no contexto internacional (ZAKERY e SAREMI, 2021). Para Riggs (1983), as EBTs investem constantemente na geração de novos conhecimentos uma vez que os resultados da empresa advém dos seus conhecimentos.

As novas empresas de base tecnológica (NEBTs) como também são conhecidas as EBTs, recebem outras denominações na literatura como *International New Ventures*, *Born Globals*, *Early Internationalizing Firms* (Baier-Fuentes, *et. al.* 2019). Estas empresas representam um importante tipo de organização que desde sua origem trazem consigo a predisposição para buscar vantagem competitiva e empregar seus recursos em vários países. (McDOUGALL, SHANE, OVIATT, 1994).

As NEBTs têm como característica minimizar os riscos e custos de falha no processo de adoção de uma rápida estratégia de internacionalização em comparação às empresas tradicionais, e têm reconhecida importância e atratividade nos mercados mais adiantados e com atenção por novas tecnologias como plataformas digitais, inteligência artificial, *block chain*, internet das coisas, *data mining*, etc. (SALAMZADEH, *et. al.* 2022).

A comercialização de conhecimento especializado e tecnologias criados pelas NEBTs é uma característica que se destaca nestas empresas (HILMERSSON e JOHANSON, 2020). Desta forma o rápido avanço da tecnologia abre espaço para o desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica (NEBT) as quais são focadas em modelos de negócio baseados em tecnologia, sendo uma característica das NEBTs a criação de maior integração entre comunidades, negócios, bens e serviços (SALAMZADEH, *et. al.* 2022).

2.3 Fatores Críticos de Sucesso

A teoria e o método dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foi desenvolvido em 1979 por Rockart, J.F. no MIT *Sloan School of Management*, para apoiar os tomadores de decisão, na identificação dos elementos mais importantes nas suas operações, de forma a produzir vantagem competitiva para a empresa. Os FCS são os elementos nas empresas onde tudo deve funcionar corretamente para tornar real, o planejamento da empresa (BULLEN e ROCKART, 1981).

Apesar dos conceitos dos FCS não serem recentes, sua abordagem continua sendo muito poderosa nos dias atuais e aplicável a muitos dos presentes desafios. Tendo em conta o início do uso mais intensivo de sistemas de informação a partir dos anos de 1980, os desenvolvedores da teoria dos FCS reconheciam o desafio que se apresentava para executivos nas organizações que necessitavam de forma clara identificar e definir suas necessidades de informação (KHODAVEYSI, MOBARAKABADI, SLAMBOLCHI, 2016).

Confrontados com um mundo crescente em complexidade, gestores necessitam acesso a informação que é mais pertinente às suas funções e responsabilidades, e o método dos FCS é um método capaz de apontar precisamente que informação é a mais necessária. FCS representam práticas que, quando bem executadas, contribuem para aumentar a probabilidade de êxito de qualquer atividade. FCS referem-se especificamente a planos, processos e ações de negócio, os quais são efetivamente os elementos dos quais se ocupam os gestores tanto no sentido estratégico quanto operacional, sem os quais não se assegura o sucesso do empreendimento (BULLEN e ROCKART, 1981).

Mais especificamente os FCS funcionam como filtros por meio dos quais os executivos e a gestão podem identificar as informações que são mais importantes para tomada de decisões críticas nas organizações. Adicionalmente a abordagem é muito útil como uma componente do planejamento estratégico para sistemas de informação e tecnologia, pois orienta, dá foco as organizações e valida muitas das atividades importantes que se necessita realizar para o atingimento da sua missão de negócios (KHODAVEYSI, MOBARAKABADI, SLAMBOLCHI, 2016).

Em síntese ao longo da literatura, a definição de FCS segundo outros diversos autores, corrobora a conceituação original de Rockart, conforme apresentado no quadro 5.

Quadro 5- Definições de FCS

Rockart, 1979.	FCS são aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo e de sucesso para a organização.
Hofer e Schendel, 1978.	FCS são aquelas variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu setor de atividade, podendo variar de acordo com o setor.
Leidecker Bruno, 1984.	FCS são aquelas características, condições ou variáveis, que podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição.
Barat, 1992.	FCS são a verbalização dos meios mais importantes pelos quais os objetivos do negócio são alcançados no momento e nas circunstâncias esperados pelo gestor.
Holohan, 1992.	O método dos FCS foi desenvolvido para permitir aos gestores ter foco nas suas necessidades presentes de informação, prevenindo a disponibilização de informações de sistemas, relatórios, gráficos, análises de tendências, que não são necessárias para os gestores conduzirem o negócio.
Williams e Ramaprasad, 1996.	No sentido mais pronunciado, FCS, se constitui como parte de um mecanismo causal que conduz ao sucesso.
Shank, Boynton, Zmud, 1985.	FCS do empreendimento é um conjunto de atividades top, preocupações, estratégias, objetivo da alta gestão, sendo os mesmos derivados das duas ou três camadas superiores da gestão e desdobra os FCS em toda a organização.
Caralli, Stevens, Willke, Wilson, 2004.	De modo fundamental FCS estão relacionados a função da gestão, quanto ao que precisa ser feito, o quão bem feito, e com que periodicidade. De maneira mais simplificada FCS podem ser entendidos como a ferramenta da gestão para tomar decisões conscientes para suportar a missão da organização.

Fonte: O autor (2023).

Há na vida de todo o gestor um número incrível de coisas para as quais a sua atenção pode ser desviada, mas a chave para o sucesso para a maioria dos gestores é focar o seu mais limitado recurso que é o tempo, naquelas questões que realmente fazem a diferença entre sucesso e fracasso (BULLEN e ROCKART, 1981).

Quando os FCS são inseridos no quadro da internacionalização, os mesmos variam e são diferentes em cada país com o qual a empresa faz negócios, de acordo com as diferenças econômicas, geográficas e culturais (MORIC MILOVANOVIC, CVJETKOVIC, 2021).

Apesar das pesquisas nesta área das EBTs terem avançado nos últimos anos, os resultados alcançados não obtiveram consenso no que concerne aos FCS para a

internacionalização das PMEs (HANDOYO, YUDIANTO, FITRIYAH, 2021), e notadamente isso se intensifica com relação às EBTs, pois não há consenso nas bases teóricas utilizadas e insuficiência de estudos empíricos notadamente para países em desenvolvimento, o que reforça a motivação do presente estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na dissertação com vistas a alcançar os objetivos propostos. Refere-se portanto à abordagem dos problemas e à forma como as soluções foram buscadas.

O procedimento metodológico está dividido em duas partes, sendo a primeira relativa à caracterização da pesquisa e a visão de mundo que orienta a pesquisa, e a segunda parte compreende o delineamento das etapas e as técnicas para coleta e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente dissertação adota como paradigma de pesquisa o *Design Science Research* originado na década de 1960 por meio dos estudos de Herbert Simon que buscava estabelecer distinções entre a ciência do *design* (*Design Science*) e as ciências naturais. Para Simon (1969), o *design* é um método científico destinado a criar novas formas, novos artefatos ou, de maneira geral, novos conhecimentos. Ou seja, enquanto as ciências naturais lidam com a análise de uma realidade existente voltada a explicar, descrever, explorar ou prever fenômenos e suas relações, a ciência do *design* (*Design Science*) tem como objetivo central a transformação dessa realidade, gerando conhecimento que propicie a solução de problemas. (JOHANSSON-SKÖLDBERG; WOODILLA; ÇETINKAYA, 2013; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015; ELSBACH; STIGLIANI, 2018; PEREIRA; MENEGALI; FIALHO, 2022).

Conforme o exposto acima onde se evidencia primeiro uma pesquisa clássica, centrada em teorias, compreensão de fenômenos, generalizações e abstrações, e por segundo um tipo as pesquisas centrada na construção de artefatos que possam ser úteis para um grupo de interessados e determinada realidade (WEBER, 2018). Ou seja, segundo o último caso, as pesquisas são voltadas à resolução de problemas reais e interferência em uma realidade específica, o que é amparado pelo paradigma das ciências naturais e sociais (VAN AKEN, 2004; ROMME, 2003; DRESCH, 2013).

Complementa a base epistemológica do Design Science da dissertação, a concepção pragmática de Creswell (2010), a qual se volta à soluções de problemas.

Com base no paradigma e base epistemológica acima expostos, foi desenvolvido o seguinte procedimento para atender os objetivos propostos nesta dissertação.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Tendo o DSR como método de pesquisa da dissertação adotou-se o *design* processual proposto por Peffers *et al.* (2007), que compreende as seguintes etapas, conforme abaixo:

1. identificação do problema e sua motivação;
2. definição dos objetivos para a solução;
3. projeto e desenvolvimento;
4. demonstração (etapa não contemplada neste estudo);
5. avaliação (etapa não contemplada neste estudo);
6. comunicação.

Destaca-se inicialmente que as etapas acima descritas não precisam rigorosamente seguir a ordem sequencial iniciando-se etapa (1) e finalizando-se na etapa (6).

As etapas de identificação do problema e motivação (1) e a etapa de definição dos objetivos para a solução (2) foram discutidas nos capítulos 1 e 2 desta dissertação.

A etapa 1 tem por objetivo definir o problema de pesquisa e justificar o valor da solução que se tem por objetivo. Na etapa 1 a definição do problema será utilizada para desenvolver o artefato que possa efetivamente prover a solução, razão pela qual, é importante ter em conta a possibilidade de se dividir em partes menores o problema de forma que a solução possa endereçar a sua complexidade. Nestas etapas 1 e 2, se busca evidenciar e justificar a relevância das EBTs e o quanto estas empresas necessitam ampliar a sua internacionalização, promovendo a maior inserção destas empresas no mercado internacional, bem como reduzindo o risco de mortalidade das mesmas. Os recursos necessários para esta atividade incluem o conhecimento do estado do problema e a importância de sua solução (VOM BROCKE; HEVNER; MAEDCHE, 2020). A definição do problema com base em levantamento bibliográfico foi realizado por meio de uma revisão integrativa de literatura, e os objetivos por conseguinte foram construídos a partir da identificação do problema e do conhecimento existente na literatura e que serão posteriormente confrontados e avaliados no estudo de caso, conforme o que compreende o escopo e viabilidade como parte da dissertação. Ressalta-se que os objetivos são do tipo qualitativos, porque buscam descrever como um novo artefato deve destacar as soluções para os problemas identificados e que até o momento não foram abordados (PEFFERS *et al.*, 2007). Salienta-se no entanto que é bastante escassa e desestruturada a literatura e em particular os estudos empíricos são limitados particularmente em países em desenvolvimento. Desta forma, entre as temáticas da internacionalização e

EBTs introduziu-se especificamente as lentes dos fatores críticos de sucesso, a fim melhor delimitar os que se relacionam especificamente com estes dois temas. A busca de relação entre estas duas temáticas se deu por meio de uma revisão integrativa de literatura - cujos resultados estão apresentados na subseção 3.2 desta dissertação, que consistiu em mapear em estudos primários e de revisão, buscando o conhecimento teórico e prático relatado nos estudos.

Na etapa 2 dos objetivos, os mesmos podem ser inferidos a partir da definição do problema e do conhecimento do que é possível e viável. Os objetivos devem ser inferidos racionalmente a partir da especificação do problema. (VOM BROCKE; HEVNER; MAEDCHE, 2020). Os objetivos podem ser quantitativos, em termos do quanto uma solução desejada se espera seja melhor em relação à soluções existentes, ou os objetivos podem ser qualitativos, tal qual como o novo artefato é esperado de prover solução aos problemas não ainda endereçados. Os objetivos se transformam em ações a serem operacionalizadas para a resolução do problema identificado.

O objetivo geral do presente trabalho é portanto, propor um artefato representado na forma de *roadmap* para a internacionalização de EBTs, que possibilite a incorporação dos FCS mapeados na revisão de literatura integrativa e no estudo de caso.

A etapa 3, por sua vez, faz parte da fase de desenvolvimento, é o momento em que o artefato (neste caso o *roadmap*), que vai servir de solução para o problema, é desenvolvido, alicerçado pelo conhecimento gerado nas etapas anteriores. Conceitualmente um artefato pode ser qualquer objeto desenvolvido no qual a solução de pesquisa está embarcada. Esta etapa inclui determinar a funcionalidade desejada do artefato e sua arquitetura, para a resolução de um problema real (PEFFERS *et al.*, 2007; VOM BROCKE; HEVNER; MAEDCHE, 2020). Os recursos necessários para passar de objetivos para o projeto e desenvolvimento incluem conhecimento da teoria que pode ser usada na solução (PEFFERS *et al.*, 2007). Em outras palavras, a materialização do projeto é a construção do artefato com base no conhecimento adquirido nas etapas anteriores (definição do problema e sugestão para sua resolução). A partir do levantamento bibliográfico realizado na etapa de identificação do problema, constatou-se que há uma oportunidade de desenvolvimento e proposição de um *roadmap* para internacionalização com base nos FCS das EBTs.

Por conseguinte, em continuidade na etapa 3, realiza-se o estudo de caso na empresa SoftExpert, de modo que se possa mapear com o CEO, no âmbito da gestão do conhecimento organizacional, os FCS para internacionalização da empresa, salientando tratar-se de uma

empresa presente com seus serviços em mais de 40 países e 9 unidades de negócio próprias se fazendo presente em todos os continentes (capítulo 4). Para isso, foi realizada entrevista semi-estruturada seguindo o procedimento de entrevistas e técnica conforme proposto em Bullen e Rockart (1981) para o levantamento dos FCS.

A etapa de projeto e desenvolvimento (3) do DSR, será descrita no capítulo 5 da dissertação, e representa a criação do artefato (PEFFERS *et al.*, 2007). Trata-se da etapa da pesquisa a qual é destinada a criar o *roadmap* para internacionalização de EBTs. Nesta fase se realiza o levantamento dos FCS apoiado pela revisão integrativa de literatura, a fim de validar por meio do estudo de caso, os FCS que são determinantes para o sucesso na internacionalização das EBTs.

Parte integrante da etapa 3, a seguir, é apresentada uma síntese das etapas relativas à entrevista que ocorre na etapa 3 do DSR. Esta abordagem de entrevista consiste de 3 etapas que são: definição dos objetivos para a entrevista, a preparação pré-entrevista, e o procedimento de entrevista.

Na fase dos objetivos da entrevista, o entrevistador dos FCS buscar alcançar todos os seguintes quatro objetivos:

1. Entender a organização do entrevistado e a missão e papel (a "visão do mundo") do entrevistado dentro do contexto de sua organização, conforme percebidos pelo próprio entrevistado;

2. Compreender os objetivos e metas do entrevistado;

3. Obter FCS e métricas do entrevistado;

4. Auxiliar o gestor a compreender melhor suas próprias necessidades de informação.

Essa pode ser a primeira vez que o gestor está sendo confrontado com essas necessidades de informação de maneira estruturada. A entrevista sobre os FCS frequentemente apresenta a primeira oportunidade de interagir com o gestor sobre os tipos de suporte de informação que podem ser úteis para ele.

Na fase de preparação pré-entrevista, os seguintes passos representam as principais ações prévias à entrevista, consideradas necessárias para conduzir a entrevista sobre FCS:

1. Ler e estar familiarizado com os fundamentos e com o racional sobre FCS(a) conforme os documentos base.

2. Estar familiarizado com a empresa, compreendendo as forças competitivas, tendências e ambiente da mesma.

3. Aproveitar fontes de informações disponíveis publicamente, como relatórios anuais,

históricos internos da empresa e organogramas.

4. Recomendar a leitura prévia do documento basilar sobre FCS aos entrevistados, e apresentar um breve esboço do processo de entrevista.

5. Planejar início das entrevistas pelo nível mais baixo de gestão em preparação para entrevistas com gestores de níveis superiores.

6. Listar a partir de todo o conhecimento adquirido, seus prováveis objetivos, metas, FCSs e métricas.

Na fase de entrevista as etapas que devem ser realizadas compreendem:

1. Apresentação introdutória sobre FCS e objetivo da entrevista como forma de assegurar compreensão de conceitos ao entrevistado;

2. Solicitar ao entrevistado para descrever sua função e missão;

3. Discutir os objetivos do empreendedor ou gestor;

4. Desenvolver os FCS do empreendedor ou gestor;

5. Priorizar os FCS;

6. Determinar métricas.

Considerando o prazo exíguo que é uma dissertação de mestrado, as atividades relativas às etapas de demonstração (4), e avaliação (5) não foram desenvolvidas, sendo que estas etapas são apresentadas como recomendação de trabalho futuro ou para desenvolvimento de uma tese por este pesquisador.

Não obstante as etapas de demonstração (4) e avaliação (5) não estejam sendo efetivadas nesta dissertação, na sequência é apresentado, no que consistem a execução destas etapas, meramente para fins de compreensão metodológica das seis etapas do DSR.

Portanto, para fins de entendimento conceitual do DSR, segue-se a descrever que a etapa 4 é onde se faz a demonstração, compreende o uso do artefato por meio de experimentação, simulação, estudo de caso, prova ou outra atividade apropriada (VOM BROCKE; HEVNER; MAEDCHE, 2020). Essa atividade envolve a comparação dos objetivos com os resultados reais observados do uso do artefato no contexto. No final dessa atividade, os pesquisadores podem decidir se devem repetir a etapa de desenvolvimento/projeto para tentar melhorar a eficácia do artefato ou continuar a comunicação e deixar melhorias adicionais para projetos subsequentes (VOM BROCKE; HEVNER; MAEDCHE, 2020)

Na etapa 5 de avaliação, compreende avaliar a utilidade, qualidade e eficácia de um artefato, o que deve ser rigorosamente demonstrado por meio de métodos de avaliação bem

executados. A avaliação fornece evidências de que uma nova tecnologia desenvolvida em DSR “funciona” ou atinge o propósito para o qual foi projetada. A avaliação pode tomar formas variadas, dependendo da natureza do problema e do tipo de artefato criado. Por exemplo, uma comparação da funcionalidade do artefato com os objetivos da solução definidos na etapa 2, resultados de pesquisas de satisfação, feedback de clientes ou outras simulações, ou seja, qualquer evidência empírica apropriada ou prova lógica. A avaliação pode ser feita no formato observacional, analítico, experimental, testagem ou de forma descritiva (HEVNER; MARCH; PARK, RAM, 2004; PEFFERS *et al.*, 2007). A avaliação do artefato permite ao pesquisador decidir se avança para a etapa de conclusão e comunicação dos resultados, deixando as melhorias para próximos projetos ou se retorna à etapa 3 de projeto e desenvolvimento para melhorar a efetividade do artefato. A natureza da pesquisa também determina se essa iteração é possível (PEFFERS *et al.*, 2007).

A etapa de comunicação (6) vincula-se à publicação tanto no meio acadêmico quanto de sua divulgação ao ecossistema de EBTs sobre os resultados desta dissertação. Ela se inicia com a apresentação deste estudo na defesa da dissertação do PPEGC da Universidade Federal de Santa Catarina, em continuidade busca-se publicá-lo em periódico científico, bem como em congresso internacional. Nesta etapa todos os aspectos do problema e o artefato projetado são comunicados às partes interessadas. As formas adequadas de comunicação são empregadas, dependendo dos objetivos da pesquisa e do público, assim como dos profissionais praticantes (VOM BROCKE; HEVNER; MAEDCHE, 2020).

Nas subseções seguintes, cada uma das etapas citadas será melhor evidenciada.

O DSR, então, gera conhecimento científico sobre um problema criando e avaliando um artefato por meio de trabalho empírico. Os artefatos incluem ferramentas para abordar os desafios organizacionais e de inovação (Peffers *et al.*, 2007). Em geral, os artefatos podem ser qualquer tipo de construto, modelo ou método (Hevner *et al.*, 2004). Weber (2018) os descreve a seguir no quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Tipos de artefatos e definições

Tipo de artefato	Definição
Construtos	São objetos ou elementos conceituais que os pesquisadores criam como meio de descrever e representar algum tipo de fenômeno no mundo, como classes de coisas (por exemplo, negócios), subclasses de coisas (por exemplo, pequenas empresas), componentes das coisas (por exemplo, funcionários de uma empresa), propriedades das coisas (por exemplo, o nível de lucratividade das empresas), estados das coisas (por exemplo, uma empresa é líquida ou falida), eventos que ocorrem às coisas (por exemplo, uma empresa faz uma venda) e aos processos pelos quais as coisas passam (por exemplo, uma empresa recebe, preenche e despacha um pedido). Formam o vocabulário de um domínio, denominando os termos usados para descrever e especificar as possíveis soluções.
Modelos	São objetos ou elementos conceituais que compreendem construções e associações entre essas construções como uma forma de descrever e representar algum subconjunto de fenômenos do mundo real. É o conjunto de proposições que expressam as relações entre os diversos conceitos de um domínio. Um modelo também pode ser considerado uma descrição ou representação de como as coisas são. Um modelo precisa sempre capturar a estrutura da realidade para ser uma representação útil.
Método	É um conjunto de ações (as ações geralmente são ordenadas) que é usado para alcançar algum resultado (um produto ou serviço). Métodos baseiam-se em um conjunto de constructos subjacentes (linguagem) e uma representação (modelo) em um espaço de solução. Os métodos podem ser ligados aos modelos, nos quais as etapas do método podem utilizar partes do modelo como uma entrada que o compõe.
Instanciações	São sistemas de hardware/software que os pesquisadores produzem usando algum método para implementar uma construção ou modelo, ou artefatos que operacionalizam outros artefatos (constructos, modelos e métodos). Demonstram a viabilidade e a eficácia dos modelos e métodos que elas contemplam.

Fonte: Dresch, Lacerda e Júnior (2015); Weber (2018, pp.269-270)

Face ao exposto, a seção a seguir apresenta de maneira detalhada o desenvolvimento desta pesquisa, iniciando-se com a apresentação da estratégia de busca realizada em bases de dados reconhecidas no meio acadêmico, focando em identificar os FCS para a internacionalização de EBTs.

3.2.1 Definição da estratégia de busca em bases de dados

A metodologia utilizada foi a revisão integrativa da literatura (WHITTEMORE e KNAFL, 2005; TORRACO, 2005, 2016). Este tipo de revisão adota um processo replicável, científico e transparente de pesquisa. A revisão integrativa é uma técnica que visa minimizar o viés por meio de pesquisas bibliográficas exaustivas de estudos publicados, explicitando as

decisões, procedimentos e conclusões dos revisores (TRANFIELD, DENYER e SMART, 2003; PEREIRA e CUNHA, 2020).

Tranfield, *et. al.* (2003) propõem três etapas para a revisão integrativa: planejamento da revisão; condução da revisão; e relatório e apresentação dos resultados da revisão.

ETAPA 1- PLANEJAMENTO DA REVISÃO: A pesquisa iniciou com a identificação da necessidade da revisão e contextualização do tema. A definição e contextualização do tema delimita e particulariza seu conteúdo evitando ambiguidade que poderia gerar desvio do foco da pesquisa (Botelho, Cunha, e Macedo, 2011).

Na última fase da etapa 1, foi construído o protocolo da revisão. O protocolo é um plano que contribui para a objetividade da pesquisa, por meio de uma descrição explícita dos passos que foram seguidos.

ETAPA 2- CONDUÇÃO DA REVISÃO: Nesta etapa, foram definidos: estratégia de busca; bases de dados; período de tempo; idiomas dos artigos; termos a serem pesquisados; ferramentas para coleta e organização das informações; e os critérios de inclusão e exclusão.

As palavras chave de interesse da pesquisa bibliográfica foram: *internationalization*, *technology based firms* e *critical success factors*. No entanto, em razão das buscas nas bases de dados selecionadas não retornarem quantidade satisfatória de artigos para revisão, na intersecção das três palavras chave, por vezes não retornando nenhum artigo, foi definido a realização das buscas de artigos, combinando as palavras chave como segue: string de busca ("*internationalization*" AND "*technology based firms*") e ("*internationalization*" AND "*critical success factors*"). As pesquisas foram feitas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, por título, resumo e palavras-chave. Foram pesquisados artigos e revisões, sem delimitação temporal o que gerou um conjunto de publicações apresentado na tabela 1.

Na fase seguinte (seleção de dados), realizou-se a leitura dos resumos, palavras-chave e títulos das publicações, organizou-se os estudos relacionados e selecionou-se os estudos que compuseram o portfólio. Essa etapa foi concluída categorizando-se os estudos selecionados.

3.2.2 Apresentação dos resultados e seleção de documentos

Considerando-se a configuração de palavras e a estratégia de busca apresentada na subseção 3.2.1, observou-se o seguinte quantitativo de resultados:

Tabela 1 - Artigos selecionados por Base de Dados

Base de dados	Número de artigos
<i>Scopus</i>	60
<i>Web of Science</i>	(+) 45
<i>Duplicados</i>	(-) 23
<i>Rejeitados</i>	(-) 65
<i>Indisponíveis</i>	(-) 02
Total de artigos selecionados	= 15

Fonte: Autor (2023)

Conforme destacado anteriormente, optou-se pela seleção de artigos, escritos nos idiomas português, espanhol e inglês, de escala geográfica mundial e sem limitação de ano de publicação. A partir da análise do título, do resumo e das palavras-chave encontradas, foram selecionados 15 artigos, onde apresenta-se título, autores e ano de publicação, e instituição do(s) pesquisadores conforme quadro 7. Constata-se desta primeira visão dos artigos que o Brasil é o único país com participação em mais de uma publicação, 4 no total, sendo 3 artigos de pesquisadores das mesmas instituições. Os demais artigos são em sua maioria procedentes de pesquisadores europeus, seguido de ásia e américas.

