

# Motivadores da Internacionalização de Pequenas Empresas de Software: um estudo multi casos nos contextos brasileiro e espanhol

Alessandra Herranz Gazquez e Hilka Pelizza Vier Machado

## RESUMO

A indústria de software se caracteriza como uma indústria de intenso crescimento global, no qual as empresas têm se internacionalizado. Embora o setor seja dominado por pequenas empresas, a inserção internacional dessas empresas ainda é reduzida. O objetivo desta pesquisa foi conhecer os motivadores da internacionalização de pequenas empresas do setor de software. O método da pesquisa foi o estudo múltiplo de casos, realizado junto a cinco pequenas empresas de software em dois contextos, no Estado do Paraná, sul do Brasil e em Valencia, Espanha. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas do tipo abertas. A codificação foi realizada com o software NVivo, versão 11. Os dados foram categorizados e interpretados. As categorias resultaram nos motivadores de internacionalização: a) a competição; b) busca por novos mercados; c) colocação de produto inovador; d) oportunidade casual; e) crescimento; f) acesso a mercados internacionais para buscar recursos humanos. A contribuição teórica foi a de analisar a internacionalização de pequenas empresas em dois contextos, propiciando maior abrangência nas conclusões sobre motivadores de internacionalização. Como contribuição prática, os resultados da pesquisa podem ser úteis às empresas de software que desejam se internacionalizar, de modo a se espelharem nos motivadores mencionados pelas empresas nesta pesquisa.

Palavras Chave: internacionalização; empresas de software; pequenas empresas.

*Motivators for The Internationalization of Small Software Enterprises: a multi case study on Brazilian and Spanish contexts*

## ABSTRACT

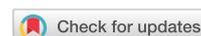
The software industry is characterized as an industry of intense growth and the companies are in process of internationalization. Although the industry is dominated by small companies, the international insert of these companies is still reduced. The objective of this research was to know drivers of internationalization in small companies of software. The research method was the multiple study of cases developed in five small software companies in two contexts: in the State of Paraná, south of Brazil and in Valence, Spain. Data were collected in opened interviews. The code process was developed with the software NVivo, version 11. Subsequently, the data were classified and interpreted. The categories resulted in the drivers of internationalization: a) competition; b) search for new markets; c) market to new products; d) casual opportunity; e) growth; f) Access to international markets to look for human resources. The theoretical contribution was the analysis of the internationalization of small companies in two contexts, which allows larger inclusion in the conclusions on motivators of internationalization. As practical contribution, the results of the research can be useful to software companies that want to internationalize, since they can mirror in the drivers mentioned in this research.

*Keywords: internationalization; software enterprise; small business.*

Recebido em: 29/12/2017

Revisado em: 24/07/2018

Aprovado em: 24/08/2018



Alessandra Herranz  
Gazquez 

Centro Universitário de Maringá, Brasil  
Mestre em Gestão do Conhecimento,  
Centro Universitário de Maringá, Brasil

[alessandra@attos.com.br](mailto:alessandra@attos.com.br)

Hilka Pelizza Vier  
Machado 

Instituto Cesumar de Ciência,  
Tecnologia e Inovação, Brasil e  
Universidade do Oeste de Santa  
Catarina, Brasil  
Doutorado em Engenharia de  
Produção, Universidade Federal de  
Santa Catarina, Brasil

[hilkavier@yahoo.com](mailto:hilkavier@yahoo.com)

## Introdução

O setor de tecnologia de informações é considerado estratégico para o desenvolvimento dos países. Trata-se de um setor que concentra micro e pequenas empresas. No caso do Brasil, o mercado de software é liderado por pequenos negócios. Esses movimentaram, em 2017, 39,5 bilhões de dólares, representando 1,95 do PIB brasileiro e 1,8% do total de investimentos de Tecnologia de Informação (TI) no mundo. O Brasil manteve a nona posição no ranking mundial, com um montante de 17.000 empresas atuando no setor de software e de serviços (ABES, 2018).

A indústria de software apresenta um potencial pela sua base no conhecimento (UNCTAD, 2012) e se caracteriza por ser uma indústria de intenso crescimento global e por estar ligada às mudanças tecnológicas frequentes (Rivero, 2010). Nos últimos anos, a produção de software no país teve destaque, contudo, a atuação no exterior não é tão expressiva (Souza, Vasconcellos, & Corrêa, 2012). A internacionalização dessas empresas pode ocorrer de duas formas: por meio do desenvolvimento de produtos de software para serem vendidos no exterior ou por meio da prestação de serviços no desenvolvimento de software para a cadeia global. Há ainda a possibilidade da atuação simultânea com a venda e implementação de software (Cortezia & Souza, 2011). O desenvolvimento de produtos representa um desafio, pois requer habilidade para inovar e entrar no mercado internacional (Leite & Moraes, 2015).

A internacionalização, compreendida como “um processo de aprendizagem e desenvolvimento do conhecimento da empresa em mercados estrangeiros” (Lemes & Prates, 2014, p. 165), representa também uma oportunidade para o desenvolvimento desse setor. Por isso, há um estímulo para a internacionalização, mesmo em mercados emergentes. Além disso, a internacionalização é importante, pois ela pode produzir efeitos sobre a atuação no mercado nacional, na medida em que, para se internacionalizar, as empresas promovem melhoria em seus produtos e processos, e, com isso, elas podem apresentar maiores índices de sobrevivência e de crescimento (Silva, Chauvel, & Bertrand, 2010; Cortezia & Souza, 2011).

No entanto, em geral, as pequenas e médias empresas apresentam dificuldades para se internacionalizarem, porque elas contam com poucos recursos, pouca orientação para o mercado e muitas vezes não têm um controle de custos necessários para entrar no mercado internacional, inviabilizando-as de concorrerem com outras empresas, como salientam Xie e Suh (2014). Especificamente quanto às empresas de software, essas encontram dificuldades para se internacionalizarem, tais como: falta de recursos para obter informações e conhecimentos relativos ao mercado externo (Sen & Haq, 2010), falta de orientação para o novo mercado e falta de preparo para tomada de decisão (Xie & Suh, 2014). Além desses aspectos, é importante salientar que, para se internacionalizar, uma empresa precisa ter conhecimento de leis e regulamentos, normas, sanções e valores da sociedade na qual pretende atuar (Javernick-Will, 2009), o que muitas vezes é mais difícil para a pequena empresa.

Considerando essas dificuldades para pequenas e médias empresas (PMEs) se internacionalizarem, esta pesquisa teve como questão norteadora: Quais motivadores impulsionam pequenas e médias empresas do setor de software a se internacionalizarem? O objetivo geral foi conhecer motivadores de internacionalização de PMEs do setor de software. Para isso, foram selecionadas empresas em dois contextos, o Estado do Paraná, sul do Brasil e a Comunidade Valenciana, pois os dois locais contam com um aglomerado de pequenas empresas de software. Segundo o relatório da Associação Brasileira de Empresas de Software (ABES) (2018), o mercado de TI no Brasil continuará ocupando a posição entre os nove primeiros no ranking mundial, sendo que, atualmente, a região sudeste possui uma concentração de 61,4% das empresas nacionais e a região sul aparece em segundo lugar, com 13,95% da distribuição regional do mercado brasileiro. Segundo o Observatório nacional das telecomunicações e Sociedade da Informação na Espanha (ONTSI, 2017), na Espanha, grande parte das empresas nacionais de TI se encontra localizada em quatro comunidades autônomas, entre elas, a Comunidade Valenciana, que representa 10% de todo o território espanhol, com 2740 empresas. A escolha dos dois contextos para a realização da pesquisa não teve por finalidade comparar as empresas, mas ampliar os contextos de análise do fenômeno.