Quadro 7- Síntese de artigos da revisão integrativa e instituições de pesquisa

TÍTULO/ ÍNDICE	AUTOR/ ANO	CENTRO DE PESQUISA
<i>Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic, and institutional analysis.(A1)</i>	<i>Oliva, F.L.; Teberga, P.M.F.; Testi, L.I.O.; Kotabe, M.; Del Giudice, M.; Kelle, P.; Cunha, M.P., 2022.</i>	<i>Associate Professor Institution University of São Paulo; Institution University of São Paulo; Institution University of São Paulo; Professor Waseda University, Tokyo, Japan and University of Hawaii at Manoa, Honolulu, Hawaii, USA; Professor of Management, Link Campus University, Rome; Italy and HSE University, Moscow, Russian Federation and Paris School of Business, Paris, France; Professor of Information Systems and Decision Sciences Institution Louisiana State University Stephenson Department of Entrepreneurship e Information Systems, USA.</i>
<i>Critical success factors for technology-based startups.(A2)</i>	<i>Santisteban, J., Mauricio, D., Cachay, O., 2021.</i>	<i>Doctor candidate, Department of Computer Science, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Peru; Professor, Department of Computer Science,</i>

		<p><i>Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Peru;</i></p> <p><i>Rector, Faculty of Industrial Engineering, Department of Computer Science, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Peru;</i></p>
<p><i>Factor analysis of SMEs entering foreign markets: the case of Taiwanese SMEs in Vietnam. (A3)</i></p>	<p><i>Hsu, K.-Y.;</i> <i>Fu, H.-P.;</i> <i>Lin, A.J.;</i> <i>Ou, T.-Y.,</i> <i>2020.</i></p>	<p><i>Adjunct assistant professor, Department of International of Business Administration, Wenzao Ursuline University of Languages, Kaohsiung, Taiwan</i></p> <p><i>Professor, Department of Marketing and Distribution Management, National Kaohsiung University of Science and Technology, Kaohsiung, Taiwan</i></p> <p><i>Associate Professor, Graduate Institute of International Business, National Taipei University, New Taipei City (237), Taiwan</i></p> <p><i>Assistant Professor, Department of Marketing and Distribution Management, National Kaohsiung University of Science and Technology, Kaohsiung, Taiwan</i></p>
<p><i>Critical success factors for the internationalisation of small–medium enterprises in Indonesia. (A4)</i></p>	<p><i>Handoyo, S.;</i> <i>Yudianto, I.;</i> <i>Fitriyah, F.K.,</i> <i>2021.</i></p>	<p><i>Center for Accounting Studies, Faculty of Economics and Business, Universitas Padjadjaran, Indonesia</i></p>
<p><i>Sustainability-Oriented Innovation Foresight in International New Technology Based Firms. (A5)</i></p>	<p><i>Salamzadeh, A.;</i> <i>Hadizadeh, M.;</i> <i>Rastgoo, N.;</i> <i>Rahman, M.M.;</i> <i>Radfard, S.,</i> <i>2022.</i></p>	<p><i>Faculty of Management, University of Tehran, Iran</i></p> <p><i>Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran</i></p> <p><i>Faculty of Management, University of Tehran, Iran</i></p> <p><i>BRAC Business School, BRAC University, Dhaka, Bangladesh</i></p> <p><i>Faculty of Management, University of Tehran, Iran</i></p>

<p><i>Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms.(A6)</i></p>	<p><i>Cahen F.R.; Lahiri, S.; Borini, F.M., 2016.</i></p>	<p><i>School of Industrial Engineering, Centro Universitario da FEI, São Paulo, Brazil Management and Quantitative Methods Department, College of Business, Illinois State University, Normal, IL, USA International Management Department, ESPM, São Paulo, Brazil</i></p>
<p><i>The role of international entrepreneurial orientation in successful internationalization from the network capability perspective.(A7)</i></p>	<p><i>Yoon, J.; Kim, K.K.; Dedahanov, A.T., 2018.</i></p>	<p><i>College of Management e Economics, Dongguk University-Gyeongju, Korea Department of Industry Business Administration, Gumi University, Korea School of Business, Yeungnam University, Korea</i></p>
<p><i>Accelerated internationalization in emerging markets: Empirical evidence from Brazilian technology-based firms.(A8)</i></p>	<p><i>Ferreira Ribeiro, F.C., De Miranda Jr., M.O., Borini, F.M., Bernardes, R. 2014.</i></p>	<p><i>Assistant Professor, FEI - School of Industrial Engineering, São Paulo, Brazil. Associate Professor, University of São Paulo, São Paulo, Brazil Associate Professor, ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, SP, Brazil Associate Professor, FEI - School of Industrial Engineering, São Paulo, Brazil</i></p>
<p><i>The internationalization behavior of German high-tech start-ups: An empirical analysis of key resources.(A9)</i></p>	<p><i>Pinkwart, A...; Proksch D., 2014.</i></p>	<p><i>Leipzig Graduate School of Management, Germany</i></p>
<p><i>The internationalisation of new technology-based firms from emerging markets.(A10)</i></p>	<p><i>Cahen, F.R.; Oliveira, M.D.; Borini, F.M., 2017.</i></p>	<p><i>Assistant professor of Management, School of Industrial Engineering, Centro Universitario da FEI, São Paulo, Brazil Associate Professor and coordinator of the Graduate Program in Business Administration, University of São Paulo, São Paulo, Brazil Associate Professor, ESPM, São Paulo/SP, Brazil and Assistant Professor, University of São Paulo, São Paulo, Brazil</i></p>

<p><i>The Business Performance of New Technology-based Firms: The Importance of the Business Model's Value Proposition and Customer Relationships.(A11)</i></p>	<p>Lofsten, H., 2019.</p>	<p><i>Chalmers University of Technology, Department of Technology Management and Economics, Division of Entrepreneurship and Strategy, Göteborg, Sweden</i></p>
<p><i>Internationalisation of born globals: the role of strategic alliances. (A12)</i></p>	<p>Franco, M.; Haase, H., 2016.</p>	<p><i>CEFAGE–UBI Research Center, Department of Management and Economics, University of Beira Interior, Covilhã, Portugal; Center for Innovation and Entrepreneurship, Department of Business Administration, University of Applied Sciences Jena, Jena, Germany</i></p>
<p><i>Growth and internationalization of fast growing firms.(A13)</i></p>	<p>Sliwinski, R.; Sliwinska, M., 2016.</p>	<p><i>Associate Professor, University of Economics in Poznan, Faculty of International Business, Chair of International Management, Poznan, Poland; Ph.D. University of Economics in Poznan, Faculty of International Business, Chair of European Integration, Poznan, Poland</i></p>
<p><i>Start-ups' Internationalization: The Impact of Business Owners' Management Experience, Start-up Experience and Professional Network on Export Intensity.(A14)</i></p>	<p>Debrulle, J.; Maes, J., 2015.</p>	<p><i>IÉSEG School of Management (LEMCNRS), Lille, France; Faculty of Economics and Business (FEB), KU Leuven, Belgium</i></p>
<p><i>A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures.(A15)</i></p>	<p>Aspelund, A.; Madsen, T.K.; Moen, O., 2007.</p>	<p><i>Department of Industrial Economics and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway; Department of Marketing, University of Southern Denmark, Odense, Denmark; Department of Industrial Economics and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway</i></p>

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Com respeito a análise dos artigos na perspectiva de identificação dos periódicos em

que os artigos foram publicados, segue no quadro 8 a seguir este mapeamento. Pode-se constatar que apenas os periódicos *Sustainability* e *Journal of Business Research*, tiveram até 2 artigos publicados. Os demais artigos estão dispersos em diversos periódicos, 1 artigo cada, sendo também interessante observar que os periódicos possuem com focos distintos, dentre os quais: foco em negócios, empreendedorismo de pequenas empresas, gestão, negócios internacionais, gestão de tecnologia e inovação, empreendedorismo internacional e marketing. Importante destacar que a pesquisa foi feita sem delimitação temporal, e que dos artigos aderentes a pergunta de pesquisa, 14 de 15, são publicações do ano 2014 em diante, o que se coaduna com a recenticidade do objeto da pesquisa, que são os FCS para internacionalização das EBTs.

Quadro 8: Mapeamento dos periódicos dos artigos selecionados e ano de publicação

PERIÓDICO	Nº DE ARTIGOS	ANO DE PUBLICAÇÃO
<i>Sustainability</i>	2	2018, 2022
<i>Journal of Business Research</i>	2	2016, 2017
<i>Technological Forecasting & Social Change</i>	1	2022
<i>Entrepreneurship and Small Business</i>	1	2021
<i>European Journal of International Management</i>	1	2020
<i>Cogent Business & Management</i>	1	2021
<i>Journal of Technology Management and Innovation</i>	1	2014
<i>Thunderbird International Business Review</i>	1	2014
<i>International Review of Entrepreneurship</i>	1	2019
<i>European Journal of International Management</i>	1	2016
<i>Journal of East European Management Studies</i>	1	2016
<i>European Management Review</i>	1	2015
<i>European Journal of Marketing.</i>	1	2007

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

A seguir no quadro 9, apresenta-se os estudos selecionados na revisão integrativa, pelo país de origem, método e foco principal da pesquisa.

Pode-se identificar que dentre os métodos utilizados nos artigos se distribui em: 5 estudos quantitativos, 5 qualitativos, 4 estudos mistos, e 1 revisão de literatura.

Quadro 9: Mapeamento da nacionalidade dos pesquisadores, método e foco da pesquisa

TÍTULO	AUTOR/ ANO	PAÍS	MÉTODO E FOCO DE PESQUISA
<i>Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic, and institutional analysis.</i>	<i>Oliva, F.L.; Teberga, P.M.F.; Testi, L.I.O.; Kotabe, M.; Del Giudice, M.; Kelle, P.; Cunha, M.P., 2022.</i>	<i>BR, US, JP, IT, PT</i>	<i>Método: Qualitativo com estudo de caso único e abordagem exploratória.</i> <i>Foco: Identificar os FCS para internacionalização no cenário brasileiro de startups, e também os riscos nas perspectivas econômica, ambiental, tecnológica e social.</i>
<i>Critical success factors for technology-based startups.</i>	<i>Santisteban, J., Mauricio, D., Cachay, O., 2021.</i>	<i>PE</i>	<i>Método: Misto com abordagem descritiva (estudo emírico com entrevistas e técnica estatística com amostra de 125 CEOs de Startups do Peru)</i> <i>Foco: Identificar os FCS para as Startups de base tecnológica baseado na teoria de sistemas da informação, teoria humano-social, e comportamento organizacional.</i>
<i>Factor analysis of SMEs entering foreign markets: the case of Taiwanese SMEs in Vietnam.</i>	<i>Hsu, K.-Y.; Fu, H.-P.; Lin, A..J.; Ou, T.-Y., 2020.</i>	<i>TW</i>	<i>Método: Qualitativo (questionário com 10 dirigentes de Pequenas Empresas)</i> <i>Foco: Identificar as determinantes para ingresso no mercado externo e sua importância relativa, a fim melhor aproveitamento dos limitados recursos e assegurar sucesso.</i>
<i>Critical success factors for the internationalisation of small–medium enterprises in Indonesia.</i>	<i>Handoyo, S.; Yudianto, I.; Fitriyah, F.K., 2021.</i>	<i>ID</i>	<i>Método: Misto (questionário com 153 PMEs exportadoras)</i> <i>Foco: Identificar os FCS para PMEs acessando o mercado internacional.</i>

<i>Sustainability-Oriented Innovation Foresight in International New Technology Based Firms.</i>	<i>Salamzadeh, A.; Hadizadeh, M.; Rastgoo, N.; Rahman, M.M.; Radfard, S., 2022.</i>	<i>IR, BD</i>	<i>Método: Qualitativo de natureza exploratória (questionários e entrevistas – técnica Delphi) Foco: Identificar fatores, direcionadores e incertezas que impactam inovações orientadas para a sustentabilidade das NEBTs e planejar cenários futuros para as NEBTs internacionais.</i>
<i>Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms.</i>	<i>Cahen F.R.; Lahiri, S.; Borini, F.M., 2016.</i>	<i>BR, USA</i>	<i>Método: Misto (questionários e pesquisa exploratória com dados de 4 estudos de caso) Foco: Identificar barreiras que restringem a internacionalização de NEBTs</i>
<i>The role of international entrepreneurial orientation in successful internationalization from the network capability perspective.</i>	<i>Yoon, J.; Kim, K.K.; Dedahanov, A..T., 2018.</i>	<i>KOR</i>	<i>Método: Quantitativo- SEM Structural Equation Modeling (Entrevistas e pesquisa com CEOs de PMEs EBTs) Foco: Explorar e investigar empiricamente de forma completa as relações entre Orientação para o empreendedorismo internacional, networks, e performance internacional.</i>
<i>Accelerated internationalization in emerging markets: Empirical evidence from Brazilian technology-based firms.</i>	<i>Ferreira Ribeiro, F.C., De Miranda Jr., M.O., Borini, F.M., Bernardes, R. 2014.</i>	<i>BR</i>	<i>Método: Quantitativo (questionário e regressão logística) Foco: Investigar fatores externos direcionando internacionalização acelerada das EBTs em mercados emergentes como o Brasil.</i>
<i>The internationalization behavior of German high-tech start-ups: An empirical analysis of key resources.</i>	<i>Pinkwart, A.; Proksch D., 2014.</i>	<i>DE</i>	<i>Método: Quantitativo (Estudo empírico em 116 NEBTs com ANOVA) Foco: Identificar determinantes para internacionalização na Alemanha dentre as NEBTs/Startups</i>
<i>The internationalisation of new technology-based firms from emerging markets.</i>	<i>Cahen, F.R.; Oliveira, M.D.; Borini, F.M., 2017.</i>	<i>BR</i>	<i>Método: Quantitativo (questionário e regressão logística) Foco: Análise dos fatores que influenciam a internacionalização acelerada de NEBTs de países de economia emergente.</i>

<i>The Business Performance of New Technology-based Firms: The Importance of the Business Model's Value Proposition and Customer Relationships.</i>	<i>Lofsten, H., 2019.</i>	<i>SE</i>	<i>Método: Quantitativo (questionário e análise de regressão múltipla em 401 jovens pequenas NEBTs suecas)</i> <i>Foco: Análise em NEBTs do impacto do modelo de negócio e da proposta de valor e relacionamento com o cliente na performance do negócio.</i>
<i>Internationalisation of born globals: the role of strategic alliances.</i>	<i>Franco, M.; Haase, H., 2016.</i>	<i>PT, DE</i>	<i>Método: Qualitativo (Entrevistas com CEOs e 2 estudos de caso de Portugal)</i> <i>Foco: Demonstrar o papel das alianças na internacionalização das Born Globals</i>
<i>Growth and internationalization of fast growing firms.</i>	<i>Sliwinski, R.; Sliwinska, M., 2016.</i>	<i>PL</i>	<i>Método: Qualitativo (Entrevistas semiestruturadas com 19 empresas na Polónia/ estudo de caso múltiplo)</i> <i>Foco: Identificar fatores que afetam positivamente e negativamente o crescimento das Fast Growing Firms em mercados externos e a internacionalização</i>
<i>Start-ups' Internationalization: The Impact of Business Owners' Management Experience, Start-up Experience and Professional Network on Export Intensity.</i>	<i>Debrulle, J.; Maes, J., 2015.</i>	<i>BE, FR</i>	<i>Método: Misto (Entrevistas, Questionário, técnica estatística de regressão linear)</i> <i>Foco: Investigar a influência da experiência do proprietário (gestão/startup) e o networking profissional na intensidade de exportação da Startup.</i>
<i>A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures.</i>	<i>Aspelund, A.; Madsen, T.K.; Moen, O., 2007.</i>	<i>NO, DK</i>	<i>Método: Revisão de literatura</i> <i>Foco: Prover ampla e completa revisão de literatura para o fenómeno das Born Global ou International New Ventures</i>

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

No quadro 10 a seguir tem-se a visão das palavras chave adotadas na base de artigos da revisão. Os constructos utilizados mostram uma diversidade temática nos interesses das

pesquisas das EBTs e *startups*, coerente com a visão de diferentes correntes teóricas que estudam o fenômeno, como empreendedorismo, marketing, economia, administração, entre outros.

Quadro 10: Mapeamento da palavras chave dos artigos científicos da revisão

TÍTULO	AUTOR/ ANO	PALAVRAS-CHAVE
<i>Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic, and institutional analysis.</i>	<i>Oliva, F.L.; Teberga, P.M.F.; Testi, L.I.O.; Kotabe, M.; Del Giudice, M.; Kelle, P.; Cunha, M.P., 2022.</i>	<i>Born global startups Internationalization Critical success factors Corporate risks Institutional view of strategy Emerging countries Industry 4.0 Social Environmental And economic aspects of digital manufacturing</i>
<i>Critical success factors for technology-based startups.</i>	<i>Santisteban, J., Mauricio, D., Cachay, O., 2021.</i>	<i>technology-based startup; TBS; critical success factors; CSFs; IT startup; new technology-based firm; entrepreneurship</i>
<i>Factor analysis of SMEs entering foreign markets: the case of Taiwanese SMEs in Vietnam.</i>	<i>Hsu, K.-Y.; Fu, H.-P.; Lin, A..J.; Ou, T.-Y., 2020.</i>	<i>SMEs; entering foreign market; CSF; FAHP; VIKOR; internationalisation; dynamic capabilities; Taiwanese; decision-making; resource allocation.</i>

<p><i>Critical success factors for the internationalisation of small–medium enterprises in Indonesia.</i></p>	<p><i>Handoyo, S.; Yudianto, I.; Fitriyah, F.K., 2021.</i></p>	<p><i>Small–medium enterprises; resource-based view; knowledge-based view; network theory; convenience sampling; internationalization.</i></p>
<p><i>Sustainability-Oriented Innovation Foresight in International New Technology Based Firms.</i></p>	<p><i>Salamzadeh, A.; Hadizadeh, M.; Rastgoo, N.; Rahman, M.M.; Radfard, S., 2022.</i></p>	<p><i>sustainability-oriented innovation; international NTBFs; technology; internationalization; scenario planning; foresight.</i></p>
<p><i>Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology-based firms.</i></p>	<p><i>Cahen F.R.; Lahiri, S.; Borini, F.M., 2016.</i></p>	<p><i>Internationalization; Barriers; Emerging markets; New technology-based firms; Brazil.</i></p>
<p><i>The role of international entrepreneurial orientation in successful internationalization from the network capability perspective.</i></p>	<p><i>Yoon, J.; Kim, K..K.; Dedahanov, A.T., 2018.</i></p>	<p><i>international entrepreneurial orientation; networks; international performance; technology-based small and medium-sized enterprises</i></p>
<p><i>Accelerated internationalization in emerging markets: Empirical evidence from Brazilian technology-based firms.</i></p>	<p><i>Ferreira Ribeiro, F.C., De Miranda Jr., M.O., Borini, F.M., Bernardes, R. 2014.</i></p>	<p><i>Internationalization; emerging economies; technology-based firms, born globals</i></p>
<p><i>The internationalization behavior of German high-tech start-ups: An empirical analysis of key resources.</i></p>	<p><i>Pinkwart, A.; Proksch D., 2014.</i></p>	<p>-</p>
<p><i>The internationalisation of new technology-based firms from emerging markets.</i></p>	<p><i>Cahen, F.R.; Oliveira, M.D.; Borini, F.M., 2017.</i></p>	<p><i>technology-based firms; emerging economies; small and medium firms; born globals.</i></p>

<i>The Business Performance of New Technology-based Firms: The Importance of the Business Model's Value Proposition and Customer Relationships.</i>	<i>Lofsten, H., 2019.</i>	<i>value proposition, customer relationships, business performance, business model, new technology-based firms</i>
<i>Internationalisation of born globals: the role of strategic alliances.</i>	<i>Franco, M.; Haase, H., 2016.</i>	<i>strategic alliances; internationalisation; born globals; innovation</i>
<i>Growth and internationalization of fast growing firms.</i>	<i>Sliwinski, R.; Sliwinska, M., 2016.</i>	<i>international growth, internationalization, international enterprise</i>
<i>Start-ups' Internationalization: The Impact of Business Owners' Management Experience, Start-up Experience and Professional Network on Export Intensity.</i>	<i>Debrulle, J.; Maes, J., 2015.</i>	<i>export intensity; business owner; experience; professional network</i>
<i>A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures.</i>	<i>Aspelund, A.; Madsen, T.K.; Moen, O., 2007.</i>	<i>Business formation, International business, Globalization, Entrepreneurialism</i>

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

Acerca do portfólio de artigos acima levantado na revisão integrativa, é relevante na visão do pesquisador evidenciar que alguns artigos têm o objeto da pergunta de pesquisa da dissertação, respondido de duas formas neste portfólio:

- De forma integral, ou seja, é objeto do artigo inteiramente a busca pelos FCS para as EBTs, *startups* ou PMEs tratado em todo o artigo científico. Há especificidades quando se utilizam dentre de áreas de pesquisa ou por meio de lentes teóricas específicas ou em alguns

casos isto tampouco é referenciado no artigo. Se enquadram dentro deste perfil os artigos: A2, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13, A14 e A15 totalizando 11 artigos do portfólio.

- De forma parcial, ou seja, a pergunta de pesquisa é respondida no artigo científico o qual não se dedica na sua totalidade a respondê-la, sendo a pergunta de pesquisa um dos objetivos deste grupo de artigos científicos do portfólio. Se enquadram dentro deste perfil os artigos: A1, A3, A4, e A5, totalizando 4 artigos do portfólio.

A partir da análise dos artigos foram identificados os FCS dos artigos e ordenados por tipos de fatores críticos de sucesso, conforme proposto por Bullen e Rockart (1981), os quais são apresentados a seguir:

3.2.2.1 FCS AMBIENTAL

FCS ambientais são aquelas áreas em que as empresas têm pouco controle e que precisam enfrentar conforme o ambiente apresenta suas oscilações. São exemplos destes FCS os que se referem a fatores econômicos, regulatórios e políticos que impactam todo o mercado. Embora o nível de controle que as empresas têm sobre estes fatores é mínimo, em muitos casos seu impacto é substancial.

Oliva, et. al. (2022) em FCS ambiental destaca a “construção de parcerias”, sendo por meio desta uma forma de acessar o mercado e adquirir conhecimento estratégico, a fim de direcionar planejamento de vendas, entendimento dos aspectos legais e fiscais da operação internacional.

Ferreira Ribeiro, *et al.* (2014) identificaram que as EBTs aceleradas estão provavelmente mais “integradas” às cadeias globais de produção, e que as EBTs que internacionalizam após 5 anos do início da operação se beneficiam da localização em habitat de inovação, parcerias com universidades, instituições de pesquisa, empresas multinacionais, e políticas governamentais pró- internacionalização, o que indica ser este relacionamento um FCS ambiental. Outrossim, Cahen, Lahiri, Borini (2016) identificam a barreira institucional, representada pelo alto custo de capital, falta de incentivos e suporte do governo e alto custo fiscal. Neste sentido uma fraca e subdesenvolvida estrutura institucional não propicia suporte a expansão internacional, particularmente as PMEs, se constituindo em um FCS ambiental.

Aspelund, Madsen, Moen (2007) identificam em seu estudo que “regulações, tamanho de mercado e taxas de crescimento (atratividade), grau de competição, grau de

internacionalização das redes de relacionamento no mercado, diferenças do ciclo de vida do produto” em diferentes mercados também são FCS no contexto ambiental.

Desta forma os FCS ambientais identificados e supracitados, como construção de parcerias, integração institucional, barreira institucional no seu mercado, e conhecimento do macro cenário do mercado alvo, ainda que o controle sobre os mesmos seja mínimo, precisam ter o envolvimento, serem mapeados e monitorados pelas EBTs no seu processo de internacionalização. No quadro 11 se reúne a síntese dos FCS Ambientais mapeados.

Quadro 11. FCS Ambientais

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO			
Autores	Teoria (lente de análise/ abordagem)	Tipos de FCS	Descrição
		Ambientais (environmental)	ex.: fatores econômicos, regulatórios e políticos que impactam todo o mercado. Embora o nível de controle que o negócio tenha sobre esses fatores seja mínimo, em muitos casos, seu impacto pode ser substancial.
Oliva, F.L. <i>et al.</i>	não especificado	Construção de parcerias	acessar o mercado e adquirir conhecimento estratégico, direcionar planejamento de vendas, entendimento dos aspectos legais e tributários da operação internacional.
Cahen F.R.; Lahiri S.; Borini F.M.	institutional theory; resource based view, human capital theory	Barreira institucional	(alto custo de capital, falta de incentivos e suporte do governo, alto custo fiscal) fraco e subdesenvolvida estrutura institucional não propiciam suporte a expansão internacional especialmente para PMEs.
Cahen F.R.; De Miranda Jr. M.O.; Borini F.M.; Bernardes R.	não especificado	Fatores externos	TBF aceleradas estão provavelmente mais integradas a cadeias globais de produção, TBFs que internacionalizam após 5 anos do início da operação se beneficiam da localização em habitat de inovação, parcerias com universidades, instituições de pesquisa, empresas multinacionais, e políticas governamentais pró-internacionalização.
Aspelund, A; Madsen, TK; Moen, O	Empreendedorismo, marketing, gestão	Fatores ambientais	regulamentações, tamanho de mercado e taxas de crescimento (atratividade), grau de competição, grau de internacionalização das redes de relacionamento no mercado, diferenças do ciclo de vida do produto em diferentes mercados.

Fonte: O autor (2023)

3.2.2.2 FCS EMPRESARIAL

São os FCS que são comuns a todas as organizações, como por exemplo disponibilidade de capital humano, e que requerem um nível de controle do setor público, privado e da sociedade civil organizada, porque apesar de não serem normalmente considerados críticos podem impactar o diferencial competitivo das empresas. Podem também estes FCS ter uma natureza temporal representando áreas de atividade das empresas que se tornam críticas por um determinado período de tempo com a ocorrência de algo atípico.

Oliva, et. al. (2022) citam no contexto empresarial o que eles chamam de “mudança positiva no macrocenário”, e atribuem a este FCS aumento de gastos, custos e investimentos crescentes. Nos anos recentes têm aumentado gastos, custos e investimentos, o que por um lado é positivo, mas representa um FCS na pesquisa no entendimento que oneram o processo de internacionalização. No quadro 12 consta o FCS Empresarial identificado na revisão de literatura.

Quadro 12. FCS Empresariais ou Temporais

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO			
Autores	Teoria (lente de análise) / Abordagem	Tipos de FCS	Descrição
		Empresariais (temporal)	comum a todas as organizações ex: capital humano: nível de controle que as organizações públicas, privadas e da sociedade civil organizada devem ter sobre esses fatores tem que ser elevado. Contudo, esses FCS raramente são considerados como críticos para fins de inteligência territorial, porque eles se aplicam a todas as organizações, não permitindo, portanto, um diferencial competitivo.
Oliva, F.L. et al.	não especificado	mudança positiva no macrocenário	aumento dos gastos, investimento e custos cresceram

Fonte: O autor (2023)

3.2.2.3 FCS SETORIAL

O FCS setorial se refere aos mercados que são atendidos no seu segmento de mercado, produto ou serviço. Cada empresa possui um conjunto de FCS setoriais que são determinados pela característica do seu negócio e nicho de atuação. Exemplos de FCS são: competição por custo, qualidade, flexibilidade, tempo de atendimento, capacidade de inovar, etc.

Dentre os FCS Setoriais, Oliva, et. al. (2022) identificam “rede de relacionamento”

na qual consideram que a mesma permite acesso a potenciais clientes e parceiros. Separadamente também foi identificado a “experiência de parcerias” FCS por meio do qual se aceleram processos e constroem-se negócios mais assertivos.

Santisteban, Mauricio, Cachay (2021), em seu estudo destacam como FCS enquadrados como setoriais: planejamento financeiro, suporte de incubadora de negócios e ecossistema de inovação e empreendedorismo. No planejamento financeiro o entendimento de que é necessário o desenvolvimento de instrumentos financeiros adequados ao longo do ciclo de vida das EBTs. O suporte de incubadora de negócios é um FCS porque é necessário tê-las comprometidas no treinamento, suporte, e apoio ao crescimento sustentável das EBTs. Quanto ao ecossistema de inovação e empreendedorismo é um FCS porque as EBTs precisam dispor de um conjunto de pessoas e instituições públicas e privadas que suportem a inovação e o empreendedorismo.

Hsu, *et. al.* (2020) levantam como FCS no âmbito setorial: mentalidade aberta, importância do país hospedeiro para a produtividade e alinhamento entre o produto e/ou serviço e o país hospedeiro, pois é importante para a integração com o ambiente local onde se está internacionalizando.

Da mesma forma destacam o “conhecimento do mercado internacional” como FCS, Handoyo, Yudianto e Fitriyah (2021) os quais ressaltam a importância de ter o conhecimento das oportunidades e dos produtos necessários nos mercados.

Os FCS setoriais, conforme nos destaca Bullen e Rockart (2021), são particulares de cada mercado e específicos a algumas organizações nesses mercados, setores como sugere a própria nomenclatura do FCS, o que notadamente expõe antecipadamente neste estudo a não identificação de expressiva quantidade de estudos empíricos, pois se pode depreender um rol maior de FCS setoriais advindo da intersecção dos diversos mercados existentes e dos diversos setores da atividade econômica. No quadro 13 se reúnem os FCS Setoriais contidos nos artigos da revisão de literatura.

Quadro 13. FCS Setorial

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO			
Autores	Teoria (lente de análise) / Abordagem	Tipos de FCS	Descrição
		Setoriais (industriais)	relativos aos mercados que estão sendo atendidos ou fatores específicos à algumas organizações nesses mercados. Exemplos desse FCS são: competição por custo, qualidade, flexibilidade, tempo de atendimento e capacidade de inovar.
Oliva, F.L. <i>et al.</i>	não especificado	rede de relacionamento	permitir acesso a potenciais parceiros e clientes.
		experiência de parcerias	acelerar processos e construir negócios mais assertivos.
Santisteban J., Mauricio D., Cachay O.	Teoria de Sistemas de Informação	planejamento financeiro	desenvolvimento de instrumentos financeiros adequados ao longo do ciclo de vida das EBTs.
		suporte de incubadora de negócios	incubadoras comprometidas no treinamento, suporte e apoio ao crescimento sustentável.
		Ecosistema de inovação e empreendedorismo	conjunto de pessoas e instituições públicas e privadas que suportem a inovação e o empreendedorismo .
Hsu, K.Y.; <i>et al.</i>	Framework das capacidades dinâmicas	mentalidade aberta	não descrito no artigo
		importância do país hospedeiro para a produtividade	importante para integração com o ambiente local.
		alinhamento entre o produto/serviço e o país hospedeiro	importante para integração com o ambiente local.
Handoyo S.; Yudianto I.; Fitriyah F.K.	(Resource based view, knowledge based view, network theory) sob a Internationalization Theory	conhecimento do mercado internacional	conhecimento das oportunidades e dos produtos necessários no mercado.

Fonte: O autor (2023)

3.2.2.4 FCS ORGANIZACIONAL

Os FCS organizacionais são aqueles que se referem a uma empresa específica. Podem ser fatores que não são necessários para o sucesso de todas as empresas dentro de um

determinado setor estratégico de uma região. Como exemplo pode-se citar a necessidade de implantação do sistema da qualidade em uma empresa. Estes FCS têm relação com a estratégia competitiva da empresa e com o seu posicionamento de mercado.

Com relação a FCS organizacionais, Oliva, *et al.* (2022) identificaram em seu estudo: “produto maduro e de valor economicamente sustentável” por meio do qual é necessário se prover eficiência e efetividade aos clientes bem como para adquirir novos clientes, “aderência ao mercado” porque está relacionado ao crescimento do negócio, “foco no fornecimento” no sentido de que deve-se priorizar uma única solução para o mercado e atender todas as demandas relacionadas, e “proposta de reconhecido valor ambiental” pois reduzir o risco ambiental é mais importante do que os custos relacionados. No estudo de Oliva, *et al.* (2022) refere-se a uma TBF que oferece soluções de tecnologia para empresas de óleo e gás.

Santisteban, Mauricio, Cachay (2021), identificaram como FCS organizacional “monitoramento tecnológico” que significa obter informação externa de forma permanente sobre ciência e tecnologia, a fim de análise e conversão em conhecimento para tomada de decisão. “Capacidade absorptiva de conhecimento” é um segundo FCS organizacional pois pressupõe a entende como necessário desenvolver a capacidade do time empreendedor para identificar, assimilar, transformar e aproveitar o conhecimento, bem como “capacidade dinâmica dos empreendedores” a fim de resolver problemas e riscos ao negócio, e “cultura empreendedora e de inovação” para propiciar a geração de novas idéias com vistas a melhoria contínua e sucesso do negócio.

Hsu, *et al.* (2020) citam: orientação ao cliente, orientação ao competidor e coordenação interfuncional como FCS organizacionais.

Handoyo, Yudianto e Fitriyah (2021) destacam o “relacionamento institucional” como FCS organizacional, em particular o relacionamento com instituições nacionais de exportação, com associações comerciais e agências de governo.

Cahen, Lahiri, Borini (2016) identificaram como FCS organizacionais a “barreira de capacidades organizacionais” que representam a dificuldade de oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes internacionais, e também as competências tecnológicas insuficientes ou inadequadas para competir em custo e qualidade, e os altos custos de produção comparado aos competidores no mercado externo. A “barreira de recursos humanos” é outro FCS organizacional o qual traz como pontos de atenção: as barreiras de idiomas, recursos humanos despreparados para operações internacionais, empresas não

acumularem o aprendizado necessário para ingressar e operar no mercado externo.

Yoon, Kim, Dedahanov (2018), identificaram “redes de relacionamento” como FCS organizacional, constatando que quanto mais forte o networking das PMEs e EBTS, maior é a performance internacional, salientando que o network forte propicia mais fácil acesso a tecnologias.

Cahen, Oliveira, Borini (2017) indicam em seu estudo como FCS organizacional o que os autores denominam como fatores internos: o primeiro faz referência a presença de um empreendedor ou grupo de executivos com experiência internacional os quais são mais prováveis de alcançar sucesso em internacionalização de NEBTs. O segundo fator interno relata que NEBTs com mais de 5 anos de experiência, aproveitam suas competências de inovação e marketing internacional, desta forma no primeiro ou segundo cenário comuns no contexto da internacionalização das EBTS, há um FCS organizacional específico.

Com Lofsten (2019), foram identificados dois FCS organizacionais, “proposto de valor de produto ou serviço” sugerindo que produtos e serviços não devem ser muito diferentes dos já oferecidos por competidores, trazendo a perspectiva da imitação para atingir alta performance nos estágios iniciais, e de forma mais rápida. Também é FCS organizacional o “relacionamento com clientes” com a proposta de que é necessário manter relacionamento de proximidade com os clientes e que isto está associado com a performance dos negócios. Franco e Haase (2016), trazem como FCS organizacional “alianças”, a qual impulsiona competitividade e sustentabilidade das empresas, permite compartilhamento de riscos e custos do investimento, e viabiliza acessar novos conhecimentos e tecnologia.

Sliwinski e Sliwinska (2016), identificam como FCS organizacional: produto e tecnologia, alta competência e conhecimento, estratégia clara, parceiros internacionais, referências, conhecimento local, aspiração de expandir internacionalmente, certificações de qualidade reconhecidas, valor de marca, abertura e respeito às diferenças, internacionalização de clientes, preços competitivos. Em particular produto é o que se destaca como maior fator de sucesso para internacionalização e consiste do produto ou serviço oferecido ao cliente e sua tecnologia, qualidade e inovação, e que pressupõe competência de pessoas envolvidas no desenvolvimento; rede de parceiros estrangeiros e assistindo-os com conhecimento do produto e serviço, e capacitação para desenvolvimento de negócios.

Debrulle e Maes (2015), tal qual identificado em outros estudos, também

identificaram como FCS organizacional o “networking profissional, e estabelecem que a intensidade das exportações está diretamente influenciada por este relacionamento profissional.

Aspelund, Madsen, Moen (2007), por outro lado reuniram os FCS a serem considerados em dois grupos, o primeiro que eles associam que desde a “fundação da empresa” e coerente com a característica de que as EBT’s tem como característica a internacionalização desde sua origem, que deve-se ter definido: foco em mercados líderes e mercados em crescimento, estratégias de ingresso com baixo comprometimento e frequente atenção por identificar e estabelecer acordos com parceiros. O segundo grupo é o das “características organizacionais” nas quais temos: foco em velocidade, processo de desenvolvimento não linear mas heterogeneidade o que possui muita variação entre as INVs (*international new ventures*), propagação no mercado com foco dos recursos em poucos mercados, e frequente estratégia em um nicho de mercado.

Pinkwart e Proksch (2014), identificam como FCS, “tecnologia” no sentido de uma determinante para internacionalização, que o produto tem que ser novo e inovador para facilitar a internacionalização, pois o risco de ser imitado é menor e constitui-se em uma diferenciação no mercado, e “recurso financeiro”, também como uma determinante para internacionalização pois está bastante relacionado e são os recursos disponíveis que aumentam a probabilidade da NEBTs se internacionalizar, e que se a empresa já planeja se internacionalizar desde o início de sua operação, que a mesma já pode buscar levantar maior soma de recursos com investidores desde o princípio da NEBT. No quadro 14 portanto apresenta-se de forma consolidada os FCS Organizacionais.

Quadro 14. FCS Organizacional

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO			
Autores	Teoria (lente de análise) / Abordagem	Tipos de FCS	Descrição
		Organizacional	são aqueles que se aplicam à uma organização específica. Eles podem ser fatores que não são necessários para o sucesso de todas as organizações, dentro de um determinado setor estratégico da região, em particular. Por exemplo: um FCS organizacional é a implantação de um sistema de qualidade numa determinada organização (sistema qualidade “alfa”) como uma vantagem competitiva.
Oliva, F.L. <i>et al.</i>	não especificado	produto maduro e de valor economicament e sustentável	prover eficiência e efetividade para seus clientes, e adquirir novos clientes.
		aderência ao mercado	crescimento do negócio.
		foco no fornecimento	foco em uma única solução, para atender todas as demandas.
		proposta de reconhecido valor ambiental	reduzir risco ambiental é mais importante do que os custos relacionados.
Santisteban J., Mauricio D., Cachay O.	Teoria de Sistemas de Informação	monitoramento tecnológico	obter informação externa de forma permanente sobre ciência e tecnologia, analisar, e converter em conhecimento para tomada de decisão.
		capacidade absorbitiva do conhecimento	desenvolver capacidade do time empreendedor identificar, assimilar, transformar e aproveitar o conhecimento.
		capacidade dinâmica dos empreendedores	capacidade potencial do time de empreendedores em resolver situações de risco ou problemas
		cultura empreendedora e de inovação	geração de novas idéias para melhoria continua do sucesso do negócio.
Hsu, K.Y.; <i>et al.</i>	Framework das capacidades dinâmicas	orientação ao cliente	não detalhado no artigo
		orientação ao competidor	não detalhado no artigo
		coordenação interfuncional	não detalhado no artigo
Handoyo S.; Yudianto I.; Fitriyah F.K.	(Resource based view, knowledge based view, network theory) sob a Internationalization Theory	relacionamento institucional	relacionamento com instituições nacionais de exportação, com associações comerciais e agencias do governo.

Cahen F.R.; Lahiri S.; Borini F.M.	institutional theory; resource based view, human capital theory	Barreira de Capacidades Organizacionais	dificuldade em ofertar produtos e serviços que atendam as necessidades dos clientes internacionais; competências tecnológicas insuficientes ou inadequadas para competir em custo e qualidade; altos custos de produção comparado aos competidores no mercado externo.
		Barreira de recursos humanos	(barreiras de idioma; recursos humanos despreparados para operações internacionais) empresas não acumularam o aprendizado necessário para ingressar e operar no mercado externo.
Yoon J.; Kim K.K.; Dedahanov A.T.	network capability / international entrepreneurial orientation	Redes de relacionamento	quanto mais forte o network das PMEs EBTs maior é a performance internacional; Network forte propicia mais fácil acesso a tecnologias e melhor performance internacional.
Cahen, FR; Oliveira, MD; Borini, FM	International Business Theory (RBV citado mas não usado)	fator interno	empreendedor ou grupo de executivos com experiência internacional são mais prováveis de alcançar sucesso em internacionalização de NEBTs.
		fator interno	NEBTs que se internacionalizam após 5 anos do início da operação, aproveitam suas competências em inovação e habilidades em marketing internacional.
Lofsten, H	não especificado	proposta de valor de produto ou serviço	produtos e serviços não devem ser muito diferentes dos já oferecidos por competidores, trazendo a perspectiva da imitação para atingir alta performance nos estágios iniciais.
		Relacionamento com clientes	manter relacionamento de proximidade com os clientes está associado com a performance dos negócios.
Franco, M; Haase, H	não especificado	Alianças	impulsiona competitividade e sustentabilidade das empresas; compartilha riscos e custos do investimento, e acessa novos conhecimentos e tecnologia.
Sliwinski, R; Sliwinska, M	não especificado	Produto e tecnologia, alta competência e conhecimento, estratégia clara, parceiros internacionais, referências, conhecimento local, aspiração de expandir internacionalmente, certificações de qualidade reconhecidas, valor de marca, abertura e respeito as diferenças, internacionalização de clientes, preços competitivos	produto se destaca como maior fator de sucesso para internacionalização consiste do produto ou serviço oferecido ao cliente e sua tecnologia, qualidade e inovação, e que pressupõe competência de pessoas envolvidas no desenvolvimento; rede de parceiros estrangeiros e assistindo-os com conhecimento do produto e serviço, capacitação para desenvolvimento de negócios.
Debrulle, J; Maes, J	knowledge based view	Professional networking	a intensidade das exportações está diretamente influenciada pelo networking/relacionamento profissional.

Aspelund, A; Madsen, TK; Moen, O	Empreendedorismo, marketing, gestão	Fundação da empresa	foco em mercados líderes e mercados em crescimento; estratégias de ingresso com baixo comprometimento de investimento e frequente atenção por identificar e estabelecer acordos com parceiros.
		características organizacionais	foco em velocidade, processo de desenvolvimento não linear mas heterogeneidade com muita variação entre as INVs, propagação no mercado com foco dos recursos em poucos mercados, frequente estratégia de foco em um nicho de mercado; seleção de mercado com limitada importância a distância psíquica e geográfica mas forte influência do gestor e do time com relacionamento pessoal e experiência.
Pinkwart A.; Proksch D.	não especificado	Tecnologia	tecnologia é uma determinante para internacionalização, e produto tem que ser novo e inovador para facilitar a internacionalização, pois o risco de ser imitada é menor e constitui-se em um diferenciação no mercado.
		Recurso financeiro	recursos financeiros são um determinante para internacionalização, bastante relacionado aos recursos disponíveis que aumentam a probabilidade da NTBF se internacionalizar; Se a empresa já planeja se internacionalizar desde o início já pode buscar levantar maior soma de recursos com investidores desde o princípio da NEBT.

Fonte: O autor (2023)

3.2.2.5 FCS GERENCIAL

Estão ligados às operações das empresas e se referem aos FCS ligados às posições gerenciais específicas. Por exemplo, o gerente de manufatura tem em comum como ponto de preocupação: qualidade do produto, controle de estoque, produtividade, entre outros, conforme o perfil da EBT.

Em termos de FCS gerenciais foi identificado por Oliva, *et. al.* (2022), “domínio da linguagem” pois está diretamente relacionado com o facilitar as vendas, relacionamentos e processos burocráticos. Também é FCS “baixo impacto ambiental” no sentido de atenção para que as atividades apresentem baixo risco ambiental.

Santisteban, Mauricio, Cachay (2021), por sua vez citam de seu estudo como FCS gerencial a “percepção de performance” para que o produto ou serviço adquirido pelo cliente propicie alta performance, como segundo FCS “qualidade do produto e/ou serviço” para que as características do produto e/ou serviço satisfaçam as necessidades dos clientes, e como terceiro FCS “satisfação do cliente” na perspectiva de que é necessário atender ou exceder as expectativas dos cliente por meio de seu produto ou serviço.

Handoyo, Yudianto e Fitriyah (2021), por outro lado apresentam em seu estudo como FCS gerencial o “conhecimento de inovação de produto”, o qual significa o conhecimento para criar atratividade ao produto ou serviço, e para tornar o *design* do produto flexível.

Por fim Sliwinski e Sliwinska (2016), apresentam como FCS gerencial a chamada satisfatória condição de equipe e de conhecimento técnico, flexibilidade de atendimento de pedidos e sistema de distribuição eficiente.

A pesquisa sobre a internacionalização de empresas de base tecnológica identifica diversos fatores críticos de sucesso que são essenciais para garantir o sucesso nesse processo. Os artigos analisados são de estudos empíricos e artigos de revisão, dos quais pode-se extrair direta ou indiretamente pela interpretação dos autores conforme a lente de análise dos FCS uma relação de FCS acima descritos. Em razão da natureza dos tipos de FCS, que compreendem aspectos ambientais, empresariais, setoriais, organizacionais e gerenciais, por vezes os FCS têm estabelecido um fator de forma muito objetiva, mas por vezes um fator mais abrangente. Neste estudo foi constatado pelos autores que alguns FCS tem no próprio fator uma definição e explicação do que o mesmo significa conforme os estudos analisados, e outros FCS possuem são acompanhados de uma explicação do que o FCS significa.

Esses fatores incluem o acesso a infraestruturas de Tecnologia da Informação e Comunicação, a participação em redes de cooperação internacional, a competência em inovação e o desenvolvimento de parcerias estratégicas com empresas locais, entre vários outros. A seguir no quadro 15 o resumo dos FCS Gerenciais.

Quadro 15. FCS Gerencial

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO			
Autores	Teoria (lente de análise) / Abordagem	Tipos de FCS	
		Posição Gerencial	relativo aos FCS de cada posição gerencial específica. Ex: gerentes de manufatura tem em comum como ponto de preocupação: qualidade do produto, controle de estoque, etc.
Oliva, F.L. <i>et al.</i>		domínio de linguagem	facilitar vendas, relacionamento e processos burocráticos
		baixo impacto ambiental	atividades apresentem baixo risco ambiental.
Santisteban J., Mauricio D., Cachay O.	Teoria de Sistemas de Informação	percepção de performance	alta performance do produto e/ou serviço adquirido pelo cliente.
		qualidade do produto e/ou serviço	características do produto ou serviço que satisfazem as necessidades dos clientes.
		satisfação do cliente	atender ou exceder as expectativas dos clientes por meio do produto ou serviço.

S.; Yudianto I.; Fitriyah F.K.		Conhecimento de inovação do produto	conhecimento para criar atratividade ao produto ou serviço, e para tornar o design do produto flexível.
Cahen F.R.; De Miranda Jr. M.O.; Borini F.M.; Bernardes R.		Fatores internos	não detalhado no artigo
Sliwinski, R; Sliwiska, M		satisfatória condição de equipe e de conhecimento técnico, flexibilidade de atendimento de pedidos, sistema de distribuição eficiente	não detalhado no artigo

Fonte: O autor (2023)

3.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA REVISÃO INTEGRATIVA

Os FCS identificados nos artigos que compuseram o portfólio dos artigos selecionados, propiciaram constatações importantes na questão em discussão sobre os FCS para a internacionalização das EBTs, os quais são apresentados no quadro 16.

Quadro 16. Resumo de FCSs e Impacto na Internacionalização das EBTs

Tipo de FCS	FCS Mapeados	Definição dos FCS	Impacto na Internacionalização das EBTs
Ambientais	Construção de parcerias, barreira institucional, fatores externos, fatores ambientais	São os fatores econômicos, políticos e regulatórios, provenientes do mercado e que têm impacto em todas as empresas	Impactos provenientes do Ecosistema e das Instituições
Empresariais	Mudança no macrocenário , características do gestor, conhecimento dos empregados, elaboração da estratégia, parcerias, internet, inovação, inteligência de mercado, competências de marketing, de aprendizagem, empreendedora, capacidade de aproveitamento de recursos	São os fatores que requerem um nível de controle do setor público, privado ou da sociedade civil organizada, e que têm impacto em todas as empresas	Impactos que afetam os Recursos Internos de forma transversal a todas as empresas
Setoriais	Rede de relacionamento, experiência de parcerias, planejamento financeiro, suporte de incubadora de negócios, ecossistema de inovação e empreendedorismo , mentalidade aberta, importância do país hospedeiro para produtividade, alinhamento produto/serviço e o país hospedeiro, conhecimento do mercado internacional , conhecimento de inovação de produto, características da empresa, qualidade do produto/serviço, preços competitivos	São os fatores que se referem ao segmento de mercado, produto ou serviço da empresa, e são determinados pelo seu nicho de atuação	Impactos majoritariamente correlatos à Tecnologia e ambientes de Negócios

Organizacionais	<p>Produto maduro e de valor econômico sustentável, aderência ao mercado, foco no fornecimento, proposta de valor ambiental, monitoramento tecnológico, capacidade absorviva do conhecimento, capacidade dinâmica dos empreendedores, cultura empreendedora e de inovação, experiência internacional da alta gestão, conhecimento de mercado, orientação ao cliente, orientação ao competidor, coordenação interfuncional, relacionamento institucional, barreira de capacidades organizacionais, redes de relacionamento, características do empreendedor, proposta de valor de produto e serviço, alianças, competência e conhecimento, estratégia, parceiros internacionais, referências, certificações reconhecidas, valor de marca, internacionalização de clientes, preços competitivos, foco em mercados líderes ou em crescimento, recurso financeiro</p>	São os fatores que tem relação com a estratégia e posicionamento de mercado de uma empresa específica	Impactos majoritariamente correlatos a Estratégia, e Equipes qualificadas e redes de relacionamento
Gerenciais	<p>Domínio de idiomas, baixo impacto ambiental, alta percepção de performance de produto ou serviço, qualidade, satisfação do cliente, consultas com especialistas para eleger mercados, gestor de confiança com experiência internacional, conhecimento de inovação do produto, equipe satisfatória, flexibilidade para atender pedidos dos clientes, distribuição eficiente</p>	São fatores relativos a questões gerenciais de uma empresa específica	Impactos com ênfase em Competências técnicas, linguísticas e culturais

Fonte: O autor (2023)

Primeiramente, o ordenamento realizado com os FCS, por meio dos agrupamentos em cinco tipos ou fontes de FCS propostos por Bullen e Rockart (1981), evidenciou a predominância quantitativa dos FCS organizacionais, presentes em 14 dos 15 artigos analisados. Isso corrobora a visão de Franco e Haase (2016) sobre o papel das redes de relacionamento e alianças estratégicas para impulsionar a competitividade das EBTs. Embora sem padronização na nomenclatura, a recorrência de FCS como rede de relacionamentos, tecnologia e produto (Oliva *et al.*, 2022) reitera o que Hilmersson e Johanson (2020) colocaram sobre a importância da gestão do conhecimento e da tecnologia.