O artigo apresenta, na sequência, uma abordagem sucinta sobre internacionalização e motivadores de internacionalização, bem como um detalhamento de procedimentos metodológicos. Em seguida, são apresentados os resultados, análises e considerações finais.

## Internacionalização e Motivadores de Internacionalização

A teoria econômica foi precursora nos estudos sobre comércio internacional. Nessa vertente, são discutidas as teorias de poder de mercado, de ciclo do produto, de internacionalização e o paradigma eclético. Para as teorias de mercado, as empresas se internacionalizam porque cresceram e vão buscar lucros em outros mercados. Para a teoria do ciclo de vida, a internacionalização resulta da exploração de produtos maduros em países em desenvolvimento. Quanto à internacionalização, essa considera que as empresas internacionalizam o mercado quando os seus custos forem menores. O paradigma eclético é uma combinação da teoria do poder de mercado com a internacionalização, e as empresas exploram mercados quanto há valor competitivo. Para esta última, a decisão de internacionalizar depende da análise de vantagens diferenciais da empresa, das características do país, da indústria de atuação, da produção e estratégia da organização (Mejri & Umamoto, 2010; Silva, Chauvel, & Bertrand, 2010). Na abordagem econômica, empresas precisam estar preparadas para competirem com as empresas já estabelecidas em mercados estrangeiros, visando obter vantagens suficientes para compensar os custos de operar em ambientes novos, distantes de suas origens.

Outra vertente de estudos é representada pela teoria comportamental,

que engloba o modelo de Uppsala e a escola nórdica. Para o modelo de Uppsala a falta de conhecimento não é um obstáculo para a internacionalização, porque ela se desenvolve a partir de estágios progressivos e graduais. O conhecimento da cultura local, da geografia e das instituições vai sendo adquirido aos poucos, porque as empresas iniciam com exportações esporádicas, evoluem para a escolha de representantes locais, passam para a implantação de filial no país e, ao final, para a implantação do processo produtivo (Johanson & Vahlne, 1977). Para essa abordagem, a internacionalização representa uma adaptação a mercados externos, produzindo cumulativamente aprendizagem (Soares & Ladeira, 2015). Nessa vertente de estudos, a empresa que se internacionaliza investe recursos de maneira gradual, o que lhe propicia a entrada no mercado estrangeiro, resultante da transformação de um nível de envolvimento reduzido para maior envolvimento, de acordo com o grau de confiança e segurança (Lemes & Prates, 2014). Além do gradualismo, a distância psíquica é outro aspecto enfatizado nesta vertente de estudos. Isso significa que as empresas tenderiam a entrar primeiramente em mercados menos distantes psicologicamente, isto é, em mercados com cultura e ambientes similares aos de origem, a fim de diminuir os riscos provenientes das incertezas (Johanson & Vahlne, 1977).

O modelo de Uppsala foi revisto por Johanson e Vahlne (2009) e incorporou a importância das networks no processo de internacionalização. Para eles, a troca de informações com outros agentes é um elemento importante no processo de internacionalização. Na dinâmica de internacionalização, uma das estratégias que as empresas utilizam são as networks, que servem como facilitadoras (Johanson & Vahlne, 2009), contribuindo para reduzir incertezas e falta de conhecimento do mercado em um ambiente não familiar (Cunha, 2010; Souza *et al.*, 2012). As relações que as empresas estabelecem com fornecedores, clientes, concorrentes e instituições, em geral podem alavancar a entrada em mercados internacionais (Zarei, Nasser, & Tajeddin, 2011). Para as pequenas empresas de software, o processo de internacionalização é afetado por relacionamentos formais e informais desenvolvidos ao longo do tempo. Esses contatos ocorrem em redes, que podem propiciar uma internacionalização acelerada (Cortezia & Souza, 2011; Zárate, 2013).

Outra vertente de estudos considera a possibilidade de entrada no mercado internacional de forma não progressiva. Influenciadas por mudanças constantes em condições sociais e econômicas, as empresas têm buscado aprendizado (Xie & Suh, 2014) e estão atentas a oportunidades e à exploração de modos de internacionalização (Thai & Chong, 2013). Como consequência dessa nova dinâmica, as empresas podem também entrar repentinamente no mercado internacional (Francioni, Vissak, & Musso, 2017). Uma dessas formas consiste no lançamento de produto inovador (Xie & Suh, 2014). Outra é representada pelas empresas que nascem globalmente (*born global*) ou empresas baseadas em novas tecnologias, as *start-ups* globais (Ribeiro, Oliveira, & Borini, 2012). Essas empresas não começam seu processo de expansão internacional gradualmente, mas de forma rápida, fato que é possível pela inovação tecnológica que utilizam, pois são pequenas empresas orientadas para a tecnologia que operam com negócios internacionais, às vezes sem nenhuma experiência no mercado

interno (Silva *et al.*, 2010). As *born-globals* focam em oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional e atuam em nichos de mercado (Souza, Vasconcellos, & Correa, 2002).

Outra vertente mais recente é a empreendedora ou empreendedorismo internacional, que analisa o processo de internacionalização sob a ótica do Empreendedorismo. Para esta abordagem, as *networks* formais e informais são importantes no desenvolvimento do processo de internacionalização, que tem na figura do empreendedor um papel central, a medida em que ele assume riscos, está alerta e identifica oportunidades, enfrenta incertezas e explora contingências (Schweizer, Vahlne, Johanson, 2010). Sendo assim, estudos demonstraram a influência do empreendedor no processo de internacionalização (Sullivan & Marvel, 2011; Zarei *et al.*, 2011; Vargas, 2016), também para empresas de software (Mejri & Umemoto, 2010; Ramos & Alpersted, 2010; Zárata, 2013; Lemes & Prates, 2014). Nesse sentido, entre as características do comportamento de empreendedores que podem contribuir para a internacionalização destacam-se: a) conhecimento do mercado internacional e de condições de competição global de concorrentes; b) hábito de participar de Feiras de negócios e de visitar clientes e fornecedores; c) manutenção de ampla rede de interações sociais e comerciais (Cortezia & Souza, 2007; Dib, Rocha, & Silva, 2010; Zárata, 2013). Como sugerem Sullivan e Marvel (2011), as interações sociais resultam na exposição a uma gama maior de pessoas e situações, o que pode estimular habilidades e busca de conhecimentos para novas situações.

Quanto aos motivadores de internacionalização, estudos anteriores demonstraram que empresas que se internacionalizam o fazem impulsionadas por diversas motivações, tais como:

- a. Busca por novos mercados. Essa representa, em geral, uma das principais motivações para internacionalização (Farias & Santos, 2006). Empresas buscam novos mercados porque a demanda no mercado local está suprida como uma forma de sobrevivência (Xie & Suh, 2014) ou pela possibilidade de aplicarem preços mais vantajosos. Para Etemad (2004), as empresas se internacionalizam por forças que empurram, como no caso de inovações e mudanças tecnológicas; por forças que puxam, no caso de oportunidades de conquistar novos mercados ou, ainda, por forças mediadoras, como a dinâmica de aprendizado.
- b. Crescimento. Empresas se internacionalizam vislumbrando possibilidades de crescimento, que pode resultar de preços superiores praticados no exterior (Farias & Santos, 2006), ou do conhecimento tecnológico e de mercado adquirido com a experiência de internacionalização. Para Deligianni, Voudouris e Lioukas (2015), a internacionalização contribui para aumentar as possibilidades de identificar oportunidades lucrativas e crescimento.
- c. Segmentação de mercado: empresas buscam no mercado internacional novos segmentos e fatias de mercado (Cortezia & Souza, 2011). Ao envolver-se em atividades internacionais, a empresa busca benefícios diferentes ou complementares daqueles encontrados no mercado nacional (Rezende & Campos, 2010).

- d. Aprendizagem. Impulsionadas por desafios, algumas empresas se internacionalizam para aumentar o aprendizado, como o aprendizado relacionado ao marketing e aos novos serviços. Muitas empresas são atraídas por novas demandas, oportunidades e desafios que a experiência internacional oferece (Cortezia & Souza, 2007; Zarei *et al.*, 2011). Quando a empresa se internacionaliza, adquire novos conhecimentos advindos de um mercado até então desconhecido (Ramos & Alperstedt, 2010). Barbosa, Rezende e Versiani (2014) consideram que o processo de internacionalização é direcionado por grupos de conhecimentos: de mercado, conhecimento institucional e tecnológico.
- e. Difusão de inovações. Demandas internacionais podem ser determinantes para empresas internacionalizarem inovações (Silva *et al.*, 2010). Para a teoria do ciclo dos produtos, as empresas se internacionalizam para difundir inovações de produtos maduros para países em desenvolvimento (Silva *et al.*, 2010). Para a abordagem da inovação, empresas se internacionalizam porque têm um produto inovador (Xie & Suh, 2014).
- f. Fortalecimento da imagem junto aos clientes. A internacionalização é favorecida pela crença de que ela favorecerá o *status* da empresa junto aos clientes locais (Farias & Santos, 2006). Para Souza, Vasconcellos e Corrêa (2012) a crença gerencial sobre a importância da internacionalização pode motivar empresas a se internacionalizarem, visando fortalecimento da imagem.
- g. Facilidade de comercialização. Esta foi identificada por Souza, Vasconcellos e Corrêa (2012) entre empresas que se internacionalizaram.
- h. A aquisição de tecnologia. Muitas empresas, como as do setor de *software*, se internacionalizam buscando novas tecnologias (Cortezia & Souza, 2011).

O quadro 1 resume as determinantes por autor, conforme comentado anteriormente.

Quadro 1. Motivadores de Internacionalização

Determinantes	Autores
Busca de novos mercados	Farias & Santos (2006), Xie & Suh (2014).
Crescimento	Farias & Santos (2006).
Segmentação de mercado	Cortezia & Souza (2011). Rezende & Campos (2010)
Aprendizagem	Cortezia & Souza (2007); Ramos & Alperstedt (2010); Zarei <i>et al.</i> (2011); Barbosa <i>et al.</i> (2014).
Difusão de inovações	Silva <i>et al.</i> (2010); Xie & Suh, 2014.
Fortalecimento da imagem junto aos clientes	Farias & Santos (2006).
Facilidade de comercialização	Souza <i>et al.</i> (2012).
A aquisição de tecnologia	Cortezia & Souza (2011).

Fonte: Elaborado pelas autoras

Como se observa no Quadro 1, conhecimento, tecnologia, inovações e mercados são motivadores de internacionalização para empresas. Além disso, empresas podem se internacionalizar buscando crescimento, o qual, por sua vez, resulta do acúmulo de aprendizado, tecnologia e inovações. Todos esses aspectos são relevantes para empresas de software que enfrentam um mercado dinâmico e competitivo.

## ■ Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi desenvolvida na forma de um estudo qualitativo e buscou compreender, em maior profundidade, motivadores de internacionalização de pequenas empresas de software. Esses motivadores mencionados na literatura constituíram um ponto de partida para o campo, uma vez que era esperado o surgimento de especificidades oriundas do setor em análise.

Sendo assim, o método da pesquisa foi o estudo múltiplo de casos (Yin, 2015). Ele foi realizado junto a cinco pequenas empresas de software em dois contextos: um no Estado do Paraná, sul do Brasil, e outro na Comunidade Valenciana, Espanha. No Estado do Paraná, os casos foram identificados em um Arranjo Produtivo Local de Empresas (APL) de software e, em Valência, por indicação de um Parque Tecnológico. Além disso, a seleção dos casos levou em consideração que o tempo em atividades no exterior deveria ter sido superior a dois anos, que foi considerado necessário para os empreendedores falarem sobre determinantes de internacionalização. O critério de classificação em pequena empresa, para o caso do Brasil, foi o do faturamento, segundo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que define como “pequena empresa” aquela que tem faturamento anual menor ou igual a 16 milhões de reais. Para a Espanha, o critério foi o Banco da Espanha, o qual considera pequena empresa a que possui um faturamento máximo de 10 milhões de euros por ano.

Das cinco empresas de software que participaram da pesquisa, três atuam ou atuaram internacionalmente e estão localizadas em dois municípios do Estado do Paraná. Nestas cidades a atividade de software iniciou nos anos 1970 (Câmara, Campos, & Sereia, 2013). As outras duas empresas estão localizadas na Comunidade Valenciana, na Espanha, a qual também se caracteriza como polo de empresas de software.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas do tipo abertas, nas quais os participantes foram convidados a falarem sobre as experiências de internacionalização e sobre o que as determinou. Foram realizadas nove entrevistas, sendo seis pessoalmente e três delas por meio do Skype. Como mostra o Quadro 2, foram realizadas duas entrevistas em cada empresa, exceto na empresa C1, em que se realizou apenas uma entrevista, porque não possuía sócio ou diretor, apenas proprietário. Além das entrevistas foram utilizados dados secundários das empresas, como dados do website, *folders* e reportagens sobre as empresas, observando o critério de triangulação dos casos (Bauer & Gaskell, 2002; Verdu & Pérez, 2006; Yin, 2015). As entrevistas foram gravadas e transcritas. Segundo Yin (2015), o uso de múltiplas fontes de evidência na pesquisa de estudo de caso reforça a validade do constructo.