Em segundo lugar, aparecem os FCS gerenciais, o que vai ao encontro da ênfase de Buckley (2016) nas competências necessárias para gerenciar a internacionalização. Os FCS ambientais e setoriais tiveram presença menor, porém destacam a relação das EBTs com seu ecossistema de inovação, conforme Ferreira Ribeiro *et al.* (2014). A predominância de fatores internos e sob gestão direta das EBTs contrasta com teorias tradicionais de internacionalização, mostrando como as empresas podem moldar seu processo de expansão internacional. Assim, a revisão integrativa com a categorização pela lente teórica dos FCS propicia a compreensão sobre os tópicos prioritários para os gestores concentrar esforços, sendo este conhecimento relevante acerca de uma tema estratégico, porém ainda carente de pesquisas consolidadas e de um corpo teórico mais aprofundado.

4 ESTUDO DE CASO SOFTEXPERT

O presente capítulo apresenta o estudo de caso realizado na EBT SoftExpert. Este capítulo faz parte da etapa 3 do DSR, e auxilia na concepção do *roadmap*.

Neste capítulo buscou-se a identificação, estruturação, e análise dos FCS para a internacionalização, que fizeram e fazem parte da trajetória de internacionalização da SoftExpert, segundo a visão de seu CEO.

A condução do estudo de caso na empresa SoftExpert se justifica em razão de ser um dos mais proeminentes casos de sucesso na internacionalização dentre as EBTs em Santa Catarina e no Brasil, e em razão de ser uma EBT pertencente ao ecossistema de Santa Catarina, o que nos possibilitou um diálogo mais próximo com a empresa e o acesso às informações para o adequado desenvolvimento de um artefato/*roadmap* apresentado no capítulo 5.

Os dados doravante apresentados são provenientes da análise de informações da empresa que são públicas e por meio da condução de entrevista semi-estruturada.

O capítulo está estruturado contemplando informações do histórico da EBT SoftExpert, eventos relevantes ao longo de sua trajetória, caracterização do entrevistado, compreensão dos objetivos estratégicos da EBT para a internacionalização e os sistemas de informação em apoio a alta gestão, os quais se constituíram de base e viabilizaram a proposição de um *roadmap* para a internacionalização de EBTs.

4.1 CONTEXTO E HISTÓRICO DO ESTUDO DE CASO DA EBT SOFTEXPERT

A SoftExpert é uma EBT fundada em Joinville, Santa Catarina, no ano de 1995 que atua no mercado de softwares de gestão empresarial. Nascida em um contexto histórico em que conceitos como *startup*, computação na nuvem e internet não existiam, a troca de informações entre diferentes localidades requeria esforços muito diferentes do que é necessário hoje.

Fundada sob a liderança de Ricardo Lepper, a empresa se originou com o objetivo de implementar tecnologias para a gestão de documentos. Em seu início no desenvolvimento do software havia um objetivo de construir uma solução que atendesse aspectos normativos e as

exigências da qualidade que estavam em início nos ambientes empresariais da época. Desde o princípio da empresa havia uma preocupação com expansão, sendo que o primeiro modelo de desenvolvimento já era em língua inglesa. Ao longo dos dois primeiros anos o produto tinha um módulo único e foi sendo aperfeiçoado conforme o movimento do mercado e avaliação dos players, principalmente internacionais, estudados pelo fundador e membros da equipe da SoftExpert.

A SoftExpert se enquadra na definição de uma empresa de base tecnológica, sendo atuante no desenvolvimento de soluções tecnológicas em *software*, atendendo empresas privadas e o setor público.

A SoftExpert tem estabelecido diretrizes de negócio, a missão, a visão e a política do sistema de gestão integrado, por meio dos quais a mesma se posiciona perante aos clientes nos mercados onde está presente, sendo a descrição dos mesmos:

- Negócio: Soluções em software para excelência na gestão e conformidade empresarial.

- Missão: Promover a excelência e a sustentabilidade das organizações.

- Visão: Ser o líder mundial em software para transformação e conformidade empresarial.

- Política do sistema de gestão integrado: desenvolver software para excelência da gestão e conformidade empresarial com padrão de qualidade que atenda aos requisitos e satisfaça os clientes; investir na qualificação e satisfação dos colaboradores e parceiros de negócio; buscar a melhoria contínua do sistema de gestão e otimização dos processos; promover uma cultura de segurança da informação, de integridade corporativa, ética e transparência; garantir a conformidade e o cumprimento de requisitos legais, regulamentares e outros aplicáveis; preservar a integridade, confidencialidade e disponibilidade de dados e informações.

Outro pilar importante são os valores da SoftExpert, dos quais tem-se: ética, profissionalismo, humildade, inclusão, inovação, sustentabilidade, foco no cliente, e prosperidade.

Atualmente a SoftExpert conta com 560 colaboradores em suas operações no Brasil e no exterior, e mais de 850 pessoas contribuem para os negócios por meio dos canais de vendas e estruturas de apoio. Em termos de clientes são mais de dois (2) mil atendidos, que representam em termos de número de usuários seiscentos (600) mil distribuídos em cinquenta (50) países.

Tendo iniciado sua operação com ênfase na gestão de documentos atualmente a SoftExpert possui uma suíte de serviços em sua plataforma. Nesta suíte de serviços são compreendidos os seguintes módulos representados na figura 8.

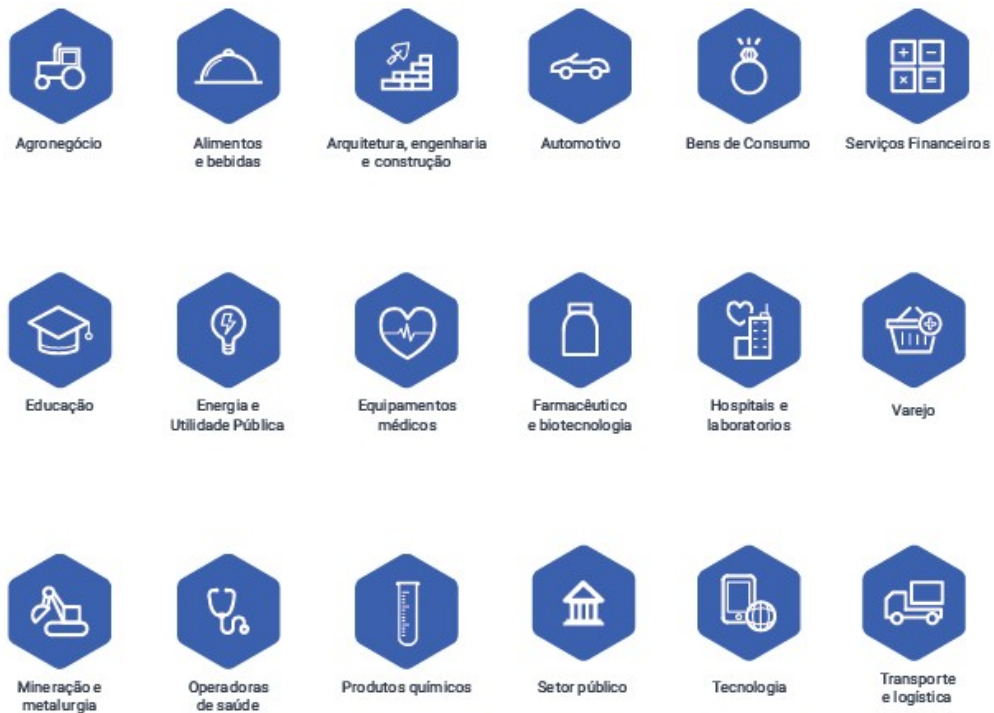
Figura 8 – Plataforma de Serviços SoftExpert



Fonte: Site SoftExpert.

A SoftExpert com sua plataforma diversificada de aplicações alcança empresas dos mais diversos segmentos e portes conforme apresentado na figura 9, porque a empresa investiu no desenvolvimento de soluções que são transversais aos segmentos empresariais, e ao setor privado e público.

Figura 9 – Segmentos de atuação dos clientes SoftExpert



Fonte: Site SoftExpert.

Consolidando a relevância da SoftExpert particularmente com um relevante estudo de caso para a pesquisa desta dissertação, citam-se premiações obtidas pela empresa das quais destaca-se:

- Em 2021 a SoftExpert foi reconhecida no Anuário Informática Hoje, desenvolvido em conjunto com a FGV, onde são avaliadas e reconhecidas empresas de maior destaque nos segmentos de TI, divididos em: fabricantes de hardware, desenvolvedores de software, prestadores de serviço, prestadores de serviço governo, integradores, e canais de comercialização.

Em 2021 a SoftExpert foi premiada como entre as de (10) empresas campeãs de rentabilidade e entre as 200 maiores empresas de TI do Brasil. Esta premiação ocorre a trinta e cinco (35) anos, e é reconhecida por reunir as principais empresas que atuam no mercado brasileiro de tecnologia da informação. Segundo o fundador e CEO à época, a rentabilidade se deve ao crescimento exponencial no mercado internacional e a multiplicação de novos projetos na carteira de clientes dos mais variados portes e segmentos de atuação, o que vem permitindo um aumento progressivo da rentabilidade a cada ano. Esta ascensão também foi intensificada segundo o CEO, com a aceleração da transformação digital nas organizações

onde a SoftExpert atua fortemente com demandas de digitalização de processos e operações. Também de grande relevância destacar o bom posicionamento da empresa tendo em conta que a premiação do Anuário Informática Hoje possui quatro (4) categorias de premiação, e a SoftExpert foi reconhecida em três (3) destas categorias,

- Em 2022, a SoftExpert foi reconhecida no Anuário Informática Hoje, como empresa de destaque do ano, estando pelo terceiro ano consecutivo entre as duzentas maiores empresas de TI do Brasil, tendo atingido um crescimento de receita de 26% em 2022, e um faturamento de R\$ 123 milhões de reais.

4.2 A EVOLUÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA SOFTEXPERT

Em 1997 é dado o primeiro passo na internacionalização da SoftExpert, com a busca dos primeiros distribuidores, sendo que por questões logísticas e idiomáticas encontraram canais na Argentina.

O primeiro cliente da SoftExpert no mercado internacional foi uma empresa de alimentos que contratou o sistema de gestão eletrônica de documentos para cumprir requisitos normativos internacionais sobre a ISO 9001, e neste contrato todo o controle documental passava pela solução da SoftExpert. Um dos diferenciais à época foi a “localização” da plataforma para o idioma espanhol. A localização é um processo mais detalhado e específico que a simples tradução da solução para outro idioma, pois consiste também de adaptação de várias características dos países, tornando-o por exemplo multimoeda, fazendo-o respeitar sinais idiomáticos, entre outros ajustes necessários para que o software proporcione uma boa experiência para os usuários.

A localização do software para a Argentina, impulsionou as vendas para países que compartilhavam a mesma raiz linguística como Espanha, México, Chile, Colômbia, Bolívia, Peru, e outros das Américas Central e do Sul.

Com um sistema tecnicamente competitivo e financeiramente viável, o próximo passo consistiu na “localização” para outros países e realidades como a chinesa, a francesa, a italiana e a alemã. Esta modernização favoreceu a transformação do produto, que se destacava por ser mais célere que os concorrentes no momento de sua implantação em diferentes partes do mundo. Sistemas de gestão (ERP) abrangem frequentemente questões fiscais e legais de cada país, o que comparativamente torna a solução da SoftExpert mais eficiente para instalar e disponibilizar ao cliente, independentemente de onde o mesmo esteja localizado.

Com o crescimento das vendas o produto também se transformou, e foram sendo agregados módulos relacionados à gestão das empresas, com funcionalidades tais como gestão de projetos, plano de ação, monitoramento de riscos, entre outros. Atualmente consiste de um total de 44 módulos que compõem a plataforma de gestão de excelência, conformidade e inovação para empresas e órgãos públicos.

A rede de canais e parceiros teve um papel fundamental no desenvolvimento do negócio e a SoftExpert sempre viabilizou que os mesmos tivessem uma relação direta com a fábrica de software, somando trezentos (300) parceiros ao redor do mundo.

Para fortalecer a rede de canais, a empresa conta com 9 unidades de negócio próprias no exterior além da matriz no Brasil, conforme figura 10. Os países nos quais são estabelecidas as unidades de negócio são: Estados Unidos, México, Espanha, Itália, França, Alemanha, Turquia, Reino Unido e Austrália. Dentre as 9 unidades de negócio no exterior, 8 são administradas por pessoas que já trabalharam na empresa no Brasil, porque a empresa considera fundamental que as unidades no exterior conheçam como funciona o dia a dia da operação no Brasil e tenham o DNA da empresa do Brasil, ao passo que estando nas unidades no exterior dá condições de saber como fazer negócio em cada mercado.

Figura 10 – SoftExpert no Mundo.



Fonte: Site SoftExpert.

A expansão global por outro lado trouxe novos desafios, dentre os quais como expor a marca de forma global fazendo marketing e gerando demanda, tendo sensibilidade para abranger as necessidades de cada cultura para converter este relacionamento em vendas.

A SoftExpert tem mantido uma taxa média de crescimento de 30% ao ano nos últimos 4 anos, atendendo a todos os continentes, sendo a receita proveniente do mercado internacional da ordem de 30% da receita total.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

A entrevista foi realizada remotamente no formato on-line de acordo com o modelo proposto de Bullen e Rockart (1981), que compreendeu 3 etapas: definição dos objetivos para a entrevista, a preparação pré-entrevista, e o procedimento de entrevista. O protocolo se encontra detalhado no apêndice B.

A participação do entrevistado se deu de forma voluntária e mediante o consentimento formal de participar da entrevista conforme formulário no apêndice B. O estudo contou com a participação de 1 (um) entrevistado, o atual CEO da empresa SoftExpert, sendo que a entrevista foi realizada no dia 21 de setembro de 2023 por vídeo. Parte do procedimento de entrevista que consiste no levantamento do perfil do entrevistado consta no quadro 17.

Quadro 17. Perfil do entrevistado

Nome do entrevistado	Hermínio Walmor Gonçalves
Posto/Graduação	CEO
Gênero	Masculino
Idade	Não informado
Formação acadêmica	Graduação em Sistemas de Informação
Nível de escolaridade	Pós Graduação Lato Sensu em Gestão de Projetos com ênfase em TI
Tempo de empresa	17
Anos de internacionalização da empresa	26
Percentual do faturamento proveniente de mercados externos	30%
Histórico profissional anterior	Embraco SA (área da qualidade), Neogrid, HDS Sistemas

Nível de exposição e experiência com mercados internacionais? (Isto é, se já trabalhou em outros países ou empresas internacionais antes)	Mais de 20 anos de experiência em negócios de software, alianças estratégicas, vendas e gestão de canais no mercado nacional e internacional, além de transformação digital e <i>Cloud</i> .
---	--

Fonte: O autor (2023)

4.3.1 A entrevista com CEO da SoftExpert sobre Internacionalização

A transcrição da entrevista com o CEO da SoftExpert se encontra no apêndice C da dissertação.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados consiste de ser o processo de reflexão crítica sobre os dados encontrados, criando-lhes significado. Compreende, consolidar, reduzir e interpretar o que o entrevistado respondeu, conjuntamente ao que foi visto e lido (MERRIAM; TISDELL, 2016). Para Lira, Catrib e Nations (2003), as entrevistas narrativas podem ser analisadas de diferentes formas após a captação e a transcrição dos dados. Dentre os métodos sugeridos por Riessman (1993) para a análise de pesquisas de abordagem narrativa, temos a análise temática.

Na análise temática, a ênfase está no conteúdo do texto. Importa mais o que é dito do que como é dito. Como o interesse reside no conteúdo da fala, os pesquisadores interpretam o que é dito, concentrando-se no significado comum da linguagem que seria encontrado em uma história. A linguagem é vista como um recurso, não como um tópico de investigação. Por meio desse tipo de análise, os pesquisadores coletam várias histórias e criam indutivamente agrupamentos conceituais a partir dos dados coletados (IATA, 2020). O objetivo é encontrar elementos temáticos comuns e os eventos que eles relatam (RIESSMAN, 1993).

Na análise da narrativa deste trabalho optei pela análise temática, por estar de acordo com o proposto por Braun e Clarke (2006): “A análise temática deve ser vista como um método fundamental para a análise qualitativa [...]” (p. 2) “[...] usado para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados” (p. 5). Os temas ou padrões de dados podem ser identificados pela análise temática por meio de codificação indutiva (descobrir) ou dedutiva/teórica (testar) (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 10).

A codificação indutiva é orientada pelos dados, ou seja, quando os temas emergem da fala do entrevistado. É um processo de codificação sem tentar encaixar os temas emergentes em um quadro de codificação preexistente ou preconceitos analíticos do pesquisador (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 10). Assim, os temas que emergem podem ter pouca relação com a questão específica feita ao entrevistado. A teoria desenvolvida dessa maneira surge de muitos fragmentos diferentes de evidências coletadas, que estão interconectados. Os resultados estão fundamentados nos dados (BOGDAN; BIKLEN, 2007).

A codificação dedutiva/teórica é dirigida pelo interesse teórico ou analítico do pesquisador na área (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 10). Assim, as categorias ou conceitos que os códigos representam podem vir da literatura, de estudos anteriores, de tópicos no roteiro da entrevista ou da questão de pesquisa (GIBBS, 2009).

Na análise temática desta dissertação, optei por combinar a análise indutiva com a análise dedutiva, ou seja, desenvolvida a partir dos dados que foram emergindo das respostas narrativas da experiência do entrevistado e das teorias existentes na literatura. Embora uma das abordagens tenda a predominar, é comum o uso combinado das análises indutiva e dedutiva, visto que é impossível ser puramente indutivo: sempre trazemos algo para os dados, da mesma forma que dificilmente ignoramos o significado dos dados quando codificamos um determinado constructo teórico (BRAUN; CLARKE, 2012).

Segundo Braun e Clarke (2006), a análise temática não é um processo linear sequencial, no qual passamos de uma fase para a seguinte. Em vez disso, é mais um processo recursivo, que se move para frente e para trás, conforme necessário, ao longo das fases (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 14). Não obstante não seja um processo sequencial, para a realização da análise temática foi seguido o passo a passo proposto pelas autoras em seis fases, apresentadas no quadro 18.

Quadro 18 – Fases da análise temática

Fases	Descrição do processo
1. Familiarizando-se com seus dados	Transcrição dos dados (se necessário), leitura e releitura dos dados, apontamento de ideias iniciais.
2. Gerando códigos iniciais	Codificação das características interessantes dos dados, de forma sistemática, em todo o conjunto de dados, e coleta de dados relevantes para cada código.
3. Buscando por temas	Agrupamento de códigos em temas potenciais, reunindo todos os dados relevantes para cada tema potencial.

4. Revisando temas	Verificar se os temas funcionam em relação aos extratos codificados (nível 1) e ao conjunto de dados inteiro (nível 2), gerando um "mapa" temático da análise.
5. Definindo e nomeando temas	Nova análise para refinar as especificidades de cada tema, e a história geral contada pela análise; geração de definições e nomes claros para cada tema.
6. Produzindo o relatório	A última oportunidade para a análise. Seleção de exemplos vívidos e convincentes do extrato, análise final dos extratos selecionados, relação entre análise, questão da pesquisa e literatura, produzindo um relatório acadêmico da análise.

Fonte: Braun e Clarke (2006, p. 14).

A seguir, apresenta-se as recomendações feitas por Braun e Clarke (2006) para cada uma das fases da análise temática necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa:

Fase 1 – familiarização com os dados. Nessa fase, dedica-se no entendimento dos dados coletados e sua profundidade e amplitude de conteúdo. Faz-se a imersão por meio de leitura em busca de significados e padrões. Braun e Clarke (2006) reiteram que essa fase é demorada e que não deve ser abandonada, pois fornece a base para o resto da análise. Recomendam tomar notas ou apontar ideias para codificação, retornando a essas anotações em fases subsequentes, pois a codificação continua a ser desenvolvida e definida em toda a análise. Ao realizar a transcrição da entrevista, confirma-se o apontado por Braun e Clarke (2006, p. 15) ao afirmarem que, “durante o processo de transcrição se desenvolve uma compreensão muito mais completa dos dados”.

Fase 2 – gerando códigos iniciais. Nessa fase, inicia-se a produção de códigos iniciais a partir dos dados. Segue-se o recomendado por Braun e Clarke (2006) para esta fase, conforme a sequência abaixo:

- a) Codifica-se o maior número de temas/padrões potenciais possível;
- b) Codificam-se os dados de forma inclusiva, mantendo o contexto no qual se encontravam;
- c) Codificam-se os dados em tantos “temas” diferentes quantos fosse possível encaixar; e
- d) Não se deve ignorar na codificação os dados que se afastam das categorias dominantes na análise.

Fase 3 – procurando por temas ou fatores. Nesta fase, analisam-se os códigos ou fatores para identificar como fatores diferentes poderiam se combinar ou pertencem para

formar um tema ou categoria abrangente. Representei os fatores segundo as categorias dos FCS de Bullen e Rockart (1981) a fim apresentar a experiência pretérita e a visão atual do estudo de caso da SoftExpert. Analisei se havia relação entre os códigos, entre temas e entre diferentes níveis dos FCS (como FCS principais, abrangentes e subtemas). De acordo com Braun e Clarke (2006), alguns códigos iniciais podem formar temas principais, enquanto outros podem formar subtemas, e outros ainda podem ser descartados. Ainda, pode-se deparar com um conjunto de códigos ou fatores que não parecem ter classificação.

Ao final desta fase, obtive uma coleção de fatores principais codificados. Isso possibilitou ter uma noção do significado dos temas individuais.

Fase 4 – revisando temas ou fatores. Esta fase inicia-se após o conjunto de temas ter sido organizado e envolve dois níveis de revisão e refinamento dos temas (BRAUN; CLARKE, 2006). No primeiro, li todo o extrato recolhido para cada tema e identifiquei se eles formavam um padrão coerente. No segundo nível, verifiquei se os temas estavam alinhados em relação a revisão de literatura. Ao final dessa fase, foi possível ter uma boa ideia do que eram os diferentes temas ou fatores, como eles se encaixavam, e a história geral que eles representam (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 19).

Fase 5 – definindo e nomeando temas ou fatores. Nesta fase, identifica-se a essência do assunto de cada tema (bem como os temas globais). Importante considerar como cada dado se encaixa na história global mais ampla que está sendo contada, em relação à questão de pesquisa, para garantir que não ocorresse sobreposição de temas. Ao final dessa fase, foi possível confirmar o que eram e o que não eram temas (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 21).

Fase 6 – produzindo o relatório. Esta fase envolve a análise final e a escrita do relatório. A escrita deve fornecer um relato conciso, coerente, lógico, não repetitivo e interessante, da história contada pelos dados - dentro dos temas e entre eles (BRAUN; CLARKE, 2006). Neste sentido, elabora-se o relatório final promovendo um diálogo com a literatura.

4.4.1 Apresentação e Análise dos Resultados da Entrevista

Importante destacar que o executivo atualmente CEO da SoftExpert entrevistado na empresa utilizada como estudo de caso nesta dissertação, exerceu, ele próprio, outras posições na empresa, dentre as quais, Gestor de Alianças Estratégicas e Canais onde a sua atribuição era buscar canais no Brasil e fora do Brasil para revender os produtos da Soft Expert, e

posteriormente Gestor Comercial, no qual era responsável pelas vendas não só aqui no Brasil mas também nesses canais que o mesmo havia desenvolvido anteriormente. A atual posição do entrevistado de CEO da SoftExpert, decorre segundo uma reestruturação que a empresa realizou, justamente para buscar uma estratégia de potencializar a empresa do mercado internacional. Assim sendo o entrevistado detém o conhecimento de caráter estratégico e operacional relativo a internacionalização da SoftExpert vivenciado na prática por 17 anos até o presente momento.

Após a coleta dos dados por meio da entrevista semi-estruturada conduzida com o CEO da SoftExpert, iniciou-se a análise desses dados. Para tanto seguiu-se com a análise temática, conforme descrito na seção 4.4, e o protocolo de entrevista constante no apêndice A.

A ênfase da análise temática está focada no conteúdo relatado pelo entrevistado, associado ao método dos FCS e suas categorias. Por meio da técnica dos FCS foi contextualizado o entrevistado sobre o objeto da pesquisa e acerca das definições dos termos utilizados, a fim de permitir ao entrevistado a apresentação de seu relato e das respostas aos questionamentos da melhor forma possível.

Importante salientar que ao entrevistado não são informados os resultados acerca dos FCS que foram identificados na revisão integrativa de literatura a fim de não o induzir e propiciar desta forma total liberdade à manifestação e ao relato das experiências da empresa do entrevistado.

Com base na transcrição da entrevista foram identificados os FCS para internacionalização da empresa SoftExpert. Importante salientar que na análise de dados da entrevista, se partiu da estruturação das informações e análise que são dispostas em categorias pré-informadas da literatura dos FCS. Ou seja, estas categorias não emergiram dos dados e informações da entrevista, mas da literatura e foram confrontadas com a literatura. A seguir no quadro 19 são enumeradas as categorias de FCS na sequência hierárquica (do macro para o microambiente empresarial) que nos propõe Bullen e Rockart (1981):

Quadro 19 – Síntese de dados da entrevista

FCS Ambientais	Não foram citados pelo entrevistado FCS Ambientais que estivessem relacionados dentre outros aspectos ao ambiente regulatório, ambiente econômico e ambiente político.
FCS Empresariais	Não foram citados pelo entrevistado FCS Empresariais ou Temporais como também é denominado, que são aqueles comuns a todas as organizações e que procedem do ambiente para as empresas as suas ocorrências. Apesar do

	<p>entrevistado ter utilizado o termo FCS empresarial no registro da entrevista, de fato se tratava do FCS Organizacional as menções havidas.</p>
FCS Setoriais	<ul style="list-style-type: none"> • Entender os setores econômicos mais relevantes em cada país de interesse; • Focar os esforços em setores nos quais as empresas já têm vantagem competitiva. • Utilizar inteligência de mercado para apoiar as decisões e planejamento; <p>A SoftExpert criou um time de inteligência de mercado, que não possuía anteriormente antes de se “aventurar” investir em outros mercados. O time de inteligência de mercado traz insumos (dados, informações e conhecimento), sobre os setores de interesse que tem mais abrangência no país de interesse a fim propiciar uma análise conjunta à estratégia da empresa. Por exemplo com respeito ao entendimento dos setores econômicos, o setor automotivo em alguns países é muito forte e, portanto, faz sentido investir, porém há países que não tem indústria automotiva e não faz sentido investir na vertical no segmento automotivo. Outrossim, associado ao primeiro FCS relatado pelo entrevistado nesta categoria que se refere a “entender os setores econômicos mais relevantes”, o segundo FCS que se propõe a “focar esforços em setores nos quais a empresas já possui vantagem competitiva”, se confirma uma realidade para a SoftExpert no setor farmacêutico onde por exemplo a empresa detêm como clientes, oito das maiores empresas do setor no Brasil, ou seja, é comprovado que a SoftExpert tem bom desempenho neste setor, e portanto agora a empresa busca entender em outros mercados que atua, acerca do setor farmacêutico. Desta forma este é um FCS pois visa direcionar os recursos da empresa (pessoas, finanças, tempo) para alguns setores nos quais a empresa é competitiva. A empresa cometeu erros no passado de pulverizar os esforços por inexperiência. Então essa análise de inteligência de mercado dos setores, isso é muito importante, também para ter compreensão e visibilidade de até onde se pode chegar em termos de mercado no país em avaliação. A SoftExpert utiliza da inteligência de mercado para poder, além de direcionamento, criar métricas, como por exemplo sobre a capacidade de geração de demanda de um de um país especificamente, quais são os principais setores naquele país, quais são as bases industriais ou de tecnologia ou de serviço que existem naquele país, o que nos ajuda muito por meio da inteligência de mercado ter direcionamento e métricas. As métricas originadas pela inteligência de mercado são complementadas por métricas tradicionais como ROB (receita operacional bruta), ROL (receita operacional líquida), etc.</p> <p>O FCS setorial da SoftExpert encontra sinergia em Handoyo, Yudianto e Fitriyah (2021), de cujo estudo identificou principalmente como FCS setorial o conhecimento do mercado internacional a fim de determinar as oportunidades e produtos necessários no mercado alvo.</p>

	<p>Na análise dos artigos pelo pesquisador, encontra aderência indireta ao que a SoftExpert denomina como FCS inteligência de mercado, o identificado por Oliva et. Al. (2022) da rede de relacionamento no sentido de permitir acesso a potenciais parceiros e clientes, pois estes são dados que as pesquisas de inteligência podem apurar, bem como o identificado por Santisteban, Mauricio, Cachay (2021), sobre ecossistema de inovação e empreendedorismo como o conjunto de pessoas e instituições públicas e privadas que suportam a inovação e o empreendedorismo.</p> <p>Diferentemente do recém exposto os FCS identificados por meio da revisão de literatura como setoriais que não são manifestados no estudo de caso da SoftExpert, são: experiência de parcerias, planejamento financeiro, suporte de incubadoras de negócio, mentalidade aberta, importância do país hospedeiro para a produtividade, e alinhamento entre o produto e/ou serviço e o país hospedeiro.</p>
<p>FCS Organizacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ter um planejamento de negócios adequado; • Fazer o monitoramento constante para corrigir os desvios de planejamento; • Definir estratégia e posicionamento globais e não apenas local; • Investir em marketing e canais de venda locais; • Adaptar produto e processos a necessidade de cada mercado. <p>Na experiência da SoftExpert planejamento e monitoramento representam FCS porque segundo a empresa, vão ocorrer momentos em que se precisa ser mais arrojado e outros que se precisa ser mais comedido, porque há inúmeros fatores envolvidos os quais não estão sob controle de quem está tentando desenvolver negócios internacionais. Foi exemplificado pelo entrevistado que estar preparado com o time para atender em um fuso horário diferente, um idioma diferente, ter um planejamento, um plano de negócio que possa abordar vários fatores sejam eles ambientais, empresariais, setoriais, organizacionais ou gerenciais, tendo itens ou <i>checklist</i> é muito importante para ter uma fluidez nessa jornada de internacionalização. O entrevistado enfatiza de sua experiência que é necessário o monitoramento constante das ações, a identificação dos indicadores que estejam bem atrelados a essa estratégia e acompanhar os resultados e promover os ajustes em cada unidade de negócio ao longo do mundo, mediadas estas na análise do pesquisador abarcam os três primeiros FCS ainda que individualmente se desdobrem em ações distintas.</p> <p>De acordo com o entrevistado, atualmente com o crescimento das redes sociais, internet, enfim a tecnologia como um todo, o caminho para a internacionalização encurtou muito, pois antigamente a empresa participava de eventos presenciais, feiras, pois era uma das formas da empresa apresentar a sua marca e começar a trabalhar a geração de demanda em determinada região. Hoje já existe um viés muito maior para abordagem de marketing digital, porém também neste canal é</p>

	<p>necessária uma estratégia, em que tipo de veículo eu vou investir, e para que tipo de setor, para que tipo de persona eu vou investir. O CEO complementa dizendo que tudo isso é importante para montar esse “kit” baseado em um planejamento mínimo para poder chegar e alcançar os objetivos da empresa. Então montar seus indicadores, seus <i>OKRs</i>, acompanhar de perto a estratégia para corrigir desvios, isso é muito importante hoje em todas as nossas unidades de negócio. O CEO salienta que a SoftExpert hoje tem nove unidades de negócio fora do Brasil, e os responsáveis pelas unidades de negócio, monitoram atentamente a realidade de cada mercado, suas demandas e necessidades, bem como na matriz no Brasil a empresa tem um olhar para as solicitações que requeiram se adaptar para prover mecanismos e ferramentas para as unidades terem um potencial maior de crescimento. Também do ponto de vista do marketing, planejamento e inteligência de mercado no nível de FCS organizacional, há um esforço muito grande de branding, entender as características diferentes dos mercados diferentes, pessoas e culturas diferentes, situações tributárias, por exemplo. Há que se considerar também conforme o CEO da SoftExpert, que hoje já existe um viés muito maior para abordagem de marketing digital, porém é necessária uma análise em que tipo de veículo investir, para que tipo de setor, para que tipo de personas, e quando cria-se uma campanha de marketing já se tem em conta aonde a mesma será utilizada.</p> <p>As ponderações, acima, do entrevistado de estar preparado a promover os ajustes de acordo com as demandas do mercado estão coerentes com Oliva <i>et al.</i> (2022) que identificou a importância da aderência ao mercado como FCS, Santisteban, Mauricio, Cachay (2021) que identificou a capacidade absorptiva de conhecimento e a capacidade dinâmica como FCS tanto para desenvolver a capacidade do time empreendedor de identificar, assimilar, transformar e aproveitar o conhecimento, bem como destaca a capacidade potencial do time de empreendedores de resolver situações de risco ou problemas. Cahen, Oliveira, Borini (2017) também se coadunam com o entendimento de prontidão e capacidade de adaptação às demandas e necessidades do mercado pois por meio de seu estudo identificou a barreira das capacidades organizacionais e barreira de recursos humanos os quais estão relacionados com o que se evidenciará em uma dificuldade de ofertar produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes internacionais, competências tecnológicas insuficientes e recursos humanos despreparados. Aspelund, Madsen, Moen (2007) por sua vez em convergência a experiência relatada pela SoftExpert citam como FCS as características organizacionais o foco em velocidade, processo de desenvolvimento não linear ou flexibilidade, foco em poucos mercados e em nichos de mercado.</p> <p>Produto preparado minimamente para o mercado também é FCS para a SoftExpert, do contrário você não consegue ter êxito no mercado, principalmente</p>
--	---

	<p>internacionalmente. Não ter um produto preparado pesa e significa naturalmente não ser uma opção para o mercado, então é muito importante ter o produto preparado. E não basta ter a tradução do produto, mas o amplo sentido de localização é necessário ter em conta.</p> <p>Produto e a sua adaptação tecnológica também está no escopo do produto enquanto FCS, mas hoje já é requisito em vários países dispor do produto por meio de um aplicativo para dispositivo móvel, tem que trabalhar off-line, e, portanto, acompanhar a velocidade da tecnologia. Tanto é verdadeiro esta importância que os clientes já estão questionando se o nosso produto já dispõe de inteligência artificial. Quando questionados os clientes não sabem responder o porquê desta necessidade mas respondem inferindo que se já estão usufruindo em suas vidas pessoais que no âmbito de sua atividade empresarial, que será necessário no futuro. Portanto o entrevistado relata que, seja o cliente público ou privado, é fundamental estar também tecnologicamente apto, atualizado, a fim de que os produtos não fiquem obsoletos, e percam espaço no mercado nacional e internacional.</p> <p>Estas visões da SoftExpert estão coerentes com Oliva <i>et al.</i> (2022) que identificaram a necessidade de um produto maduro e economicamente sustentável pois é importante prover eficiência e efetividade para os clientes e poder adquirir novos clientes.</p> <p>Lofsten (2019) por sua vez consideram como FCS proposta de valor de produto ou serviço, e salientam que os mesmos não devem ser muito diferentes dos que já são oferecidos por competidores trazendo a perspectiva da imitação para atingir alta performance nos estágios iniciais da presença no novo mercado.</p> <p>Para Sliwinski e Sliwiska (2016), produto se destaca como o mais importante FCS dentre outros fatores, e consiste de um produto e serviço oferecido ao cliente com tecnologia, qualidade e inovação, e que pressupõe por trás de produto a competência das pessoas envolvidas no desenvolvimento do produto concatenado a parceiros que assistem por meio de seu conhecimento de produto.</p> <p>Pinkwart e Proksch (2014) também destacam a tecnologia como FCS a qual tem como fator subjacente principal o produto que tem que ser novo e inovador para facilitar a internacionalização, em contraste a Lofsten (2016), pois considera menor o risco de ser imitado e porque constitui-se em um fator de diferenciação no mercado. Foi identificado como FCS para a SofExpert os canais locais, os quais são primordiais para a empresas pois a mesma apesar de possuir 10 unidades de negócio próprias no exterior, a constituição das mesmas tem cerca de 6 anos, salientando que a SoftExpert já vende produto para o mercado internacional há mais de 25 anos.</p> <p>Este fato é devido aos parceiros locais, que mantemos até hoje e que são responsáveis ainda por geração de grande parte do nosso resultado em termos de</p>
--	---

	<p>receita, o que em nossa avaliação está correlacionado com a barreira regional ou cultural.</p> <p>Compreendemos que quem já está lá no país, conhece o mercado entende como é que é a cultura de negócio de atendimento nesses países, consegue ser muito mais efetivo, do que nós próprios irmos até lá e ter todo um processo de adaptação e entender aquele mercado para então conseguir poder fazer negócios.</p> <p>Na experiência do CEO com rede de canais e marketing forte as coisas darão muito certo, esses são os pilares da estratégia, e principalmente de investimento, não obstante se tem que fortalecer o marketing local e global da empresa fortalecendo a globalização da empresa, o que pressupõe estar em vários locais e estratégias de canais.</p> <p>A SofExpert acredita e tem estabelecido um plano agressivo para nos próximos cinco anos sobre estes pilares de canais e marketing, ter uma expansão internacional equivalente ao alcançado nos 28 anos anteriores da empresa.</p> <p>Para Yoon, Kim, Dedahanov (2018), redes de relacionamento se constituem em FCS, e os autores identificaram que quanto mais forte o network das PMEs EBTs, maior é a performance internacional, tanto em negócios como acesso à tecnologia.</p> <p>Franco e Haase (2016), identificaram como FCS as alianças, constatando que as mesmas impulsionam competitividade e sustentabilidade das empresas, compartilha riscos e custos do investimento, e acessa novos conhecimentos e tecnologia.</p> <p>Sliwinski e Sliwinska (2016) também pontuam como FCS parceiros internacionais e conhecimento local, pois por meio de rede de parceiros estrangeiros se tem assistência com conhecimento do produto e serviço, e os mesmos detêm capacitação para o desenvolvimento do negócio.</p> <p>Para Debrulle e Maes (2015) o networking profissional é também FCS os quais identificaram que a intensidade das exportações está diretamente influenciada pelo relacionamento e networking profissional.</p> <p>Associado ao FCS planejamento de negócios mencionado pelo entrevistado, também foi manifestado a importância de um bom planejamento financeiro como FCS. Este FCS é identificado por Pinkwart e Proksch (2014) que identifica que os recursos financeiros são determinantes para a internacionalização, os quais aumentam a probabilidade da EBT de se internacionalizar.</p> <p>Na análise dos artigos pelo pesquisador, encontra aderência indireta ao que a SoftExpert denomina como FCS adaptar produto e processos a necessidade de cada mercado, o identificado por Santisteban, Mauricio, Cachay (2021) sobre monitoramento tecnológico o qual salienta este como FCS devido a importância de obter informação externa de forma permanente sobre ciência e tecnologia, sua análise e conversão em conhecimento para a tomada de decisão.</p> <p>Em contrário ao recém exposto, os FCS identificados por meio da revisão de</p>
--	---

	<p>literatura como organizacionais que não são manifestados no estudo de caso da SoftExpert, são: foco no fornecimento, proposta de reconhecido valor ambiental, cultura empreendedora e de inovação, orientação ao cliente, orientação ao competidor, coordenação interfuncional, relacionamento institucional, experiência internacional prévia dos executivos, experiência internacional em marketing, desde a fundação foco em mercados líderes ou em crescimento.</p>
FCS Gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar profissionais locais para as operações internacionais; • Acompanhar indicadores qualitativos e quantitativos constantemente. <p>Em vários países na experiência da SoftExpert é muito importante estar localmente com profissionais locais pois é FCS e propicia maior receptividade à empresa. A SoftExpert vivenciou esta necessidade quando tentou entrar nos Estados Unidos, e então quando a empresa contratou pessoas nativas foi FCS para ter uma receptividade muito boa, portanto a empresa constatou que a estratégia cultural é importante, não obstante estar preparado com o time no Brasil para atender em um fuso diferente, um idioma diferente, tudo isso é importante em termos de FCS gerenciais.</p> <p>Esta constatação é coerente com o identificado por Oliva <i>et al.</i> (2022) no FCS domínio de linguagem, por meio do qual têm-se um facilitador para negócios, relacionamento institucional e processos burocráticos. Em Sliwinski e Sliwinska (2016) se detectou em coerência ao FCS da SoftExpert, o FCS satisfatória condição de equipe e de conhecimento técnico, flexibilidade de atendimento e sistema eficiente de distribuição.</p> <p>Como mencionado sobre inteligência de mercado nos FCS Setoriais, o acompanhamento propriamente dos indicadores, também é um FCS Gerencial e Organizacional, pois além das métricas já mencionadas que dimensionam o mercado, monitora-se também o crescimento no número de clientes, crescimento na exposição da marca, faturamento, número de acessos do site, etc., de forma que estes vários indicadores são acompanhados quase que diariamente, dados estes oriundos da inteligência de mercado, do marketing, etc., os as quais são combinados para montar também o planejamento. A revisão de literatura não contemplou como um FCS a inteligência de mercado e/ou monitoramento de indicadores de forma objetiva como enfatizado pelo CEO da SoftExpert.</p> <p>Na análise dos artigos pelo pesquisador, encontra aderência indireta ao que a SoftExpert denomina como FCS associado aos profissionais, o identificado por Santisteban, Mauricio, Cachay (2021) sobre percepção de performance de produto ou serviço pelo cliente, qualidade de produto/serviço que satisfaz as necessidades do cliente, e atender ou exceder as expectativas do cliente, o que se dá por meio dos profissionais, serviços e produto.</p> <p>Em contrário ao recém exposto, os FCS identificados por meio da revisão de</p>

	<p>literatura como gerenciais que não são manifestados no estudo de caso da SoftExpert, são: baixo impacto ambiental no sentido do risco ambiental propriamente dito, reconhecida inovação do produto que cria atratividade por meio também de características flexíveis como seu design.</p> <p>Em conclusão da análise temática da entrevista com o CEO da SoftExpert a fim identificar FCS relacionados a internacionalização da empresa, e contrastá-la com a literatura resultante da revisão integrativa, foi possível identificar pontos convergentes e não convergentes.</p>
--	--

Fonte: O autor (2023)

5 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM ROADMAP PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EBTs

Por meio do estudo de caso realizado com a SoftExpert foi possível identificar de maneira prática os FCS de uma EBT de referência no cenário nacional a qual é uma das precursoras com 26 anos de negócios internacionais e reconhecida como *benchmarking* no Brasil em termos de internacionalização de seus negócios.

Os resultados possibilitaram o desenvolvimento de um roadmap e de um artefato proposto neste capítulo, que poderá servir de base para instrumentalizar outras EBTs para a sua internacionalização.

5.1 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

A internacionalização de EBTs como se pôde evidenciar ao longo da dissertação na introdução, revisão de literatura, fundamentação teórica e estudo de caso, é um processo baseado em conhecimento.

O presente capítulo portanto, busca formular um artefato eum *roadmap*, que direcione os esforços para as áreas que devem ser priorizadas pelas EBTs para internacionalização, nas quais se deve promover a busca, internalização e posterior aplicação de conhecimento, a fim da elaboração das estratégias, planejamento, planos de ação, e monitoramento, as quais representarão efetivamente os focos de conhecimento que são FCS.

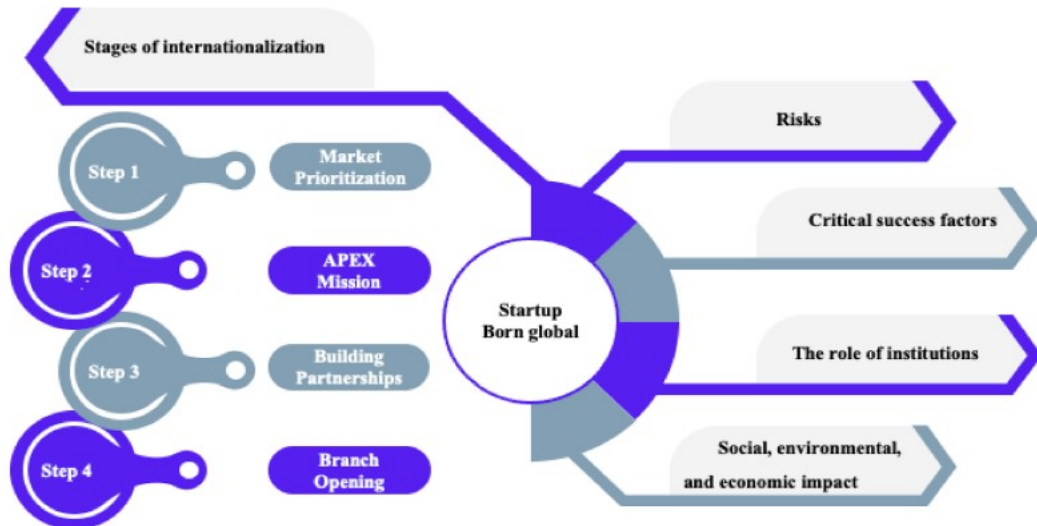
5.2 MODELOS CONCEITUAIS DIVERSOS

A revisão integrativa conforme apresentada no capítulo 3 desta dissertação evidenciou a proposição de quatro autores por artefatos relacionados aos FCS para internacionalização de EBTs os quais serão discutidos a seguir frente ao que preconiza os conceitos de FCS e a revisão de literatura.

Oliva *et al.* (2022) propuseram o “modelo para internacionalização de startups” de característica linear conforme apresentado na figura 11. O modelo é derivado a partir de um estudo de caso único de uma *startup* atuante no setor de óleo e gás que representa um nicho bem específico dentre as *startups*. Trata-se de um modelo conceitual abrangente e completo e que na avaliação deste pesquisador têm como destaque positivo a presunção de análise de

mercado como passo 1 o que é coerente com a visão atual do estudo de caso desta dissertação. Também o modelo salienta positivamente a necessidade de que haja a reflexão do papel ou o que buscar em termos de apoio por meio das instituições. A análise do modelo constata que não teve tanto destaque, produto e serviço que não foram colocados em primeiro nível no modelo, mas que se constitui como primordial no estudo de caso desta dissertação, e a construção de parcerias que é positivo constar no modelo, no entanto na representação do modelo consta no passo 3, o que não se aplica na realidade do estudo de caso desta dissertação e deveria estar mais no início do modelo juntamente com a análise de mercado.

Figura 11 – Modelo conceitual artigo 1 da revisão



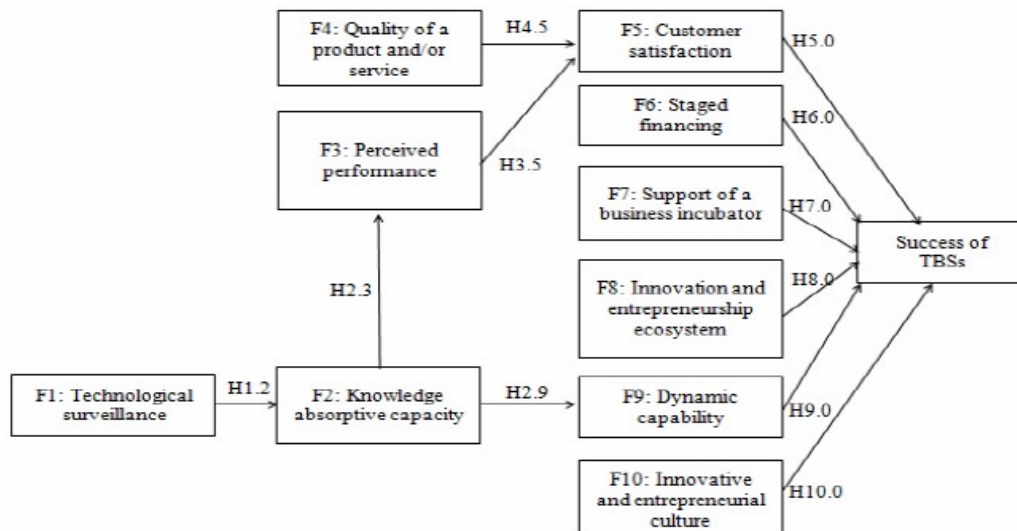
Fonte: Oliva *et al.* (2022).

Santisteban, Mauricio, Cachay (2021), apresentam na figura 12 o “modelo conceitual” dos FCS para *Technology based startups*”.

O modelo tem uma característica linear e hierárquica, e não é intuitiva a operacionalização do mesmo. O modelo é originado a partir de uma sequência de avaliação de hipóteses de FCS, apresenta o FCS “monitoramento tecnológico” antecedendo os demais, sendo que este FCS na visão deste pesquisador deveria acompanhar uma análise de mercado que não é contemplada no modelo. O aspecto positivo é o que menciona o produto deter qualidade e prover satisfação percebida pelo cliente, associado a capacidade de assimilação de conhecimento como antecedentes a outros FCS, o que corrobora a visão global identificada na revisão de literatura de que os FCS que estão na instância da organização são os de maior

importância no sentido de que foram os mais manifestados na base de artigos científicos e no estudo de caso desta dissertação.