Os sujeitos da pesquisa foram os empreendedores que fundaram as empresas e que estiveram à frente da experiência de internacionalização, bem como outras pessoas da empresa envolvidas no processo de gestão. O período da coleta de dados nos dois países ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2016 e janeiro de 2017. O Quadro 2 detalha o perfil dos entrevistados e a duração de cada entrevista.

Quadro 2. Detalhamento dos entrevistados e duração das entrevistas

Localização	Entrevistados	Duração da entrevista
Paraná M	CEO (pessoalmente) ME1	1h 20 (ME1)
	Diretor de inovação (pessoalmente) ME2	1h 18 (ME2)
Paraná C	CEO (pessoalmente) C1	1h 05 (C1)
Paraná C1	CEO (pessoalmente) C2E1	1h 40 (C2E1)
	Sócio (Skype Singapura) C2E2	1h 50 (C2E2)
Comunidad Valenciana – V1	CEO (pessoalmente) V1E1	50' (V1E1)
	Diretor (por Skype Índia) V1E2	40' (V1E2)
Comunidad Valenciana – V2	CEO (pessoalmente) V2E1	1h10' (V2E1)
	Diretor (por Skype Espanha). V2E2	40' (V2E2)

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Inicialmente, foi realizada uma análise prévia do material, como sugere Bardin (1977) e, em seguida, foi realizada a codificação. A codificação ocorreu mediante organização do material em blocos ou segmentos de textos voltados à busca de respostas ao problema proposto pela investigação (Creswell, 2010). Para tanto, utilizou-se o software *N Vivo*, versão 11. O critério de codificação dos dados foi o axial, no qual “as categorias são refinadas, desenvolvidas e relacionadas ou interconectadas” (Gibbs, 2009, p. 72).

## ■ Apresentação e Análise de Dados

Primeiramente, serão feitas algumas considerações sobre o contexto no qual as pesquisas foram realizadas, focando na indústria de software e, em seguida, será detalhado o perfil das empresas e os motivadores da internacionalização, incluindo os motivadores de escolha do local.

### Considerações sobre a Indústria de Software nos contextos do Paraná e de Valência

O processo de internacionalização da indústria brasileira de software teve início nos anos 1990, impulsionado pelo Programa Nacional de Software para Exportação (SOFTEX). (Brasil, 2006). O referido programa mostrou-se efetivo e o mercado doméstico de Tecnologia da Informação que inclui hardware, software e serviços apresentou um crescimento de 2,8% de 2016 a 2017. O setor de serviços apresentou um crescimento maior, com aumento de

3,8%. No conjunto, software e serviços tiveram um crescimento de 3,7%. Atualmente o mercado abrange aproximadamente 17.000 empresas que atuam no desenvolvimento e produção de software, sendo que cerca de 95,5% são classificadas como micro e pequenas empresas (ABES, 2018). O Paraná possui o mais antigo e um dos mais importantes núcleos da SOFTEX (Câmara *et al.*, 2013). Em 2007, o Estado criou Arranjos Produtivos Locais (APLs), aglomerando principalmente pequenas empresas do setor em várias cidades do Estado. O APL reúne mais de 200 empresas, das quais 18% exportam ou já exportaram seus produtos para América Latina e Europa (AINTEC, 2016).

Na Espanha, as empresas de software representam 2,9% do PIB. O setor de Tecnologia, Informação e Comunicação (TIC) emprega 330.930 pessoas. A maior parte das vagas de trabalho é direcionada para as atividades de informática, que representam 65%. Em 2016, o setor continuava a apresentar crescimento. Madrid e Catalunha possuem 55% do total das empresas do setor. Andaluzia e Valencia representam 9% do setor. (ONTSI, 2016). Na Comunidade Valenciana o Parque Tecnológico de Paterna, que surgiu nos anos oitenta, com o objetivo de angariar indústrias de alta tecnologia, centros de investigação, de formação e desenvolvimento, constitui o principal núcleo tecnológico (ECURED, 2017).

## Perfil das Empresas

O Quadro 3 mostra o perfil das empresas que participaram da pesquisa. A empresa C é a mais jovem, com três anos. A empresa M atua há 22 anos e a empresa C1 tem 24 anos. As empresas apresentaram diversidade quanto às experiências de internacionalização. A empresa M e a C1 tiveram experiências de internacionalização com a Índia e com o Japão, respectivamente, enquanto a C é uma *born global*.

Quadro 3. Empresas paranaenses que participaram da pesquisa

<b>Empresa M</b>	Especializada no desenvolvimento de soluções de software. Tem 22 anos e atualmente atende 20 grandes empresas do país. Está no nível 3 da CMMI ( <i>Capability Maturity Model Integration</i> ), uma abordagem de melhoria de processos às organizações. Atua com tecnologias Microsoft, Oracle e Progress. Internacionalizou, inicialmente, para a Índia. Em 2008 fez a primeira exportação.
<b>Empresa C</b>	<i>Startup</i> voltada para pequenas e médias empresas. Atua com soluções da plataforma baseadas no conceito <i>Business Process Management System</i> (BPM) ou sistema de gerenciamento de processos de negócios. A empresa tem três anos e iniciou focada no mercado externo. Atua em 140 países. É uma <i>born global</i> que foi projetada do Brasil para os Estados Unidos desde o momento da sua criação.
<b>Empresa C1</b>	Foi fundada em 1993. Iniciou seus contatos com o Japão em 1999 e em 2000 fez o primeiro contrato de comercialização. Vendia software de gestão para lojas de pequeno porte, o qual foi adaptado para a língua japonesa e também para a língua portuguesa com as especificidades do mercado local, pois o foco eram decasséguis que trabalhavam no Japão e alguns não falavam a língua japonesa.

Fonte: Dados da pesquisa de campo

No quadro 4 está detalhado o perfil das empresas da Comunidade Valenciana. Ambas empresas atuam na América Latina.

Quadro 4. Empresas valencianas que participaram da pesquisa

<b>Empresa V1</b>	Atua com software de gestão na área hospitalar. Atuante na Europa e América Latina, a primeira filial foi criada no Chile, país com o qual teve sua primeira experiência de internacionalização. Atualmente está presente nos Estados Unidos e Arábia Saudita por meio de representantes. A empresa tem 6 anos e cinco anos de experiência com internacionalização.
<b>Empresa V2</b>	Desenvolve sistemas de gestão da informação para a área de saúde. Atua em várias cidades da Espanha e na América Latina (Argentina, Chile e México). A empresa foi fundada em 2001 e possui três anos de experiência com internacionalização.

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

## Motivadores da Internacionalização

As categorias que emergiram dos dados mostram que os motivadores de internacionalização foram: a) a competição; b) busca por novos mercados; c) colocação de produto inovador; d) oportunidade casual; e) crescimento; f) acesso a mercados internacionais para buscar recursos humanos.

Primeiramente, quanto à competição, uma das empresas mencionou a competição global do setor, que força as empresas a se internacionalizarem, uma vez que as empresas internacionais entram no mercado local para dividir a fatia de mercado. A internacionalização é uma estratégia para garantir a sobrevivência no longo prazo, como mencionado nos seguintes fragmentos de narrativas:

Você acha que está em um ambiente seguro, só que a competição global, ela acontece de forma muito rápida. Quando o cara sente que está pronto, na verdade já tem alguém em algum outro lugar que fez e cresceu.... As coisas vão tender cada vez mais a se globalizarem... se você está olhando para sua empresa nos próximos dez, quinze anos, o risco é justamente você não fazer porque o competidor internacional vai vir e você vai competir com o de fora e vai ser tarde demais (C1).

A gente poderia ir efetivamente onde tivesse oportunidade, o processo de internacionalização da xx começou por aí. Se você ficar aqui ficará limitado (ME1).

Outro aspecto mencionado pelos empreendedores valencianos como motivador da internacionalização foi a busca por novos mercados, o que também foi apontado por Faria e Santos (2006). A empresa V2 vislumbrou a oportunidade de expandir em um mercado que apresenta o mesmo idioma, o espanhol, como pode ser observado no trecho:

Isso nos abriu a visão que o mercado espanhol é um mercado pequeno no setor de saúde, ou seja, tem quinze regiões, cada região compra de forma independente (...) pois isso nos abria a possibilidade de muito mais, vimos na América Latina um mercado que tem com a língua espanhola mais de vinte países (...) eles têm a representação de todo o sul da América Latina, queremos nos associar a eles e depois se funcionar bem ampliar para mais regiões (V2E1).

Vimos que nosso mercado não era somente o mercado espanhol, mas que podíamos ir para Espanha e América Latina (V2E2).

A outra empresa valenciana, que também vislumbrou na internacionalização uma possibilidade de crescimento, escolheu o destino pela semelhança do idioma e da cultura, corroborando a abordagem da

distância psíquica, a qual referiram-se Johanson e Vahlne (1977), conforme mostra o trecho:

Nossa empresa está crescendo muito na Espanha e precisávamos novos mercados, então focamos no mercado da América Latina. Um mercado culturalmente mais simples pelas semelhanças. Chile foi escolhido porque é um pouco europeizado, um mercado com bastante segurança jurídica, culturalmente era mais simples do que abordar um mercado como Brasil que tem mais problemas (...) conseguimos abrir uma filial lá e quatro clientes para ir implantando a solução (...) (V1E1).

Apenas uma das empresas mencionou a inovação como um motivador da internacionalização. A isso, referem-se Silva, Chauvel e Bertrand (2010) como mostrado no Quadro 1. Para a empresa, a internacionalização foi importante para vender seus produtos inovadores em outros mercados, uma necessidade identificada no planejamento estratégico, como comentou o empreendedor: “Nós criamos todos os anos produtos novos, então esse produto ele precisa de mercado. Então, quando pensamos em produtos globais é para possibilitar mais mercado” (ME2).

Enquanto que para algumas empresas a internacionalização foi planejada, para duas delas o processo ocorreu de modo casual, por meio de oportunidades, como o caso das empresas C2 e V2. Para C2 a casualidade foi observada por meio de sua rede de contatos, como mencionou:

Eu jamais tinha pensado até 99 em vender software para o Japão... para o Japão? Não tem o menor sentido, mas o que aconteceu? (...) Em 1999, veio uma comitiva do Japão conversar com o governador do Estado, fazer um intercâmbio (...) e um amigo passou no escritório uma sexta a tarde e falou: vamos lá! Era como hoje, não tinha feito a barba, estava de camiseta e tênis, e ele falou: vamos lá no Palácio do Governo, lá tem uma comitiva de japoneses. Isso foi em agosto e em novembro eu estava no Japão (C2E1). Então, toda essa experiência nossa foi a partir da oportunidade através da Prefeitura (C2E2).

A casualidade da empresa V2 ocorreu pelo seu website, por meio do qual uma empresa mexicana que procurava uma solução para um sistema identificou que eles desenvolviam e comercializavam a solução na Espanha. Eles aceitaram o desafio e durante sete anos atuaram no mercado mexicano, como comenta um dos participantes:

Nos contactou uma empresa do México através da internet, que estava buscando uma solução para gestão(...) e então fomos para lá no ano 2001. Trabalhamos nesse projeto e conseguimos quinze instalações e trabalhamos nesse projeto até final de 2008 (...) não tínhamos a visão de ir para outro país porque inclusive na Espanha tampouco tínhamos todo o mercado, não estávamos em todos os lugares, ou seja, não havíamos explorado todo o mercado da Espanha (V2E1).

Para duas das empresas paranaenses a internacionalização foi vislumbrada como uma possibilidade de crescimento da empresa, em virtude do tamanho do mercado. No caso de C2, que não tinha planejado se internacionalizar e que o fez de modo casual por meio de seus contatos e relacionamentos, foi com a entrada no novo mercado que o empreendedor percebeu a oportunidade de crescer no novo mercado. De acordo com ele:

No Paraná diziam, devem dizer ainda hoje, para você crescer, você tem que sair. A área de software já nasce global, ou você faz soluções globais ou você já está em um nicho muito pequeno... eu vi um mercado gigantesco para nós lá no Japão. Eu vi um mercado gigantesco para nós brasileiros lá, na época eram 300 mil brasileiros decasséguis que saíram

daqui e foram para lá (...) então eles precisavam de uma ferramenta de software que atendesse a legislação japonesa (C2E1).

Por fim, outro motivador foi a de buscar recursos humanos para o desenvolvimento de softwares. Isso foi mencionado por uma empresa que decidiu buscar recursos humanos para sustentar o crescimento que a empresa estava tendo, como comentaram os entrevistados:

A gente não estava conseguindo contratar mão de obra no volume que a gente estava crescendo, então era uma alternativa de crescimento e também fortaleceria nosso processo de internacionalização (...) (ME1).

Havia uma necessidade de mão de obra (...) a gente percebeu que os norte-americanos estavam contratando indianos e se estavam contratando era porque tinha algum motivo e a vantagem de ter mão de obra indiana é que você trabalha 24 horas por dia (ME2).

Em geral, empresas de software que internacionalizam saltam estágios pelos quais, usualmente, outros segmentos passam. Elas nem sempre seguem etapas específicas em seu processo de internacionalização (Ramos & Alperstedt, 2010; Zárate, 2013). A fase do planejamento, que consiste no investimento em pesquisa de mercado e na busca pelo conhecimento necessário que possibilitaria a seleção da melhor alternativa para o ingresso internacional (Chauvel & Bertrand, 2010; Cortezia & Souza, 2011), foi observada para duas das cinco empresas. Duas não planejavam internacionalizar e uma delas foi criada como *born global* e se internacionalizou de forma mais ou menos acelerada, como também constataram Ribeiro, Oliveira e Borini (2012) e Pascoal e Costa (2017). O seguinte trecho explica a criação da empresa *born global*, denotando que a empresa nasce com identidade compartilhada, desenvolvendo o produto no Estado do Paraná, mas atua comercialmente no mercado norte americano:

Eu fiquei com aquilo na cabeça, pensei, vou empreender global desde o início, desde o primeiro dia foi assim. A gente teve aquela coisa ah cresceu e a gente viu que tinha oportunidade externa. A gente nasceu já focado no mercado externo, a gente até hoje não tem material de apoio em Português (...) a gente entrou em uma comunidade no Vale do Silício (...). A gente focou no mercado americano, hoje é nosso mercado mais forte, não é maior em termos de usuário, mas do ponto de vista de receita é nosso cliente mais lucrativo até hoje (...) tecnicamente é uma empresa americana, nossa matriz é lá a gente tem vendas lá e nosso centro de desenvolvimento operacional é aqui (C1).