Figura 12 – Modelo conceitual artigo 2 da revisão

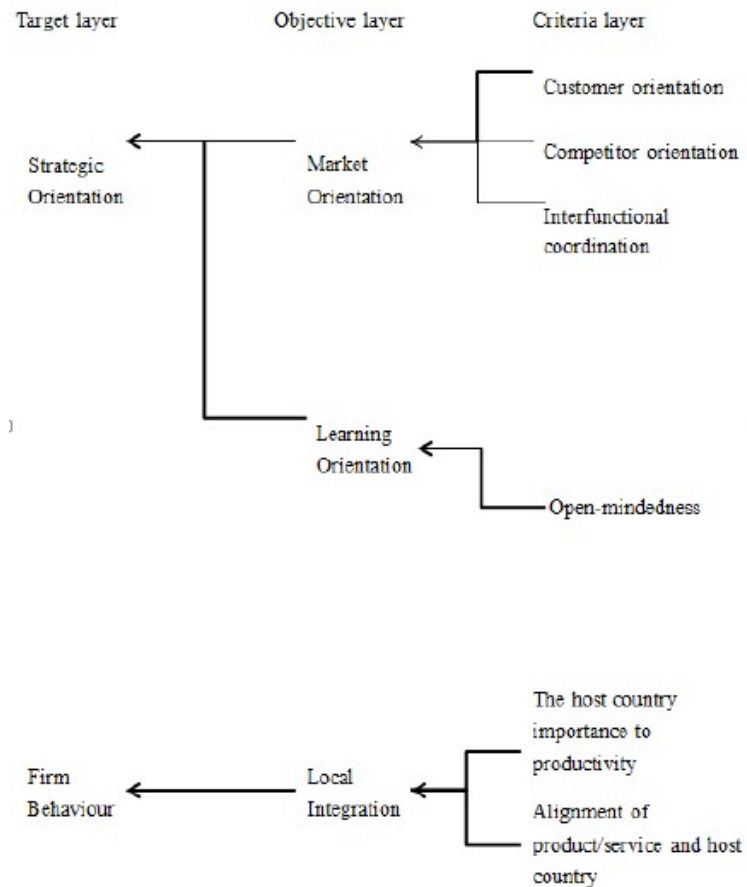


Fonte: Santisteban, Mauricio, Cachay (2021).

Hsu, *et. al.* (2020), evidenciam na figura 13 o modelo dos “fatores chave e caminhos para PMEs ingressarem em mercados externos”.

O modelo apresenta uma visão sistêmica, não linearizada, e subdividida em níveis a serem observados, sendo esta uma característica que propicia melhor compreensão. Ao passo que cita a orientação a mercado como uma das verticais, o modelo não destaca produto ou serviço e redes de relacionamento que apareceu fortemente na revisão integrativa e no estudo de caso da SoftExpert.

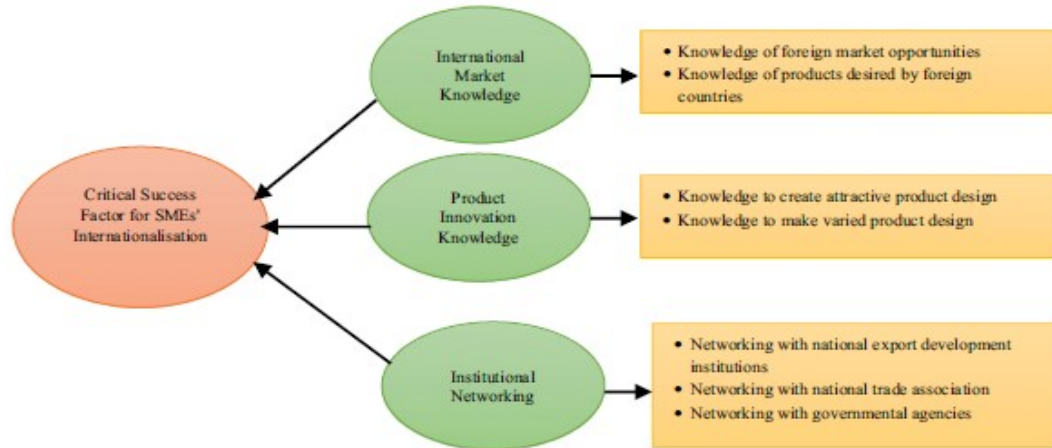
Figura 13 – Modelo conceitual artigo 4 da revisão



Fonte: Hsu *et al.* (2020).

Handoyo, Yudianto e Fitriyah (2021), propõe o seu “modelo de FCS para internacionalização de PMEs” conforme a figura 14, no qual se confirmam em 3 grupos de FCS mercado/relacionamento institucional/produto. O modelo proposto é o mais alinhado na visão deste pesquisador com os tópicos de maior ênfase identificados como FCS na revisão de literatura e por meio do estudo de caso da SoftExpert. No entanto o mesmo é insuficiente no sentido de prover um modelo sistêmico que abranja os tipos de FCS.

Figura 14 – Modelo conceitual artigo 5 da revisão



Fonte: Handoyo, Yudianto e Fitriyah (2021)

Algumas considerações acerca dos modelos acima é que, foi possível constatar que em apenas quatro artigos da revisão integrativa de literatura foi apresentado alguma proposição de artefato/modelo para internacionalização.

O modelo de Oliva *et al.* (2022), é o único que foi desenvolvido a partir de um estudo de caso de uma *startup* brasileira.

Todos os artefatos/modelos são recentes apresentados a partir do ano de 2020 o que se coaduna com a recenticidade do tema objeto da pesquisa da presente dissertação, de certa forma corroborando a necessidade de aprofundamento nesta área de pesquisa e da necessidade de mais instrumentos e estudos empíricos que gerem conhecimento para a crescente população de startups no Brasil e principalmente que possibilite maior internacionalização das mesmas, número este ainda muito modesto no Brasil.

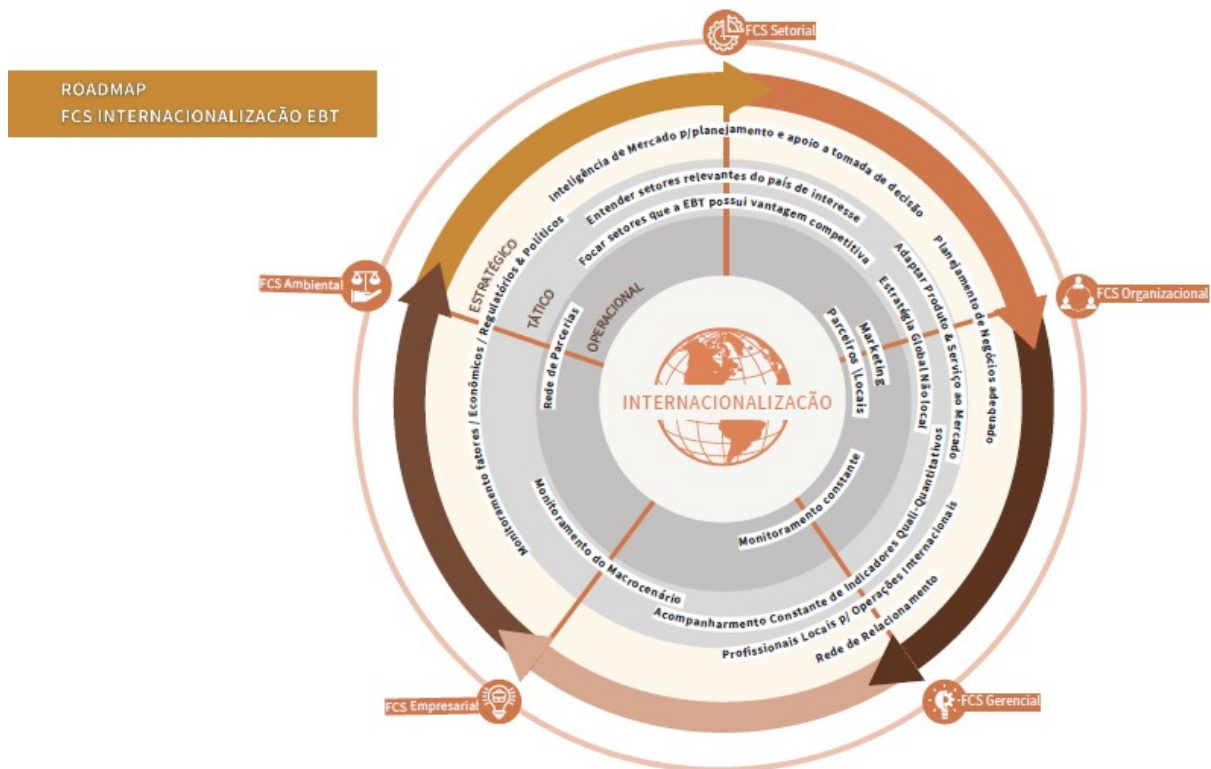
5.3 ARTEFATO PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EBTs

A revisão integrativa de literatura permitiu uma compreensão mais abrangente dos FCS para internacionalização de EBTs e evidenciou dentre os cinco tipos de FCS, os de maior recorrência quantitativa nos artigos analisados, que são os FCS Organizacionais. No estudo de caso da EBT SofExpert foi identificado de forma convergente a prevalência quantitativa, mas também qualitativa dos FCS Organizacionais. No estudo de caso, no entanto, o CEO entrevistado relatou a presença de três dos cinco tipos de FCS.

Desta forma o artefato proposto na compreensão do pesquisador busca unificar os FCS para internacionalização de EBTs oriundas do estudo de caso e da revisão integrativa de literatura.

Na figura 15 portanto se apresenta o artefato na forma de uma figura que sintetiza as etapas do *roadmap*, o qual representa a construção realizada na qual se promove as associações de fatores com vistas a representar o fenômeno do mundo real que é a internacionalização das EBTs, mostrando as relações entre diferentes conceitos de um mesmo domínio, assim provendo a compreensão dos núcleos de atenção a partir dos FCS. O *roadmap* em si se propõe a ser a referência inicial, a qual efetivamente captura a representação da realidade, e dos fatores que devem ser considerados pelas EBTs independentemente de seu estágio de desenvolvimento. A figura do *roadmap* foi construída de forma a prover uma visão sistêmica e dinâmica dos fatores críticos que devem ser foco da atenção dos empreendedores e gestores para a internacionalização.

Figura 15 – Proposta de Roadmap



Fonte: Desenvolvido pelo Autor (2023)

5.3.1 Roadmap para Internacionalização de EBTs

A partir do artefato em forma de figura do *roadmap* desenvolvido, nesta dissertação, e apresentado na figura 15 para internacionalização de EBTs, com base nos FCS, apresenta-se a seguir um descritivo do *roadmap* no quadro 20, na forma de um manual com as macro etapas para uma EBT que não possui informações e/ou conhecimento necessário sobre internacionalização, possa se apoiar nestas diretrizes a fim de que conduza um processo de internacionalização desde o início de suas atividades até o estágio mais avançado de maturidade internacional.

Quadro 20 – Roadmap para Internacionalização de EBTs

FCS SETORIAL	AValiação DO AMBIENTE EXTERNO NOS PAÍSES DE INTERESSE:
1	Uso de ferramentas de inteligência de mercado para reunir dados e informações para planejamento e tomada de decisão.
2	Mapear setores de interesse estratégico.
3	Priorizar setores nos quais a EBT possui histórico de negócios.
4	Mapear potenciais parcerias estratégicas e canais.
5	Mapear os demais stakeholders (clientes, concorrentes, entidades).
FCS ORGANIZACIONAL	DEFINIÇÃO DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA:
1	Identificar necessidades de adaptação de produtos e processos às demandas de mercados alvo.
2	Formule estratégias e plano de negócios (operacional e financeiro) para internacionalização.
3	Investir na identificação e estabelecimento de parceiros internacionais, representantes, distribuidores, etc.
4	Redirecionar gradualmente estratégia e recursos de marketing e branding para abordagem global.
5	Definição e monitoramento constante dos indicadores chave (OKRs).
FCS GERENCIAL	DESENVOLVER RECURSOS ESSENCIAIS:
1	Invista em capital humano com experiência no mercado alvo.

2	Assegurar domínio de idiomas e culturas locais.
3	Acompanhamento constante de indicadores quali-quantitativos das gerências atuantes no mercado internacional.
FCS AMBIENTAL	4- Mapear, avaliar, monitorar aspectos relevantes do ambiente de negócios:
1	Em políticas governamentais, regulações, incentivos e barreiras.
FCS EMPRESARIAL	CONTEXTO EMPRESARIAL NO MERCADO ALVO:
1	Estabelecer canais de relacionamento e monitoramento sobre mudanças no macrocenário que afetam o ambiente de negócios da EBT, seus clientes e concorrentes.

Fonte: O autor (2023)

Monitorando cada etapa deste *roadmap*, a empresa reduz riscos e maximiza seu potencial de sucesso na internacionalização, com base nos fatores críticos identificados na literatura e na prática empresarial.

As etapas do DSR que compreendem a demonstração e avaliação do *roadmap* conforme informado no capítulo 3, não estão no escopo desta dissertação, os quais serão desenvolvidos em trabalho futuro.

6 CONCLUSÃO

Inicialmente antes de discorrer sobre os objetivos geral e específicos, é importante salientar que esta dissertação empregou o método do DSR como técnica para o desenvolvimento do *roadmap* operacional para internacionalização de EBTs e para o desenvolvimento do artefato de apoio ao *roadmap*.

Acerca do DSR cujo modelo adotado foi o das seis etapas de Peffers (2007), foram desenvolvidas as etapas: primeira de identificação do problema e sua motivação, a segunda etapa de definição dos objetivos para a solução, a terceira etapa de projeto e desenvolvimento do *roadmap* e do artefato, e a sexta etapa de comunicação dos entregáveis indicados no objetivo geral e específicos da dissertação, e mediante apresentação em congresso internacional de conhecimento e inovação, CIKI 2023, para o qual foi aceita a submissão por seus revisores, e foi realizado no mês de novembro de 2023. As etapas quatro de demonstração do *roadmap* e do artefato desenvolvidos, e a etapa cinco de avaliação dos mesmos, não foram realizados nesta dissertação conforme indicado no capítulo 3, em razão de que são etapas mais densas e exaustivas, e pertinentes de serem desenvolvidas em uma tese de doutoramento.

Com relação aos objetivos geral e específicos da dissertação, o presente estudo teve como seu primeiro objetivo específico, por meio de uma revisão de literatura integrativa identificar os fatores críticos de sucesso para a internacionalização de empresas de base tecnológica. Neste objetivo específico, foi possível confirmar a existência e categorização dos FCS nos cinco tipos que são propostos pelo método, que são os FCS: ambientais, empresariais, setoriais, organizacionais e gerenciais, salientando que este método foi intencionalmente utilizado pois é uma ferramenta consolidada proveniente da área de sistemas de informação. Por conseguinte na revisão de literatura se confirmou que o objeto de estudo desta dissertação, é um tema contemporâneo e de interesse emergente com artigos científicos muito recentes, portanto esta dissertação contribui para o desenvolvimento de um corpo de conhecimento em construção ao realizar a revisão integrativa.

O segundo objetivo específico desta dissertação, de realizar um estudo de caso único com EBT de referência nacional, foi cumprido satisfatoriamente pois a empresa selecionada detêm grande experiência internacional e unidades próprias em mercados majoritariamente de países desenvolvidos. Também com a escolha da empresa SoftExpert como estudo de caso intencional, foi possível uma condição singular de que o CEO entrevistado foi o profissional

responsável pelo estabelecimento dos parceiros internacionais e pela expansão comercial internacional, portanto profundo conhecedor dos FCS ao longo da trajetória de internacionalização da empresa, bem como em sendo hoje o CEO da empresa, o mesmo lidera a definição dos FCS com domínio de conhecimento. Se destaca também, que o perfil da SoftExpert é muito representativo e serve de referência às demais EBTs e/ou *startups* na perspectiva que já é líder de mercado nacional em alguns setores de atuação, porque o *know-how* da empresa advém de ter como clientes empresas de mais de vinte diferentes segmentos de negócio, e porque o seu modelo de solução é baseado em plataforma o que é uma tendência em modelos de negócio.

O terceiro objetivo específico desta dissertação, de desenvolvimento de um artefato de apoio a internacionalização das EBTs, foi atingido satisfatoriamente, pois a concepção do artefato leva em consideração o que preconiza o método dos FCS, de que os FCS de uma empresa mesmos são dinâmicos podendo mudar com o momento histórico e as necessidades presentes, o que também foi confirmado pela empresa do estudo de caso desta dissertação. Destaca-se que o artefato desenvolvido nesta dissertação, resultou em uma construção que está alinhado aos conceitos de economia circular, por duas razões. A primeira é que, conforme Jones e Comfort (2017), a economia circular é construída em torno de um conjunto de atividades que enfatiza o uso contínuo de todos os tipos de recursos de forma racional e o seu emprego como uma parte integral de um processo de produção. Murray *et al.*, (2015), por sua vez manifestam que economia circular é definido de forma abrangente como o equilíbrio entre desenvolvimento econômico com proteção dos recursos, e o artefato proposto nesta dissertação, satisfaz na prática das EBTs este objetivo, pois orienta onde é prioritário empregar-se os esforços para a internacionalização.

O artefato também propicia uma compreensão sistêmica e o mesmo complementa o *roadmap desenvolvido*, e apóia as EBTs desde as reflexões e análises iniciais ao planejamento, como também orienta para as ações de caráter mais tático e operacional que têm de ser levadas em conta pelas empresas.

Quanto ao objetivo geral desta dissertação de propor um *roadmap* para operacionalização da internacionalização de EBTs, o mesmo foi alcançado satisfatoriamente. Esta dissertação oferece portanto o *roadmap* dos FCS, sobre o qual as EBTs desde o início de seu planejamento e operações precisam ter em consideração para sua internacionalização. O *roadmap* para internacionalização de EBTs foi desenvolvido por meio da técnica de análise de

conteúdo e por meio do método dos FCS, com os quais foi possível extrair da literatura e do estudo de caso quais são os FCS, possibilitando assim formulá-lo.

Não obstante a dissertação não tenha executado as fases 4 e 5 do DSR, de avaliação e discussão do *roadmap*, o mesmo é válido e utilizável pois está embasado tanto em sólida experiência de uma EBT de referência bem como está suportado na revisão de literatura, a partir da qual se desenvolve a proposição das etapas do *roadmap*, o qual se desdobra na forma de um passo a passo orientativo dos FCS identificados e priorizando a aplicação com base no que foi identificado na experiência do estudo de caso desta dissertação.

Apesar do entendimento de que o *roadmap* e de que o artefato são instrumentos com validade e utilizáveis, os mesmos se constituem em um desenvolvimento que naturalmente passará pelos aprimoramentos necessários, uma vez que a prática é o critério da verdade, e estas ferramentas precisam ser testadas por outras EBTs, em razão de que o processo de internacionalização é complexo e específico podendo variar conforme características culturais, dentre outros fatores do ambiente externo à EBT. Pode-se dizer em outras palavras que a não identificação da existência de um modelo universal para internacionalização é sinalizador de que não existe uma “bala de prata” ou modelo único para internacionalização de EBTs, por esta razão na proposição do artefato e do *roadmap* é sinalizado que o mesmo não é estanque, é dinâmico, podendo inclusive para uma mesma EBT, que os FCS se alterem ainda que não tenha sido o que se apresentou no estudo de caso onde os FCS se mantiveram e foram incorporados outros ao longo da sua experiência na internacionalização

Conforme foi apontado pelo *Global Startup Ecosystem Index (2023)*, o Brasil é considerado um grande potencial de mercado para as *startups*, sendo um país com uma população de mais de 200 milhões de pessoas, e que possui um ecossistema de tecnologia que cumpre os requisitos para um rápido crescimento de suas *startups*, o que é demonstrado pelo crescente número de unicórnios, a maioria dos quais atendem apenas o mercado local.

Importante se ter em conta que no entendimento do pesquisador a partir da análise da revisão de literatura, que a categorização de FCS não é estanque, podendo um determinado FCS pertencer a distintos tipos de classificação com base na perspectiva de análise e no momento da internacionalização em que se encontra, seja inicial ou já estabelecido em mercados externos.

No entendimento e análise do pesquisador apesar de tanto na revisão de literatura quanto no estudo de caso da SoftExpert, ter havido baixa incidência de FCS Ambientais, Empresariais e Setoriais (que dizem respeito a empresa na sua relação como parte de um

coletivo empresarial), em comparação aos FCS Organizacionais e FCS Gerenciais (que dizem respeito a empresa na sua relação direta e individual de atuação para com o seu mercado), não significa que a abordagem pela lente dos FCS seja inadequada para identificar os fatores críticos de sucesso. No entendimento do pesquisador a partir da revisão de literatura e do estudo de caso, isto está eventualmente associado ao próprio nível de maturidade do processo de internacionalização enquanto esforço empresarial e baixo número de estudos empíricos e teóricos realizados.

A análise dos artigos selecionados revelou uma predominância quantitativa de fatores organizacionais e gerenciais, o que corrobora a importância de elementos internos e sob gestão da própria empresa para o sucesso da internacionalização. Apesar dessa recorrência, notou-se falta de padronização na nomenclatura da maior parte dos fatores críticos.

As contribuições teóricas do estudo incluem a categorização inédita desses fatores no contexto específico das empresas de base tecnológica, além de novos *insights* sobre a relação dos fatores críticos com diferentes correntes teóricas da internacionalização.

Do ponto de vista prático, os resultados fornecem orientações relevantes sobre onde os gestores devem concentrar seus esforços dentro do processo de internacionalização. Cada categoria de fatores críticos traz elementos prioritários para um planejamento assertivo.

Além disso, espera-se que este estudo fomente mais pesquisas sobre um tema estratégico para a economia, porém ainda carente de investigações consolidadas, especialmente no contexto de países emergentes.

As limitações da pesquisa incluem a quantidade restrita de artigos analisados, a concentração temporal das publicações e a predominância de estudos de determinadas regiões geográficas.

Como recomendação de pesquisas futuras, se propõe:

- Ampliar o número de bases de dados da revisão integrativa para aprimorar a compreensão sobre os fatores decisivos para a internacionalização bem-sucedida das empresas de base tecnológica;
- Conduzir as fases 4 e 5 do DSR de demonstração e avaliação do *roadmap* operacional desenvolvido nesta dissertação;
- E dar continuidade na aplicação do método dos FCS com a identificação, estruturação, formalização dos sistemas de informação dos FCS para o modelo conceitual.

- Desenvolver estudo mais exaustivo com outras EBTs com o objetivo de confirmar, detalhar, ou revisar os FCS para a internacionalização deste perfil de empresas.

REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W.; UTTERBACK, J. Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, v.80, n. 7, p. 40-47, 1978.
- ABES. Associação Brasileira das Empresas de Software. **Mercado Brasileiro de Software, Panorama e Tendências**, 2023.
- ABSTARTUPS; DELOITTE. Mapeamento do Ecossistema Brasileiro, 2022.
- ACATE. **Estatuto Social**, 2019.
- AL QUR'AN, M. Success Factors influencing the selection of the location of international firms. **Competitive Review: An International Business Journal**. 30(5), pp 665-679, 2020.
- ANDINO, B. F. A. **Impacto da incubação de empresas: capacidades de empresas pós-incubadas e empresas não incubadas**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) 6– Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- ASPELUND, A., MADSEN, T.K., MOEN, O. A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. **European Journal of Marketing**, 41 (11-12), pp. 1423-1448, 2007.
- BAIER-FUENTES, H., HORMIGA, E., MIRAVITLLES, P., MESA, F.B. International Entrepreneurship: a critical review of the research field. **European Journal of International Management**, 2019.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Research for education: An introduction to theories and methods**. New York: Pearson, 2007.
- BOTELHO, L., CUNHA, C., MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão & Sociedade**, 5(11), 121-136, 2011.
- BRAUN, V., CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**. v.3 n.2, p.77-101, 2006.
- BUCKLEY, P.J. The Contribution of Internalisation Theory to International Business: New Realities and Unanswered Questions. **Journal of World Business**, 51(1), pp.74-82, 2016.
- BULLEN, C., ROCKART, J. A Primer on Critical Success Factors. **Center for Information Systems Research - CISR - N°69**, Sloan WP N° 1220-81, 1981.
- CAHEN, F.R., LAHIRI, S., BORINI, F.M. Managerial perceptions of barriers to internationalization: An examination of Brazil's new technology based firms. **Journal of Business Research**, 69(6), pp. 1973-1979, 2016.
- CAHEN, F.R., OLIVEIRA, M.D., BORINI, F.M. The internationalisation of new technology based firms from emerging markets. **International Journal of Technology Management**, (74) 1-4, pp. 23-44, 2017.

- CARVALHO, M. M. *et al.* Empresa de base tecnológica brasileira: características distintivas. **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, v. 20, p. 461-74, 1998.
- CASTELLS, M. *The Informational City: Information Technology, Economic Restructuring, and the Urban Regional Process*. Oxford, UK, **Cambridge, Blackwell**, 1989.
- CERANTO, F. A. A.; ANDRADE JR., P. P. de. Estudo teórico-conceitual sobre as empresas de base tecnológica e análise do cenário tecnológico brasileiro. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 11, n. 20, 2012.
- CHOURIDES, P.; LONGBOTTOM, D.; MURPHY, W. Excellence in knowledge management: an empirical study to identify critical factors and performance measures. **Measuring Business Excellence**, Bradford, v. 7, n. 2, p. 29-45, 2003.
- COLLATTO, D.; DRESCH, A.; LACERDA, D.; BENTZ, I. Is Action Design Research Indeed Necessary? Analysis and Synergies Between Action Research and Design Science Research. **Systemic Practice and Action Research**, 31(3), 239–267, 2017.
doi:10.1007/s11213-017-9424-9
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DAVENPORT, T.H.; DE LONG, D.W.; BEERS, M.C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.
- DEBRULLE, J., MAES, J. Start-ups` Internationalization: The Impact of Business Owners` Management Experience, Start-up Experience and Professional Network on Export Intensity. **European Management Review**, 12(3), 171-187, 2015.
- DIAS, A. J. **Relações entre a Estrutura Organizacional, a Gestão do Conhecimento e a Inovação, em Empresas de Base Tecnológica**. [s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.
- DRESCH, A. Design Science e Design Science Research como Artefatos Metodológicos para Engenharia de Produção. **Dissertação de Mestrado**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2013.
- EDISON, H.; BIN ALI, N.; TORKAR, R. Towards innovation measurement in the software industry. **Journal of Systems and Software**, v. 86, n. 5, p. 1390–1407, maio 2013.
167 EGC. **Plataforma Sucupira - EGC/2016**. [s.l.: s.n.].
- LACERDA, D.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES JR.; J. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n.4, p. 741-761, 2013.
- ELSBACH, Kimberly D.; STIGLIANI, Ileana. Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. **Journal of Management**, v. 44, n. 6, p. 2274-2306, 2018.
- ENSARI, M.S.; KARABAY, M.E. What helps to make SMEs successful in global markets? **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 150, 192-201, 2016.