Comparando os motivadores identificados na pesquisa com os apresentados no Quadro 1 observa-se que apenas a busca por novos mercados, o crescimento e difusão de tecnologia (Farias & Santos, 2006; Silva *et al.*, 2010) foram mencionadas nesta pesquisa. As empresas não mencionaram a segmentação de mercado, a aprendizagem, o fortalecimento da imagem junto aos clientes, a facilidade de comercialização e a aquisição de novas tecnologias.

No conjunto, os motivadores foram principalmente forças que puxaram as empresas para o mercado internacional, como a busca de novos mercados, a colocação do produto inovador, uma oportunidade e crescimento. Como forças que empurraram as empresas para o mercado internacional foram mencionadas a competição e a busca por novos mercados, uma vez que a concorrência no mercado local está aumentando. Como fator mediador (Etemad, 2004) foi apresentada a busca por recursos humanos.

### *Motivadores da Escolha do país*

Quando empresas decidem se internacionalizar, elas iniciam o processo em um local previamente escolhido. Para Prater e Ghosh (2005) a escolha do local é o primeiro fator crítico no processo de internacionalização. Nesta pesquisa, os motivadores da escolha do local foram:

- a. Distância psíquica e cultural, influenciada também pela similaridade do idioma. Este foi o caso das empresas da comunidade valenciana, comentadas anteriormente. A empresa V1 escolheu o Chile por considerá-lo um país semelhante e seguro juridicamente. Ele foi escolhido como um piloto para internacionalização e, em seguida, se lançou para outros países, como mostra o trecho da entrevista:

Chile por dois motivos, um motivo era porque queríamos fazer uma experiência na América Latina e outra porque é um mercado bastante similar e seguro, juridicamente. (...) Visitei vários possíveis clientes antes de decidir, vi que havia muito investimento nos hospitais e que a tecnologia era possível e que sim havia boas possibilidades no mercado no Chile (V1E1).

- b. Pela representatividade do local escolhido para o segmento de software. Esse foi o caso da empresa C, como mostra o trecho da entrevista:

San Francisco é o grande celeiro tecnológico do mundo, todas as empresas, todos os grandes players estão alocados lá, então fui para lá por causa disso (...) a gente teve que montar a matriz lá por questões de investimentos (...) eu tenho fontes e referências que são as empresas americanas que são muito boas eu já traço os caminhos que quero traçar no mercado americano (C1).

Como uma empresa que nasceu global, o planejamento, a escolha de mercado e o local estavam definidos, sendo a escolha do local associada à existência de uma concentração de investidores. O local é o Vale do Silício, pois é a sede de empresas líderes mundiais no setor.

- c. Motivada pelo poder público. Este foi o caso da empresa C2, cuja inserção no mercado internacional foi rápida e com apoio de entidades do Estado do Paraná através de órgãos de fomento à internacionalização. A escolha do país para internacionalizar foi sugerida pelos representantes do poder público, que recebeu demanda do governo japonês para atender imigrantes brasileiros que chegavam ao Japão, como C2E1 comentou:

Vou fazer uma missão para o Japão e você vai para o Japão daqui a sessenta dias, você vai levar seu produto para lá e vai conhecer (...). Eu fui para o Japão morrendo de vergonha (...), o Secretário de Ciência e Tecnologia da época me disse: eu tenho certeza, já conversei com os caras, tem demanda! Daí veio uma ajuda do governo.... eles nos ajudaram a traduzir todo o material para o japonês, todo o descritivo do nosso software.

- d. Definida previamente pela empresa e confirmada mediante apoio do poder público. Uma das empresas brasileiras estava colhendo informações para atuar no mercado indiano com a finalidade de aumentar sua base de recursos humanos, principalmente pelo custo menor da mão de obra. O empreendedor foi convidado a participar de uma missão desenvolvida pelo governo do Estado para a Índia, como ele narrou:

Começamos a participar mais forte do processo de capacitação e internacionalização providos pela XX e em um desses processos fui convidado para ir em um evento na Índia chamado Índia Soft. Eu tinha dois objetivos: um era eventualmente terceirizar e importar serviços e outro era entender como a Índia vendia lá fora (...) com o evento consegui visitar várias empresas lá, entender o modelo de vendas deles (ME1).

Comparando os motivadores da internacionalização com os da escolha do local, nota-se que as motivações são distintas para cada etapa. No caso da escolha do local, a maioria dos casos foi influenciada por fatores externos e não internos. O primeiro caso foi a distância psíquica, o segundo o ambiente tecnológico e o terceiro o poder público. O processo de internacionalização dessas empresas não ocorreu a partir da escolha inicial do local, seguido da entrada gradual, como preconiza o modelo gradualista de Uppsala.

### Análise dos motivadores de internacionalização das empresas de software

Os resultados desta pesquisa mostraram algumas peculiaridades do processo de internacionalização de empresas de software associadas aos motivadores da internacionalização. A pesquisa mostrou dois grupos de motivadores de internacionalização: um referente às empresas que planejaram a internacionalização e outro das que não planejaram. Cortezia, Souza e Vieira (2007), ao analisarem a internacionalização de empresas de software do Rio Grande do Sul também identificaram que as empresas não tinham um plano prévio para internacionalização.

Para as empresas que planejaram se internacionalizar, os motivadores foram: competição global; oportunidade de entrar em novos mercados; oportunidade para colocar produtos inovadores no mercado; conseguir crescer e como forma de buscar recursos humanos. Entre as empresas que não planejaram, os motivadores foram: a) programa governamental; b) contato de outra empresa por meio do site da empresa. A Figura 1 apresenta uma síntese.



Figura 1. Motivadores de internacionalização de pequenas empresas de software.

Fonte: Elaborado pelas pesquisadoras

Quanto aos motivadores para escolha do local, os dados da pesquisa mostraram quatro motivadores. Apenas o primeiro deles, apresentado por Johanson e Vahlne (1977), a distância psíquica e cultural na escolha de mercados alvo, foi identificada também em estudos anteriores (Soares & Ladeira, 2015). Quanto aos demais, pode-se concluir que eles atestam a possível influência do poder público na identificação de mercados potenciais para pequenas empresas de software se internacionalizarem, como foi o caso da empresa que se internacionalizou no Japão e da que prospectou o mercado indiano.

Com relação aos motivadores para internacionalização dessas pequenas empresas de software, em uma delas verificou-se que a existência do website foi importante para ela se internacionalizar, corroborando Hagsten e Kotnik (2017). De acordo com esses autores, a existência de um website é um facilitador para a internacionalização de pequenas empresas.