FERREIRA RIBEIRO, F.C., DE MIRANDA JR., M.O., BORINI, F.M., BERNARDES, R. Accelerated internationalization in emerging markets: Empirical evidence from Brazilian technology based firms. **Journal of Technology Management Innovation**, 9(1), pp. 1-12, 2014.

FIATES, G.; MARTINS, C.; FIATES, J.E.A.; MARTIGNAGO, G.; DOS SANTOS, N. Análise do Papel da Incubadora na Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica, Incubadas e Graduadas. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**, v.6, n.1, p. 252-274, 2013.

FRANCO, M., HAASE, H. Internationalisation of born globals: the role of strategic alliances. **European Journal of International Management**, 10(2), pp. 181-201, 2016.

GRANSTRAND, O. Towards a theory of the technology-based firm. **Research Policy**, v. 27, n.5, p. 465-489, 1998. Doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00067-5

GREGOR, S., HEVNER, A.R. Positioning and presenting design science research for maximum impact. **MIS Quarterly**, Vol. 37, n°2, pp.337-355, 2013.

HANDOYO, S., YUDIANTO, I., KRISTIANTY, F.A. Critical success factors for the internationalisation of small-medium enterprises in Indonesia. **Cogent Business and Management**, 8(1) 1923358, 2021.

HEVNER, A., S. MARCH, J. PARK, and S. RAM. Design science in information systems research, **MIS Quarterly** 28 (1), pp. 75–105, 2004.

HILMERSSON, M., JOHANSON, M. Knowledge acquisition strategy, speed of capability development and speed of SME internationalisation. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, 1-21, 2020.

HSU, K.-Y, FU, H.-P., LIN, A.J., OU, T.-Y. Factor analysis of SMEs entering foreign markets: The case of Taiwanese SMEs in Vietnam. **European Journal of International Management**, 14(3), pp. 524-550, 2020.

IATA, C.M. Liderança feminina: a experiência de mulheres que se tornaram líderes em empresas de base tecnológica. **Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento)** – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

IPEK, ILAYDA, BIÇAKCIOGLU-PEYNIRCI, NILAY. Export Market Orientation: An Integrative Review and directions for future research. **International Business Review**, 29, 2020.

JOHANSSON-SKÖLDBERG, Ulla; WOODILLA, Jill; ÇETINKAYA, Mehves. Design thinking: Past, present and possible futures. **Creativity and innovation management**, v. 22, n.2, p. 121-146, 2013.

KEEBLE, D.; WILKINSON, F. Collective learning in regionally clustered high technology SMEs in Europe. In: **Regional Studies**. v. 33, n. 4, p. 295-303, 1999.

KODHAVEYSI, S., MOBARAKABADI, H., SLAMBOLCHI, A. An overview of Critical success factors. **Advanced Social Humanities and Management**, 3(2), 22-28, 2016.

KRUGLIANSKAS, I. Tornando a pequena e média empresa competitiva. São Paulo: **Instituto de Estudos Gerenciais e Editora**, 1996.

HOLLEY, Karri A. The Role of Threshold Concepts in an Interdisciplinary Curriculum: a Case Study in Neuroscience. **Innovative Higher Education**, v. 43, n. 1, p. 17-30, 2018.

LACERDA, D.; DRESCH, A.; PROENÇA, A; ANTUNES JR.; J. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

LEIDECKER, J.K., BRUNO, A.V. Identifying and Using Critical Success Factors. **Long Range Planning**, Vol.17, N°1, pp. 23-32, 1984.

LEMONS, C. **Inovação na era do conhecimento** in Lastres, H.M.M., e Albagli, S., **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIRA, G. V.; CATRIB, A. M. F.; NATIONS, M. K. A narrativa na pesquisa social em saúde: perspectiva e método. **Revista Brasileira em Promoção da Saúde**, v. 16, n. 2, 2003.

LOFSTEN, H. The Business Performance of New Technology Based Firms: The Importance of the Business Model's Value Proposition and Customer Relationships. **International Review of Entrepreneurship**, 17(3), pp. 323-346, 2019.

MAINE, E.M., SHAPIRO, D.M., VINING, A.R. The role of the clustering in the growth of new technology-based firms. **Journal of Small Business Economics**, Vol. 34, n°2, pp.127-146, 2010.

MCDUGALL, P., SHANE, S., OVIATT, B. Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research. **Journal of Business Venturing**, 9, 469-487, 1994.

MERRIAM, S.; TISDELL, E. T. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. San Francisco: John Willey & Sons. 2016.

MORIC MILOVANOVIC, B., CVJETKOVIC, M. Theory review: critical success factors for internationalisation of small and medium-sized enterprises. **International Journal of Contemporary Business and Entrepreneurship**, N°1, pp. 34-57, 2021.

MUNN, Z.; PETERS, M.; STERN, C.; TUFANARU, C.; MCARTHUR, A.; AROMATARIS, E., Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach', **BMC Med Res Methodol**, v. 18, n. 1, p. 143, 2018.

NADAI, F. C. Uma análise crítica do termo "organizações intensivas em conhecimento". **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 2, n 1, p. 97-106, set-dez, 2006.

NEGÓCIOS 4.0 INTERNACIONAIS, **Promoção Digital para Internacionalização** (CNI, 2021, pp15)

NORONHA, A., LEIPNITZ, D., LOSSIO, R. Ponte para o Mundo, Uma Jornada pelo Ecossistema de Internacionalização. **Editora SC Inova**, 2023.

OLIVA, F.L., TEBERGA, P.M.F, TESTI, L.I.E., KOTABE, M., DEL GIUDICE, M., KELLE, P., CUNHA, M.P. Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic and institutional analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, 175, 121346, 2022.

PACHECO, R.; TOSTA, K.; FREIRE, P. **Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento**: uma análise do Programa de Pós-Graduação.

PEREIRA, R.; MENEGALI, C.; FIALHO, F.A.P. (re) Pensando o design Thinking. In: **(re) Pensando o design Thinking**. (orgs). FIALHO, F.A.P; PEREIRA, R.; MENEGALI, C. Editora Arquétipos: Florianópolis, 2022.

PEFFERS, K., TUUNANEN, P., ROTHENBERGER, M.A, CHATTERJEE S. A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. **Journal of Management Informations Systems**, Vol. 24, nº3, pp. 45-77, 2007.

PEREIRA, Ricardo; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. Liderando equipes à distância uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. In: **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–ciki**. 2020.

PINKWART, A., PROKSCH, D. The internationalization behavior of German high-tech startups: An empirical analysis of key resources. **Thunderbird International Business Review**, 56(1), pp. 43-53, 2014.

POUNTNEY, Richard; MCPHAIL, Graham. Researching the interdisciplinary curriculum: The need for ‘translation devices’. **British Educational Research Journal**, v. 43, n. 6, p. 1068-1082, 2017.

RIBAU, C. P.; MOREIRA, A. C.; RAPOSO, M. Internationalization of SMEs in the American Continent: A Literature Review. **Innovar**, v. 28, n.67, p. 59-73, 2018.

RIESSMAN, C. K. Narrative analysis. **Sage**, 1993.

RIGGS, H. Managing high-technology companies. Lifetime Learning Publications, Belmont, California, 1983.

ROMME, A.G.L. Making a difference: Organization as design. **Organization Science**, Vol.14, nº5, pp. 558–573, 2003.

SALAMZADEH, A., HADIZADEH, M., RASTEGOO, N., RAHMAN, M., RADFARD, S. Sustainability-Oriented Innovation Foresight in International New Technology Based Firms. **Sustainability**, 14, 13501, 2022.

SANTISTEBAN, J., MAURICIO, D., CACHAY, O. Critical Success Factors for Technology-Based Startups. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, Vol. 42, Nº4, 2021.

- SAARENKETO, S., PUUMALAINEN, K., KUIVALAINEN, O., KYLAHEIKO, K. Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. **International Journal of Production Economics**, 89, 363-378, 2004.
- SLIWINSKI, R., SLIWINSKA M. Growth and Internationalization of fast growing firms. **Journal of East European Management Studies**, 21(2), pp. 231-253, 2016.
- STARTUP GENOME. **The Global Startup Ecosystem Report**. 2023.
- STEFANUTO, G.N. **As empresas de base tecnológica de Campinas**. Dissertação Universidade Estadual de Campinas, Departamento de Política Científica e Tecnológica (DPCTUNICAMP), Campinas, 1993.
- SOFTEX. **Relatório de Atividades 2021**.
- SOFTEXPERT. **Site Institucional**, 2023.
- TAYLOR, S.; BOGDAN, R. **Introduction to Qualitative Research Methods: a guidebook and resource**. New York, NY, USA, pp.24-43, 1997.
- TORRACO, R.J. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and examples. **Human Resource Development Review**, Vol. 4, nº3, pp. 356-367, 2005.
- TORRACO, R.J. Writing Integrative Reviews of the Literature: Methods and purposes. **International Journal of adult vocational education and technology**, Vol. 7, Issue 3, 2016.
- TRANFIELD, D., DENYER, D., SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, 14(3):207-222, 2003.
- TRINDADE, E.P. Gestão do Conhecimento Aplicada à Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PME) Intensivas em Conhecimento. **Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento)** – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.
- VALÉRIO NETTO, V. **Gestão das pequenas e médias empresas de base tecnológica**. Brasília: SEBRAE, 2006.
- VAN AKEN, J. E. Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. **Journal of Management Studies**, v. 41, n.2, p. 219-246, 2004.
- VOM BROCKE, J.; HEVNER, A.; MAEDCHE, A. Introduction to Design Science Research. In: vom Brocke J., Hevner A., Maedche A. (eds) **Design Science Research. Cases**, Cham, 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-030-46781-4_1
- WEBER, R., **Design-science research. In: Research Methods: Information, Systems, and Contexts**, second ed., pp. 267–288, 2018. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102220-00011-X>.
- WHITTMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of advanced nursing**, Malden, v. 52, n.5, p. 546-553, 2005.

WONG, K. Y. Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 3, p. 261-279, 2005.

YOON, J., KIM, K.K., DEDAHANOV, A.T. The role of international entrepreneurial orientation in successful internationalization from the network capability perspective. **Sustainability**, 10(6), 1709, 2018.

ZAKERI, A., SAREMI, M.S. Knowledge and intellectual capital in internationalizing SMEs, case study in technology-based health companies. **Journal of Intellectual Capital**, 22 (2), pp. 219-242, 2021.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE ENTREVISTA DO ESTUDO DE CASO

O protocolo de entrevista segue o que determina Bullen e Rockart (1981), a seguir.

Abordagem de entrevista consiste de 3 etapas que são:

- Definição dos objetivos para a entrevista;
- A preparação pré-entrevista;
- O procedimento de entrevista.

1 Definição dos objetivos para a entrevista

Na fase dos objetivos da entrevista, o entrevistador dos FCS buscar alcançar todos os seguintes quatro objetivos:

1.1 Entender a organização do entrevistado e a missão e papel do entrevistado (a "visão do mundo") dentro do contexto de sua organização, conforme percebidos pelo próprio entrevistado;

1.2 Compreender os objetivos e metas do entrevistado na organização; (especialmente o que trouxe o sucesso na internacionalização)

1.3 Obter FCS e métricas do entrevistado; (anteriores ao longo da expansão internacional e como isso foi se aprimorando)

1.4 Compreender como se estruturam para o gestor suas próprias necessidades de informação. (entender as informações estruturadas de que dispunha ao longo da internacionalização e como têm evoluído as necessidades de informação de maneira estruturada. A entrevista sobre os FCS frequentemente apresenta a primeira oportunidade de interagir com o gestor sobre os tipos de suporte de informação que podem ser úteis para ele).

2 A preparação pré-entrevista

Na fase de preparação pré-entrevista, os seguintes passos representam as principais ações prévias à entrevista, consideradas necessárias para conduzir a entrevista sobre FCS:

2.1 Ler e estar familiarizado com os fundamentos e com o racional sobre FCS(a) conforme os documentos base.

2.2 Estar familiarizado com a empresa, compreendendo as forças competitivas, tendências e ambiente da mesma.

2.3 Aproveitar fontes de informações disponíveis publicamente, como relatórios,

manuais, históricos internos da empresa e organogramas, artigos, etc.

2.4 Recomendar a leitura prévia do documento basilar sobre FCS aos entrevistados, e apresentar um breve esboço do processo de entrevista.

2.5 Se possível, listar a partir do conhecimento prévio adquirido pelo entrevistador, quais são os prováveis objetivos, metas, FCSs e métricas da organização.

3 O procedimento de entrevista

Na fase de entrevista as etapas que devem ser realizadas compreendem:

3.1 Apresentação introdutória sobre FCS e objetivo da entrevista como forma de assegurar compreensão de conceitos ao entrevistado;

Perguntas iniciais:

3.1.1 Entrevistado tem alguma pergunta ou preocupação, para garantir que ele esteja à vontade?

3.1.2 Posto/Graduação: CEO

3.1.3 Gênero: Masculino

3.1.4 Idade: Não informado

3.1.5 Formação acadêmica: Graduação em Sistemas de Informação?

3.1.6 Nível de escolaridade: Pós Graduação Lato Sensu

3.1.7 Tempo de empresa: 31 anos? 18 ?

3.1.8 Anos de internacionalização da empresa:

3.1.9 Percentual do faturamento proveniente de mercados externos: 30%?

3.1.10 Histórico profissional anterior” (isso pode influenciar a perspectiva sobre FCS).

3.1.11 Nível de exposição e experiência com mercados internacionais? (isto é, se já trabalhou em outros países ou empresas internacionais antes)

Formado em Tecnologia da Informação e pós-graduado em Gestão de Projetos com ênfase em TI. Tem mais de 20 anos de experiência em negócios de software, alianças estratégicas, vendas e gestão de canais no mercado nacional e internacional, além de transformação digital e Cloud.

3.2 Solicitar ao entrevistado para descrever sua função e missão; (Esta etapa nos dá evidências importantes da visão de mundo do entrevistado, ao longo do tempo durante a

internacionalização e como é hoje. Muitas das questões importantes para o mesmo são trazidas à tona, e frequentemente alguns FCS).

3.3 Discutir os objetivos do empreendedor ou gestor; (Explicar o que são objetivos de forma a que não seja confundido com FCS, metas, métricas e problemas. Objetivos consistem de declarações gerais sobre o direcionamento que a empresa adotou e que permitiu a empresas alcançar sucesso na internacionalização, na perspectiva temporal de curto e longo prazos.

3.4 Desenvolver os FCS do empreendedor ou gestor; (idealmente se o entrevistado fizer a leitura prévia dos materiais, orientar para elaboração de uma lista simples de FCS que foram determinantes para o sucesso da internacionalização e os atuais FCS).

Perguntas sugestivas para estimular identificação dos FCS:

3.4.1 Houve algum evento ou situação específica que o fez perceber a importância desses FCS?

3.4.2 Em que áreas (uma, duas ou três) a falha em performar bem iria deixá-lo mais profundamente insatisfeito?

3.4.3 Assumindo que você foi colocado em uma sala escura sem acesso ao mundo exterior. O que você mais desejaria saber sobre a empresa (em termos de internacionalização) quando você retornasse 3 meses depois?

Segundo Bullen e Rockart (1981), por mais simples que pareçam as perguntas, são altamente efetivas a pensar nas poucas áreas que são mais críticas de sua responsabilidade.

Conforme os FCS que forem apurados, avaliar se de fato o entrevistado fez uma reflexão acerca de todos os tipos de FCS internos e externos.

Importante esclarecer para o entrevistado que o método dos FCS, foi desenvolvido para trazer à tona os FCS expressos em sistemas e também de forma mais informal. (análogamente significa dizer com base na gestão do conhecimento que é necessário identificar os FCS que existem representados por conhecimento explícito ou tácito)

3.5 Priorizar os FCS; (não é mandatório esta priorização, eventualmente apenas indicações gerais de importância, haja visto que os FCS são por si só um conjunto pequeno de áreas de importância)

3.5.1 Entender a ordem de importância pode ajudar na interpretação e aplicação dos FCS no contexto da organização

3.6 Determinar métricas. (se possível é interessante indicar as métricas adotadas anteriormente e suas fontes de informação. Para os FCS que por ventura tenham emergido na entrevista não é mandatório determinar a fonte de informação nesta entrevista)

Pergunta orientativa ao entrevistado:

3.6.1 Como você saberia se estava tendo sucesso nessa(s) área(s)?

NOTA: O método de Bullen e Rockart sugere focar em extrair do entrevistado os FCS e não induzir o mesmo, desta forma não inseri neste procedimento novas perguntas elaboradas a partir da revisão integrativa.

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Tecnológico

Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Olá, você está sendo convidado para participar da pesquisa sobre “**Fatores Críticos de Sucesso para Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica**”. A mesma se encontra vinculada à minha dissertação de mestrado intitulada “Fatores Críticos de Sucesso para Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica”.

Dado a relevância e experiência de sua empresa em internacionalização, vossa senhoria foi selecionado intencionalmente, entretanto, sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento.

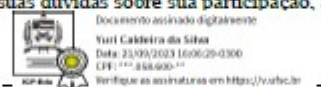
Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a Universidade Federal de Santa Catarina.

O objetivo deste estudo está em identificar, compreender e analisar, através de um estudo de caso na Softexpert, quais foram e são os fatores críticos de sucesso para a internacionalização, e como se encontravam e se encontram estruturados formal e informalmente os fatores críticos de sucesso.

A coleta de dados será efetuada por meio de entrevista semiestruturada e as informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais. Durante a análise dos dados, tanto os registros sonoros das entrevistas quanto os textos resultantes das transcrições serão arquivados. Apenas o pesquisador envolvido terá acesso aos dados.

Com a sua participação, você estará contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa científica neste tema e possibilitando a geração e o compartilhamento de conhecimento na área de internacionalização de empresas de base tecnológica no Brasil e no mundo.

Você está recebendo este termo onde constam nome, e-mail e telefone do pesquisador. Com ele, você pode tirar suas dúvidas sobre sua participação, agora ou a qualquer momento.



Yuri Caldeira da Silva

Pesquisador

E-mail:

yuri.caldeira@hotmail.com

Fone: (47) 9 9934-4447

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Herminio Walmor Gonçalves

HERMINIO WALMOR
GONCALVES:00384996
906

Assinado de forma digital por
HERMINIO WALMOR
GONCALVES:00384996906
Data: 2023.09.21 16:12:11 -03'00'

Nome

Assinatura

21/09/2023

Local

Data

Caso você concorde em participar da pesquisa, por favor, entregue uma cópia assinada deste termo para um dos pesquisadores.

APÊNDICE C

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM CEO DA SOFTEXPERT

Entrevista:

No início da videoconferência foi a primeira ocasião em que o pesquisador e o entrevistado, CEO da SoftExpert, se encontraram e dialogaram.

O pesquisador perguntou se o entrevistado teve a oportunidade de fazer a leitura do artigo indicado sobre FCS, e o CEO da SoftExpert confirmou que fez uma breve leitura.

Na sequência o pesquisador solicitou permissão para gravar a entrevista, o que foi aceito pelo entrevistado.

CEO SoftExpert:

Minha trajetória profissional começou na Embraco também. Eu fiz estágio curricular na área de qualidade com Paulo Neuman que era gerente de qualidade na época e lá eu comecei. E como engraçado né o universo ele é muito muito maluco vamos dizer assim porque eu era um profissional de tecnologia e sou formado programador formado eu brinco que eu sou um programador frustrado, porque eu saí da área de programação mas eu fui pra área de infraestrutura. Na época eu trabalhei na área de qualidade daí eu aprendi o que que era 5S aprendi o que era não conformidade, PDCA (*plan, do, check, action*). A Embraco estava muito à frente do mercado nesse aspecto foi uma empresa que sempre levou isso muito a sério, isso foi em 1997.

15 anos depois eu entrei na SoftExpert e passei por outras empresas nesse interim. Quando eu comecei minha trajetória na SoftExpert era uma empresa que desenvolvia ferramenta de qualidade então isso eu já sabia os fundamentos por exemplo de uma gestão documental, de um registro de ocorrência e não conformidade, da parte de auditoria pelo fato de ter, vamos dizer assim, vivenciado isso lá no meu estágio curricular na Embraco. Eu acho essa analogia bem Interessante, não foi por acaso que eu fui fazer estágio na Embraco. Fiz estágio na área de qualidade lá, tanto que o CEO da Embraco hoje, era um engenheiro da época, que é o Emerson Zaponi da área da qualidade na época, e era subordinado ao Paulo Neumann. Então tinha bastante gente lá que que acabou ficando, vamos dizer assim tá lá até hoje.

Pesquisador:

Eu vou diretamente na questão de pesquisa e depois eu pego contigo por *whatsapp* a tua formação aqueles detalhes de pesquisa que são mais triviais vamos dizer assim, para eu não deixar de aproveitar o teu tempo.

CEO SoftExpert:

Eu tenho eu tenho um mini currículo padrão aí posso caminhar.

Pesquisador:

Então, eu estou pesquisando sobre os fatores críticos de sucesso, usando essa lente teórica, ela foi desenvolvida lá por um pessoal do MIT que é de sistemas de informação, porque eles haviam percebido que por muitas vezes, principalmente a alta gestão e o gestores de maneira geral, eles vamos dizer assim, são inundados com um conjunto muito grande de informações, mas muitas vezes tem informações que faltam, ou eles não recebem as informações que efetivamente precisariam receber. Isso é do que se trata a teoria, ele fala que tem vamos dizer assim, que tem sistemas que são bases repositório de gestão da empresa e tem outros sistemas que são transacionais, mas que efetivamente eles percebem uma carência de informação que efetivamente são os chamados fatores críticos de sucesso para o dirigente.

E específico neste ponto o autor faz uma separação no que são os objetivos, principalmente os objetivos estratégicos e as metas, e coloca entre os objetivos e as metas, o que é fator crítico de sucesso para que sejam alcançados aqueles objetivos e atingidas às metas que são estabelecidas. E aí ele coloca que para isso muitas vezes isso existe alguma coisa formalizada, e alguma coisa que não é formalizada na vida do gestor e às vezes, muitas vezes o, gestor é inundado por tantos e tantos relatórios e informações que na verdade não são as informações que vão fazer a diferença dele no dia a dia.

Trazendo para o objeto da pesquisa que são as empresas de base tecnológica, eu estou aqui do meu lado com o livro que saiu agora há poucas semanas, Ponte para o Mundo, no qual tem o case da Soft Expert e então o objetivo é assim como o livro, a gente tentar trazer por meio dessa pesquisa usando essa lente dos fatores críticos de sucesso, tentar visualizar os FCS da SoftExpert.

Eu fiz uma revisão de literatura e agora mais ou tão importante quanto, é conversar com empresas que são internacionalizadas e tentar visualizar o que que são os fatores críticos de sucesso que ela percebeu nessa trajetória, então o objetivo é tentar visualizar o que são esses fatores críticos de sucesso.

Eu tenho algumas perguntas aqui para fazer, mas só para tentar bem exemplificar do que se trata os fatores críticos, o próprio autor, ele sugere que a gente traga para a nossa reflexão dois questionamentos. E aí lógico eu vou te pedir para fazer sempre esse pensamento né do teu momento presente e da tua experiência passada, e fazer uma digressão de todo esse caminho que teve a SoftExpert na sua internacionalização.

Ele faz duas perguntas para nos ajudar a refletir: o autor ele diz assim, em que áreas, e ele diz que são poucos os fatores críticos de sucesso, em que áreas a falha em performar bem iria deixá-lo mais profundamente insatisfeito, e uma outra pergunta que ele faz é: assume que você foi colocado em uma sala escura sem acesso ao mundo exterior por três meses, o que você mais desejaria saber sobre a empresa em termos de internacionalização quando você voltasse entendeu, ele faz essas sugestões aqui de perguntas para nos ajudar a de fato trazer em destaque esse entendimento do que ele coloca como fator crítico de sucesso, aquilo que de fato se não acontecer, vai ser ruim para os objetivos do negócio e para as metas do negócio.

Então em síntese isso é o que são os fatores críticos sucesso, só para tentar permitir te dar as melhores condições para falar.

Ficou claro?

CEO SoftExpert:

Ficou!

Pesquisador:

Então eu vou eu vou percorrer aqui uma algumas perguntas, ok?

CEO SoftExpert:

Está bom!

Pesquisador:

Antes das perguntas, chegaste a pensar algum FCS do passado, do presente ou ainda não?