Ademais, com relação a duas empresas que se internacionalizaram de modo casual, nota-se a importância de contingências no processo de internacionalização (Harmeling, 2011), evidenciando a importância de empreendedores explorarem contingências. Isso ocorreu com uma das empresas valencianas que, ao ser contatada por outra empresa por meio de seu website, explorou a contingência e a parceria entre elas que acabou durando sete anos. Outro aspecto importante tanto para esta empresa valenciana, como para a empresa que explorou a contingência derivada de seus relacionamentos de contato com o governo e se internacionalizou para o Japão, foi a relação entre internacionalização e a abordagem *effectual* do empreendedorismo (Schweizer, Johanson, & Vahlne, 2010). Isso evidencia a importância das networks e contatos sobre a ação de internacionalizar, assim como a importância da capacidade da empresa em assumir riscos e em desenvolver o produto que o mercado demanda, como foi o caso do produto desenvolvido para o mercado japonês. Com efeito, a internacionalização pode ser analisada como uma ação empreendedora, que pode se constituir de modo formal ou de modo não planejado, mas casual. Este último é resultante de contatos e networks (como observado entre amigos e governo), de contingências (como o contato inesperado de outra empresa). Além disso, todos empreendedores nesta pesquisa comentaram como lidaram com incertezas e com perdas aceitáveis, características do pensamento *effectual* (Sarasvathy, 2008). Nesse sentido, ressalta-se que duas das empresas paranaenses, sendo uma delas a que se internacionalizou para buscar recursos humanos e a outra a que desenvolveu o software a pedido do governo japonês, descontinuaram a internacionalização por vislumbrarem perdas futuras, as quais não estavam dispostas a aceitarem.

Outro aspecto observado nos discursos dos participantes da pesquisa sobre motivadores de internacionalização foi que as empresas valencianas se mostraram mais pró ativas no processo de internacionalização. Esta evidência sugere a importância de estudos futuros comparativos sobre a orientação empreendedora direcionada à internacionalização entre empresas brasileiras e espanholas que se internacionalizaram, a fim de investigar possíveis diferenças.

Em síntese, como motivadores da internacionalização, os resultados da pesquisa mostraram variáveis:

- a. Em nível macro. O governo, por meio de acordos com outros países e programas de visita, contribuiu para motivar a internacionalização. Outra variável, em nível macro, foi o posicionamento do setor e a competição global associada a este.
- b. Em nível intermediário, os resultados mostraram que a importância do acordo entre empresas de países diferentes é uma estratégia importante para motivar a internacionalização. Além disso, como a literatura sobre internacionalização identificou em estudos anteriores, as redes ou networks podem ser motivadores de internacionalização. Nesse sentido, Francioni, Vissak e Musso (2017) mostraram a influência de networks sobre a internacionalização de pequenas empresas de vinho na Itália, influenciadas por turistas, membros da família, amigos, expatriados e parceiros de negócios.
- c. Em nível micro, a pesquisa mostrou que a internacionalização pode ser motivada pelo comportamento do empreendedor em assumir riscos e em enfrentar incertezas derivadas da identificação e da exploração de oportunidades em mercados internacionais. Outro traço importante no comportamento foi a disposição para aproveitar contingências.

Ademais, o estudo mostrou que experiências de internacionalização podem ser duradouras ou não e que mesmo que não durem elas podem contribuir para aprendizado e para as empresas aumentarem o conhecimento de mercado e o conhecimento tecnológico. Este comportamento da pequena empresa é diferente da grande empresa, que quando se internacionaliza, em geral, permanece longo tempo no mercado que conquistou.

## Conclusões e Recomendações

Esta pesquisa abordou o processo de internacionalização de pequenas empresas de base tecnológica, especificamente quanto aos motivadores da internacionalização de pequenas empresas de software. Os resultados mostraram que variáveis em nível macro, intermediário e micro foram motivadores de internacionalização.

Em nível individual, os motivadores de internacionalização foram a propensão ao risco e à incerteza, assim como a disposição para aproveitar contingências, configurando um comportamento empreendedor na internacionalização, como também destacaram Leite e Moraes (2015) e Schweizer, Johanson e Vahlne (2010). Em nível intermediário, foram motivadores networks com empresas de outros países. Por fim, em nível macro, foram motivadores a ação governamental, por meio de programas e a competitividade do setor.

Uma contribuição relevante da pesquisa foi a de analisar motivadores em dois contextos distantes e diferentes culturalmente, que foram as províncias do Paraná e da Comunidade Valenciana. Ainda que não foram realizadas comparações, sugerem-se estudos futuros comparativos entre empresas

brasileiras e espanholas que se internacionalizaram quanto às possíveis diferenças em orientação empreendedora voltada à internacionalização.

Outro aspecto a ser ressaltado é o fato de que uma das empresas do estudo era uma *born global*, e os motivadores de internacionalização desta destacaram-se das demais empresas, confirmando que motivadores de internacionalização para empresas que nascem globais diferem das demais pequenas empresas.

Como contribuição prática, os resultados da pesquisa podem ser úteis às empresas de software que desejam se internacionalizar, de modo a se espelharem nos motivadores mencionados pelas empresas nesta pesquisa.

Este estudo apresentou como limitações o número de casos da Comunidade Valenciana, que foram apenas dois. Além disso, a pesquisa teve como limitação ter estudado apenas os motivadores de internacionalização, o que não possibilita a análise de todo processo de internacionalização.

Como sugestão para estudos futuros, pesquisas sobre motivadores de internacionalização de pequenas empresas em outros setores poderão trazer elementos para propiciar comparação entre motivadores que levam pequenas empresas a se internacionalizarem. Considera-se importante também que pesquisas futuras explorem possíveis relacionamentos entre os motivadores de internacionalização e os modos de entrada nos mercados.

## Referências

- ABES – (2018). Associação Brasileira das Empresas de Software. *Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências*. Recuperado em 18 agosto, 2018 de [http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/af\\_abes\\_publicacao-mercado\\_2018\\_small.pdf](http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/af_abes_publicacao-mercado_2018_small.pdf)
- Barbosa, S. L.; Rezende, S. F. L., & Versiani, A. F. (2014). Relationships and Knowledge in the firm internationalization process. *Revista de Administração*, São Paulo, 49(1), 129-140.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa. Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som*. (2ed.). Petrópolis: Vozes.
- BRASIL. (2016). *Diário Oficial da Nação*. Seção 1. No. 239, quinta-feira, 14 de dezembro de 2006. Recuperado em 10 agosto, 2016, de <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewew?jornal=1&pagina=35&data=12/12/2006&caprchafield=fristAccess>
- Câmara, M. R. G., Campos, M. F. S. S., & Sereia, V. J. (2013). *Características e potencialidades das aglomerações de software no Paraná*. Londrina: EDUEL.
- AINTEC. (2016). Agência Inovação da UEL. *APL de TI de Londrina e Região, 2016*. Recuperado em 08 julho, 2016, de <http://www.aintec.com.br/intuel/apl-de-ti-de-londrina-e-regiao>
- Cortezia, S. L. D., & Souza, Y. S. (2007, set). Aprendizagem na Internacionalização de Micro e Pequenas Empresas da Indústria de Software. *Anais do Encontro da Anpad*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil 31.