CEO SoftExpert:

Na verdade eu não digo o pensar, porque o que eu vou falar são experiências então não vou falar nada de conselho, vamos dizer assim, a questão do conselho é aquela velha máxima, se eu soubesse tudo que tinha que fazer enfim não ia errar e o mais importante e uma das

coisas importantes é se permitir errar e naturalmente aprender com esses erros então tem muita coisa que nessa nossa história de internacionalização.

Começou como começa para cada empreendedor principalmente para o nosso fundador que é o responsável por isto tudo, começou com um sonho e ele foi atrás desse sonho naturalmente, ele foi perseverante, resiliente, e se cercou de pessoas que pudessem contribuir para a criação desse sonho mas é uma jornada. Então hoje as coisas são um pouco diferentes, eu particularmente vejo do que no passado, enfim os dias de hoje a mobilidade, o remoto, a cultura *cloud*, enfim isso é o caminho, eu acredito que isso ajudou e ajuda, e vai ajudar cada vez mais e é muito positivo, porque a gente apesar de ser a empresa com 28 anos de mercado.

Então vamos dizer assim gente perto dessa moçada aí a gente é dinossauro no mercado, a gente também vem bebendo dessa água, como ser mais efetivo, ser mais rápido, ser mais eficiente, e como transcender essas fronteiras de forma mais rápida e mais ágil.

Pesquisador:

Antes de eu fazer as perguntas deixa eu só muito rapidamente, falar as cinco categorias de fator crítico de sucesso que os autores propõem. Eu vou ler aqui, eu não eu acho que precisa eu compartilhar a tela porque eu quero fazer bem rapidamente para efetivamente entrar nas perguntas.

CEO SoftExpert:

Sim.

Pesquisador:

O autor categoriza em fatores críticos ambientais, os ambientais são os fatores econômicos políticos regulatórios provenientes do mercado que tem impacto em todas as empresas;

O segundo grupo ele chama os empresariais, e diz que esses são os fatores que requerem um nível de controle do setor público ou do setor privado ou das sociedade civil organizada e tem impacto em todas as empresas;

Tem os setoriais que são aqueles fatores que se referem ao segmento específico da SoftExpert por exemplo, e relacionado ao produto ou serviço da empresa e são determinados pelo seu nicho de atuação;

Tem os organizacionais que são esses do seu nível de ação, então são os fatores que tem relação com a estratégia, o posicionamento de mercado de uma empresa específica;

E tem os gerenciais que são relativos as questões gerenciais no sentido dos seus gestores dentro de uma empresa específica, desde o primeiro nível até os níveis abaixo.

Então são esses os cinco níveis que o autor propõe, e que nós a partir deles, pensemos a acerca dos fatores críticos de sucesso.

Eu vou fazer então as perguntas: Vou pedir rapidamente, de forma muito sintética, só para você, descrever a tua função e a tua a tua missão:

CEO SoftExpert:

Meu nome é Herminio Valmor Gonçalves, hoje eu estou, não sou, CEO da SoftExpert Brasil. Então acho que também isso eu levo muito para mim, do estar e não ser, porque eu já estive várias coisas que contribuíram nessa jornada, várias posições que contribuíram nessa jornada de internacionalização.

Eu já estive Gestor de Alianças Estratégicas e Canais onde é minha atribuição era buscar canais no Brasil e fora do Brasil para revender os produtos da SoftExpert;

Eu já estive Gestor Comercial, no qual era responsável pelas vendas não só aqui no Brasil mas também nesses canais que eu que eu mesmo tinha trazido;

E hoje eu sou gestor e CEO da SoftExpert Brasil, dado uma reestruturação que a empresa teve, justamente para buscar uma estratégia de potencializar a empresa do mercado internacional.

Eu sou formado em tecnologia, pós-graduado em gestão de projetos com ênfase em TI e trabalho no mercado de TI há mais de 30 anos passando por outras empresas além da SoftExpert.

Na SoftExpert eu estou a 17 anos.

Pesquisador:

Perfeito, eu queria agora que nós entrássemos nesse ponto, tendo colocado estas considerações que eu falei sobre fatores críticos de sucesso, esses cinco tipos, e do que se trata, que é algo que está, tem um sentido entre os objetivos e as metas, aquilo que a empresa vamos dizer assim não pode falhar.

Em tendo essa explanação que eu fiz na sua trajetória né na soft expert, o que remete ao seu entendimento, o que sejam fatores críticos de sucesso, do passado eventualmente se

you recover that was the critical success factor for this trajectory of internationalization, and what is in your current vision, that was the critical success factor within the vision of environmental, entrepreneurial, sectorial, organizational and managerial factors.

CEO SoftExpert:

I believe that it is a mix of everything: first is to have an adequate plan and the ability to monitor and understand this plan because naturally you will have moments of being more cautious of pulling the leg and moments of being more bold, just because of the factors that are not under the control of who is trying to go for international business.

Then I believe that the main factors are the entrepreneurial factors because the ones that end up taking you (the manager) to enter and have considerations we will say like this and evaluate the other factors.

Also, what is the type of segment that I will attend, who are my competitors locally or internationally in that country.

I am prepared with my team to attend in a different time zone, a different language, so all this, having a plan, a business plan that can address various factors, be they environmental, entrepreneurial, sectorial, organizational or managerial, I think that having items or *checklist* we will say like this in each of these, is very important to have a fluidity in this journey of internationalization.

It will be challenging, very challenging, different characteristics, different markets, different people, different cultures, and different tax situations as well.

It is situations of demand generation because when you reach a new country or a continent in a new region, many times you need to make a very big effort of *branding*, the people need to know you and I need to have a financial plan for this.

Today with the growth of social networks, internet, finally technology as a whole, this path has become much shorter, in the past people participated in events, fairs, that was one of the ways to show your brand and start generating demand in a determined region. Today there is a much bigger bias for digital marketing, but it is necessary to have a strategy in terms of what vehicle I will invest in, and for what type of sector, for what type of person I will invest in.

Tudo isso é importante para montar esse kit baseado num planejamento mínimo para poder chegar e alcançar os objetivos da empresa. Então montar seus indicadores, seus OKRs, acompanhar de perto a estratégia para corrigir desvios, isso é muito importante hoje e a gente como nas nossas unidades de negócio, a SoftExpert hoje tem nove unidades de negócio fora do Brasil, vamos dizer assim, os responsáveis por as nossas unidades de negócio eles têm que estar antenados também à realidade de cada mercado e a gente aqui também se adaptar para dar mecanismos e ferramentas para eles ter um potencial maior de crescimento, das demandas e necessidades deles lá.

Pesquisador:

Eu queria te pedir para falar com próxima pergunta, de objetivos e metas: você na sua posição como CEO da SoftExpert, o que são objetivos e metas?

e uma segunda pergunta, na sequência dessa é, que sistemas de informação, como é que essa informação toda se toda a informação para os objetivos e metas que você tem, se toda essa informação, ela lhe chega vamos dizer assim, de uma forma estruturada, existe sistema?

CEO SoftExpert:

(Sistema) estruturado, objetivo e meta nós temos, tá muito permeado a nossa vamos dizer assim, missão e visão que a gente definiu em missão e visão para a empresa, é vamos dizer assim (nossa visão) é o nosso norte, que é principalmente ter uma representatividade no mercado internacional. Nossa missão ela é global, ela é globalizar, então tudo que a gente faz é pensando não só no Brasil mas nos outros mercados.

Então assim, artefatos quando eu crio uma campanha de marketing eu penso aonde que eu vou poder usar ela também, se Será que eu vou poder usar essa campanha também nos Estados Unidos, também no Latam, também na Europa, também na Austrália que é nossa unidade mais nova que a gente tá abrindo agora recentemente.

Então esses aspectos de olhar o global, é muito importante então é um dos nossos principais objetivos, é promover excelência e a sustentabilidade das organizações de forma global é a nossa missão que eu citei agora.

A nossa visão é ser líder mundial em software para transformação e conformidade empresarial então os objetivos de toda a organização, já estão voltados para a internacionalização então existe um planejamento estratégico que a gente acompanha, que a

gente segue, que todas as unidades de negócio fazem parte desse planejamento estratégico. Ou seja eu tenho planejamento estratégico corporativo onde inclui o crescimento dessas unidades de negócio que nós temos aí em nove países, então isso é parte daquilo que eu comentei na outra questão que eu falo do planejamento, é do fazer rodar o PDCA. Irá nesse planejamento também então, monitoramento constante as ações constantes, a identificação dos indicadores bem atrelados a essa estratégia, ou seja, se eu quero ser um líder mundial o líder Global em alguma coisa eu preciso olhar o resultado e ajustar fazer o *tunning* em cada unidade de negócio ao longo do mundo.

Pesquisador:

Eu depreendo da tua fala agora eu entro num ponto da entrevista ali já caminhando vamos dizer assim pro nosso pro nossos finalmente, eu até tinha mencionado essa pergunta, especificamente você, ainda lhe ocorre alguma, quando você pensa nessa pergunta, em que áreas a falha em performar lhe deixaria profundamente insatisfeito ou quais as informações que você tivesse isolado por muito tempo voltasse, tudo com respeito a internacionalização, você desejaria saber de imediato alguma coisa mais além daquelas que você falou já ?

CEO SoftExpert:

Eu até gostaria de dar uma complemento a pergunta anterior, que tá muito ligado vamos dizer assim à coisas que a gente aprende no dia a dia enfim aprende com os nossos erros na verdade e há um bom tempo a gente institucionalizou um time de inteligência de mercado coisa que a gente não tinha antes esse time de inteligência de mercado antes de eu me aventurar, entre aspas, ou investir em algum continente em algum país efetivamente falando. Ele me traz insumos que são dados, quais são os setores que tem mais abrangência nesse país (de interesse) e eu consigo fazer uma relação vamos dizer assim, com estratégia. Por exemplo, o setor automotivo em alguns países ele é muito forte faz sentido eu investir no setor automotivo para alguns países, porém tem países que não tem indústria automotiva e não faz sentido eu investir na vertical no segmento automotivo então. E (a fim de) entender para onde você quer investir ou usar a sua, gastar a sua energia, isso é muito importante porque, aí já vindo para pergunta anterior, dispersar não é bom.

A gente passou por jornadas, assim (dispersar) então eu atendia, eu não tinha foco para verticalizar alguns setores do qual eu me destaco muito bem e faria, e faria diferença.

Então um exemplo, o setor farmacêutico, a SoftExpert tem das oito maiores farmas do Brasil, oito são clientes da SoftExpert. Indústria farma, ou seja, já está comprovado que eu vou bem nesse setor, só que agora, eu estou em que fase, eu estou nessa jornada eu vou entender se na Itália o setor farmacêutico é forte e é então (aí que) eu vou direcionar minha energia para alguns setores do qual eu vejo que eu sou competitivo então no passado Muitas vezes a gente procurava pulverizar por inexperiência, por não entender que talvez naquele momento isso não era importante, por ansiedade e a gente começou a pensar um pouco mais estratégico. Então essa análise de inteligência de mercado dos setores, isso é muito importante, entender para onde que você vai e aonde você vai gastar energia e principalmente recurso pessoa, recurso dinheiro, recurso tempo, tudo isso é muito importante para poder ter essa visibilidade até onde você pode chegar.

Como eu falei a tecnologia encurtou muito essa jornada então no passado se eu quisesse vender na Argentina obviamente muita coisa se tratava por e-mail mas eu tinha que fazer muita coisa presencial tinha que pegar um avião e ir até lá hoje em dia já não, não é tão necessário isso, então isso a tecnologia ela encurtou esse caminho significativamente.

Pesquisador:

Perfeito, eu estou lendo o livro aqui do lado (Ponte para o Mundo) e aí acompanhando a sua fala, as reflexões, as considerações, e o que a gente constata conforme o autor sempre fala que fatores críticos de sucesso são aquelas duas, três, máximo cinco coisas fundamentais assim que o CEO efetivamente se debruça para que aquilo que é crítico, se não acontecer vai trazer um resultado indesejado, você conseguiria da sua fala dizer, olha Yuri na minha leitura pelo que eu visualizo como fator crítico de sucesso na trajetória da SoftExpert foram esse o este aspecto. Só me permite me permite só para eu tentar ver se eu capturei, se eu consigo capturar, olhando o histórico vamos dizer assim, ter um bom produto, estar tecnicamente apto o produto?

CEO SoftExpert:

Um produto ruim, não digo um produto não preparado minimamente, você não consegue ter êxito no mercado onde vai principalmente internacionalmente. Pelos outros fatores que eu te falei, o não ter um produto preparado, ele te pesa no aspecto de ser e naturalmente não ser uma opção mais pro mercado, então isso é bem importante produto preparado.

E ter uma avaliação de mercado mínima, ter um plano de negócio onde até onde você quer ir, o quanto você pretende gastar, enfim não só de recurso, e avaliar uma estratégia cultural. E isso em vários países, isso é muito importante, enfim estar localmente com alguém local faz toda a diferença então a gente viveu isso no quando tentou entrar nos Estados Unidos então quando a gente colocou, começou a colocar pessoas dos Estados Unidos e teve uma receptividade muito boa com produto bom. Enfim obviamente é um mercado muito competitivo tem muitas empresas de software 35% do mercado do mundo tá lá, então todo mundo sonha em ter sucesso nos Estados Unidos. A gente está nessa caminhada a gente tem certeza que vai conseguir só que ela é complexa, ela é um trabalho bem, que gera um esforço significativo. Então esses dois que eu comentei, eu acho que são os principais (FCS), fazer um plano de negócio e ter um bom produto, um produto que esteja minimamente adequado para esses mercados.

E não é só a gente pensar vou traduzir o produto, não. Tem localização, características regionais porque num lugar o quem separa a dezena é o ponto não é a vírgula, no outro fuso horário, enfim tudo isso precisa ser pensado a nível de produto para estar adequado ao mercado que você vai entrar.

Pesquisador:

Perfeito, é bem bacana você falar isso porque a literatura aponta nessa direção também, só que lógico, ouvindo o teu caso SoftExpert, sendo que vocês que tem essa presença muito significativa na Europa, Austrália, Estados Unidos, enfim 10 países, isso é muito relevante.

CEO SoftExpert:

E então, eu já eu tomei nota em um primeiro momento só para compartilhar, a gente a nossa estratégia ela é aprimorada efetivamente falando, mas a gente percebeu ao longo dos anos algumas mudanças, então a gente tem 10 unidades de negócio mas a gente tem 10 unidades de negócio própria fazem no máximo 6 anos e a SoftExpert já vende produto para o mercado internacional há mais de 25 anos. E como é que a gente entrou nesses países não estando com unidade próprias? a gente foi pelo caminho de ter parceiros locais, então nós tínhamos canais de vendas e temos até hoje, e a grande parte do nosso negócio, da nossa receita são os canais, e justamente também por causa da barreira regional. Então quem já está lá no país ele conhece o mercado entende como é que é a cultura de negócio de atendimento

nesses países, ele consegue ser muito mais efetivo, do que a gente ir até lá e ter todo um processo de adaptação e entender aquele mercado para poder fazer negócio lá. Então isso é bem importante e a gente, nossa jornada própria fora do país foi fora do Brasil porque foi a gente aprendeu ao longo dos anos e a gente começou esse trabalho com canais.

Pesquisador:

Eu vi aqui no livro (Ponte para o Mundo), aqui tem uns aprendizados, ao final na síntese da SoftExpert, fala que nos próximos 5 anos a velocidade de crescimento internacional a ser experimentada pela empresa (SoftExpert) será muito maior do que a que nós tivemos, então fala-se em: rede de canais, marketing forte.

CEO SoftExpert:

Com rede de canais e marketing forte as coisas darão muito certo, esses são os nossos pilares vamos dizer assim de estratégia, e principalmente de investimento, então a gente quer fortalecer o marketing local também, e global da empresa se apresentando cada vez e fortalecendo essa globalização. Estar em vários locais e também estratégia de canais também. E inclusive foi algo que eu comentei ali na entrevista para o livro, a gente não admite, não quer e não vai esperar 28 anos que é o tempo da empresa para chegar no estágio que a gente chegou hoje, e é por isso a fala de acelerar. Então não tem como esperar mais 28 anos, para o mercado hoje os caminhos são mais curtos. Então a gente tem que aproveitar essas lições aí do mercado e efetivamente botar o pé no acelerador.

Pesquisador:

E caminhando para o final, a gente extrapolou um pouquinho o tempo: e para esse futuro para esse plano de um crescimento muito forte agora pro exterior, crescer ainda mais, e crescer muito mais rapidamente. Além dos fatores críticos que você nos traz do bom produto, a inteligência de mercado, a cultura, e a estratégia, o planejamento estratégico, você havia citado mais no início (da internacionalização) algum outro fator crítico de sucesso, para esse novo ciclo você colocaria mais algum (FCS) vamos dizer assim, junto a esses que você já citou?

CEO SoftExpert:

Eu até reforço a questão do produto mas o produto e a adaptação tecnológica que o produto tem que sofrer então alguns anos atrás a gente não falava em dispositivos móveis nem faz muito tempo, então ter o produto na palma da mão hoje já é requisito em vários países então quando se faz uma apresentação, o produto tem que ter *app* para dispositivo móvel, tem que trabalhar off-line, tem que ter e acompanhar também essa velocidade da tecnologia. Hoje a gente tá muito mais próximo a inteligência artificial, então o cliente hoje ele nem tá usufruindo disso ainda, ele tá usufruindo no dia a dia talvez dele como pessoa (física), mas e empresarialmente ele não tá muitas vezes usufruindo disso. Ainda é um pouco novo mas ele já quer aquilo lá (no produto) então eu já recebo muitas perguntas seja do Brasil ou de outros países, do tipo:

Clientes: “o sistema tem inteligência artificial”? mas aonde você vai aplicar isso a (SoftExpert) pergunta? “por que eu já uso no meu dia a dia então eu também quero para a minha empresa, para o meu negócio, para a minha corporação, ou para o meu governo”.

CEO SoftExpert:

Enfim seja ele cliente público ou privado então, estar também tecnologicamente apto, correndo atrás, se atualizando também, é de suma importância porque a gente vê em muitos casos, os produtos muitas vezes vão ficando obsoletos. E eles vão perdendo o espaço no mercado nacional e internacionalmente.

Pesquisador:

Eu tenho só duas perguntinhas e para não para não extrapolar o seu tempo excessivamente. Deixa eu só lhe perguntar: para esses fatores críticos que nós falamos, eu vou perguntar é possível determinar métrica para ele, você como CEO consegue acompanhar esses fatores esses fatores críticos em uma métrica? eu talvez, me arrisco a deduzir que com a parte de inteligência de mercado, talvez seja uma das formas que você se instrumentaliza né?

CEO SoftExpert:

Isso mesmo a gente usa a inteligência de mercado justamente para poder, além de direcionamento, criar métricas. Então por exemplo: qual é a capacidade de geração de demanda de um de um país especificamente, quais são os principais setores naquele país, quais são as bases industriais ou de tecnologia ou de serviço que existem naquele país. Então isso a inteligência de mercado ajuda muito a gente a ter essa direção e ter essas métricas. As

outras muitas vezes são as métricas tradicionais, ROB, ROL, etc. elas não fogem, elas sempre vão existir.

Mas crescimento no número de clientes, crescimento na exposição da marca, mas eles (métricas) vem de várias fontes, vem da Inteligência de mercado, vem do marketing e vem de várias fontes, e uma delas é as tradicionais. Elas se juntam (fontes de métricas) fazem o mix para montar um planejamento, então como eu comentei, no ROB, ROL, e faturamento, e exposição da marca, número de acessos do site, vai passando por vários os indicadores que somados eles ampliam o teu crescimento que tem que ser acompanhado quase que diariamente.

Pesquisador:

Como última pergunta só para pegar o início da trajetória de internacionalização da SoftExpert, pensando lá nesse início, ela teve essa expansão no seu início, essa presença internacional já há mais de 25 anos no começo com os parceiros locais e os fatores críticos de sucesso por dizer assim, era a identificação desses parceiros locais naquela momento naquela trajetória mais anterior era esse mais algum outro?

CEO SoftExpert:

Eram outros na verdade, outros que eram mais latentes: ter um bom produto mas eram outros tempos que era muito mais difícil desenvolver algo global naquela época do que hoje a tecnologia como eu comentei facilitou muito, essa distância e localizar os parceiros adequados era bem difícil, para achar alguém para convencer alguém a vender o teu produto, e que fosse um parceiro. A gente tem parceiros no âmbito internacional que estão há mais de 20 anos com a gente, então isso é uma prova de que escolhemos certo, erramos bastante no passado enfim, continuamos com percepções às vezes (equivocadas) que a gente entende que alguém vai dar certo, e por algum outro motivo regional (ou) local da própria empresa acabava não dando certo, mas isso é, faz parte, é inerente ao planejamento, (ou seja) vai ter a aba lá de coisas que vão dar errado.

Pesquisador:

Certo Hermínio, então eu queria te agradecer muito mesmo pela tua extrema gentileza conosco em colaborar para o meu estudo pessoal também. Eu agora estou como acadêmico aqui pesquisando, é uma área de interesse, a gente quer contribuir e o grupo de pesquisa do

professor Neri quer contribuir. O professor Neri ali no programa de Engenharia e Gestão do conhecimento, ele é um professor já Sênior ali do programa e ele já foi secretário de estado, já foi primeiro presidente da Fapesc, que já foi presidente do Sapiens Parque, ele é muito engajado e ele sempre nos coloca assim, que nós temos que fazer pesquisa e conseguir fazer reflexões que efetivamente a gente tente entregar para as empresas do nosso ecossistema, seja de tecnologia, seja Industrial, alguma coisa que possa de alguma forma dar uma pequenina contribuição. Então é com esse objetivo assim o que eu, que a gente quer tentar abstrair da teoria, da experiência dessas empresas de destaque como a SoftExpert, e entender esse caminho, e tentar traduzir isso em framework, em um *roadmap*, assim alguma coisa dessa natureza, é o que a gente quer minimamente tentar trazer. Eu te agradeço novamente muito pelo teu tempo a tua disponibilidade e eu vou refletir, vou escutar, vou redigir, e eu te peço a liberdade se eu tiver qualquer dúvida em algum ponto, sem tomar muito teu tempo, eu queria te pedir a liberdade de te escrever eventualmente.

CEO SoftExpert:

Qualquer dúvida pontual fica à vontade Yuri, para mim também como eu comentei é um prazer poder contribuir como tu falando acho que é um propósito do professor Neri e está muito alinhado com o que eu penso contribuir de forma geral. Não é uma receita de bolo cada um vai ter uma dificuldade diferente e eu estou aqui para compartilhar mesmo não tem problema nenhum, contando um pouco da história, dos desafios acho que isso fez parte da experiência, me ajudou bastante enquanto profissional enquanto pessoa e uma das missões é compartilhar essas experiências, nem conhecimento vou falar, mas essas experiências. Fica à vontade para mandar um *whatsapp*, talvez eu não responda na hora mas pode deixar que eu respondo, uma hora eu respondo.

Pesquisador:

Perfeito, e aí eu te peço depois vou compartilhar então, que eu tenho seis perguntas do perfil do entrevistado, que eu envio no *whatsapp* depois, ou você me encaminha o seu mini currículo, e aí eu extraio dali.

CEO SoftExpert:

Eu envio sim o mini currículo.

Pesquisador:

Perfeito Hermínio, muito obrigado novamente e sucesso, para empresa, para os objetivos e que enfim eu fiquei bastante encantado (com a SoftExpert), pois eu vi todos os cases de sucesso do livro (Ponte para o Mundo) e a SoftExpert é a que tem esse, vamos dizer assim esse *footprint* internacional mais pronunciado então isso é muito bacana, então vai dar tudo certo para os planos de aumento dessa receita internacional.

CEO SoftExpert:

É o que nos move, é para isso, o legal é que a gente é um apaixonado pela SoftExpert na verdade, então o Ricardo (Fundador) ele plantou muito bem essa semente e puxa isso muito, então quando a gente esquece de ser internacional ele faz questão de nos lembrar. Ele fala “isso aqui tem que ser pro mundo não pode ser pra América pro Brasil tem que pensar quando tá fazendo alguma coisa uma oferta uma campanha fazendo uma alguma coisa que vai impactar o todo tem que pensar que vai ser usado em todos os continentes.”

Pesquisador:

Sim este é um dos objetivos da pesquisa mesmo, como você falou, a gente vai tentar abstrair da teoria e dos casos de sucesso alguma coisa que possa dar uma contribuição porque na verdade, é muito grande a contribuição que as empresas de tecnologia dão em termos econômicos e sociais, isso é muito relevante porém o número de empresas internacionalizadas, por exemplo pegando o número da Acate que tem 1600 associadas é muito baixo é da ordem de 6%, e ao mesmo tempo literatura e os relatos mostram um índice de mortalidade muito alto dessas empresas.

Então como é que a gente consegue enfim ir criando conhecimentos, assim para primeiro estimular a inserção internacional cada vez mais, e que elas tenham esse êxito, e é por isso também que a gente escolheu essa lente dos fatores críticos de sucesso, pois se for para ter os tropeços que são parte do processo mas que não sejam tropeços que leve a uma mortalidade vamos dizer assim sim.

Mas então muitíssimo obrigado, um forte abraço para você e um ótima semana se encaminhando para o seu final.

CEO SoftExpert:

Obrigado Yuri, qualquer dúvida aí pode me procurar!

Pesquisador:

Está bom, muito obrigado!