Cortezia, S. L. D., Souza, Y. S., & Vieira, L. M. (2007, maio). Internacionalização de Pequenas Empresas: um Estudo na Indústria de Software do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). *Anais do Encontro de Estudos em Estratégias*, São Paulo, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 3 .

Cortezia, S. L. D., & Souza, Y. S. (2011). Uma análise sobre a internacionalização de pequenas empresas brasileiras da indústria de software. *BBR – Brazilian Business Review*, 8(4), 24-45.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Cunha, S. K. (2010). Processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira de base tecnológica. *Revista de Administração: FACES Journal*, 9(4), 67-84.

Deligianni, I., Voudouris, I., & Lioukas, S. (2015). Growth paths of small technology firms: The effects of different knowledge types over time. *Journal of World Business*, 50(3), 491–504.

Dib, L. A., Rocha, A., & Silva, J. F. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 233-253.

Ecured. (2017). *Textos sobre o Parque Tecnológico de Valencia*. Recuperado em 30 janeiro, 2017, de [https://www.ecured.cu/Parque\\_Tecnol%C3%B3gico\\_de\\_Valencia](https://www.ecured.cu/Parque_Tecnol%C3%B3gico_de_Valencia)

Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1-21.

Farias, J. S., & Santos, D. A. (2006). O processo de internacionalização das empresas brasileiras: o caso de Sergipe. *Economia & Gestão*, 6(13), 58-80.

Francioni, B., Vissak T., & Musso, F. (2017). Small Italian producer's internationalization: The role of network relationships in the emergence of late starters. *International Business Review*, 26(1), 12-22.

Gibbs, G. (2009). *Análise de Dados Qualitativos*. Porto Alegre: ArtMed.

Hagsten, E., & Kotnik, P. (2017). ICT as facilitator of internationalization in small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 48(2), 431-446.

Harmeling, S. (2011). Contingency as an entrepreneurial resource: How private obsession fulfills. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 293–305.

Javernick-Will, A. N. (2009). Organizational learning during internationalization: acquiring local institutional knowledge. *Construction Management and Economics*, 27(8)783-797.

Johanson, J., & Vahlne, J-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.

Klotze, M. C., & Thomé, C. C. (2006). Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo, 41(3)339-346.

- Leite, Y. V. P., & Moraes, W. F. A. M. (2015). The ability to innovate in international entrepreneurship. *Revista de Administração de São Paulo*, 50(4) 447-459.
- Lemes, I., & Prates, R. C. (2014). A Trajetória de Internacionalização e seu Reflexo na Aprendizagem Organizacional: um estudo de caso em uma indústria do segmento médio-odontológico. *Desenvolvimento em Questão*, 12(25), 153-188.
- Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(2), 156-167.
- ONTSI (2016). Observatório Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI. *Informe Anual del sector TIC y de los contenidos en España*, 2016. Recuperado em 21 dezembro, 2016, de <https://www.esmartcity.es/biblioteca/informe-anual-sector-tic-y-contenidos-espana-2016>
- Pascoal, J. R. S., & Costa, P. R. C. (2017). Internacionalização da inovação: um estudo com empresas de base tecnológica. *Revista Gestão & Tecnologia*, 17(2), 93-110.
- Prater E., & Ghosh S. (2005). Current Operational Practices of U.S, Small and Medium Sized Enterprises in Europe. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 155-169.
- Ramos, W., & Alperstedt, G. D. (2010). O processo de internacionalização de uma empresa de software para moda: da incubadora ao investimento direto no exterior. *Interxnet: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 5(2), 66-90.
- Rezende, O. & Campos, L. A. G. (2010). Internacionalização de empresas e o modelo dinâmico de aprendizagem: estudo de caso de uma empresa do setor de pedras ornamentais. *Pretexto*, 11 (.2), 58-79.
- Ribeiro, F. F., Oliveira, J., M. M., & Borini, F. M. (2012). Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das *Born Globals* brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(6), 866-888.
- Rivero, J. A. G. (2010) *Administración del conocimiento y modelos de calidad como estrategias competitivas en las pequeñas y las medianas empresas de software*. Tese de doutorado, Curso de Ciencias Con Especialidad En Administración, Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation Elements of Entrepreneurial Expertise*. Great Britain: Edward Elgar Publishing.
- Schweizer, R., Johanson, J., & Vahlne, J. (2010). Internationalization as an Entrepreneurship Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(4), 343-370.
- Sen, A., & Haq K. (2010). Internationalization of SMEs: Opportunities and Limitations in the Age of Globalization. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9 (5), 135-142.
- Silva R. C. M., Chauvel, M. A., & Bertrand, H. (2010). Internacionalização de Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso com uma Empresa Brasileira de Tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, 26(76), 43-62.
- Soares, E., & Ladeira, R. (2015). Pequenas e médias empresas brasileiras: proposição de um modelo comportamental evolutivo para a internacionalização de firmas de Hppc. *Gestão & Regionalidade*, 31(91), 152-169.

- Souza, A. E., Vasconcellos, E. P. G., & Corrêa, H. L. (2012). O processo de internacionalização de empresas de software: o caso Audaces. *Internext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 7(2), 1-25.
- Sullivan, D. M., & Marvel, M. R., (2011). Knowledge Acquisition Network reliance, and early-stage technology venture outcomes. *Journal of Management Studies*, 48, 1169-1193.
- Thai, M. T. T., & Chong, L. C. (2013). Dynamic experimental internationalization: Strategy of SMEs from a transition economy. *Journal of International Entrepreneurship*, 11 (4), 370-399.
- UNCTAD. (2012). *Según la UNCTAD se abren nuevas posibilidades para la industria local del software en los países en desarrollo*. Recuperado em 06 julho, 2016, de <http://unctad.org/es/Paginas/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=109>
- Vargas, R. A. (2016). Gestión del Conocimiento en los Procesos de Internacionalización de Empresas Latinoamericanas de Base Tecnológica. *Universitas: Gestão e TI*, 6(1), 77-86.
- Verdú, C. P., & Pérez, M. A. M. (2006). *Tècniques Qualitatives D'Investigació*. Universidad d'Alacant. [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/2466/1/Num77\\_Tecnicas\\_qualitatives.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/2466/1/Num77_Tecnicas_qualitatives.pdf)
- Xie, Y. H., & Suh, T. (2014). Perceived resource deficiency and internationalization of small- and medium-sized firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(3), 207-229.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zárate, L. (2013). Las Redes y Proceso de Internacionalización de Pequeñas y Medianas Empresas: El Caso de la Industria del Software de Costa Rica. *Revista Global de Negocios*, 1 (2), 43-59.
- Zarei, B., Nasser, H., & Tajeddin, M. (2011). Best practice network business model for internationalization of small and medium enterprises. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(4) 299-315.