

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

ANA CLARA BRAMBILA GIBIN TENORIO

**O processo de internacionalização de empresas de tecnologia à luz do método Godet:
o caso da multinacional Stefanini IT Solutions orientado pela prospectiva estratégica**

Uberlândia

2024

ANA CLARA BRAMBILA GIBIN TENORIO

**O processo de internacionalização de empresas de tecnologia à luz do método Godet:
o caso da multinacional Stefanini IT Solutions orientado pela perspectiva estratégica**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto de Economia e Relações
Internacionais da Universidade Federal de
Uberlândia como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Armando Gallo Yahn
Filho

Uberlândia

2024

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

T312 Tenorio, Ana Clara Brambila Gibin, 1998-

2024 O processo de internacionalização de empresas de tecnologia à luz do método Godet [recurso eletrônico]: o caso da multinacional Stefanini IT Solutions orientado pela prospectiva estratégica/ Ana Clara Brambila Gibin Tenorio. - 2024.

Orientador: Armando Gallo Yahn Filho.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Uberlândia, Graduação em Relações Internacionais.

Modo de acesso: Internet.

Inclui bibliografia.

Inclui ilustrações.

1. Relações Internacionais. I. Yahn Filho, Armando Gallo ,1976-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Graduação em Relações Internacionais. III. Título.

CDU: 327

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074

ANA CLARA BRAMBILA GIBIN TENORIO

**O processo de internacionalização de empresas de tecnologia à luz do método Godet:
o caso da multinacional Stefanini IT Solutions orientado pela prospectiva estratégica**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho

Uberlândia, 2024

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho – UFU

Profa. Dra. Débora Figueiredo Mendonça do Prado – UFU

Profa. Dra. Sandra Aparecida Cardozo – UFU

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para o processo de idealização e concretização deste trabalho, que representa a finalização de uma das etapas mais significativas da minha vida até o momento. Ao longo dos anos de graduação, diversos foram os desafios, mas nenhum tão grande a ponto de não poder ser superado com a paciência, a compreensão e o apoio de pessoas tão especiais quanto as que tive – e tenho – o prazer de manter por perto.

À minha mãe e principal apoiadora de projetos, Ana Paula, por abraçar todos os meus sonhos como se fossem dela; às minhas queridas irmãs e melhores amigas, Letícia e Lavínia, pelo companheirismo; aos meus tios, Fátima e Beto, por todo o carinho e incentivo; à minha amada avó, Iracema, por ser a base de tudo; aos amigos que me acompanham, auxiliam e motivam desde quando me entendo por gente (em especial o Alisson), e aos que tive a sorte de encontrar durante minha jornada acadêmica; ao meu orientador, Prof. Dr. Armando, pelo suporte, e a todos os professores com os quais tive o privilégio de aprender nos últimos tempos: muitíssimo obrigada, de todo meu coração.

“Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados.”

(Mahatma Gandhi)

RESUMO

Partindo da premissa de que a realização de uma análise estrutural reduz a complexidade sistêmica à fatores-chave, servindo de parâmetro para a elaboração de um planejamento estratégico mais eficaz às empresas que, futuramente, queiram adotar a iniciativa de internacionalizar-se, o presente toma como objeto de estudo o processo de internacionalização da multinacional brasileira Stefanini IT *Solutions* no horizonte temporal de 1987 a 2024, visando estabelecer um panorama geral contemplativo da próxima década (isto é, de 2024 a 2034) com base na prospecção de cenários. Para fins de contextualização, inicialmente serão estabelecidos alguns aspectos do fenômeno, bem como as teorias de internacionalização aplicáveis aos movimentos de diversificação geográfica da empresa, que configuram o sistema em análise. Em seguida, parte-se para a conceituação da abordagem proposta por Michel Godet – autor renomado em estudos prospectivos, e cuja metodologia será devidamente aplicada, na sequência, ao estudo de caso. O emprego do método ao sistema em questão propõe uma análise aprofundada dos cenários possíveis, que integra variáveis como mudanças políticas, econômicas e tecnológicas, bem como os desafios específicos enfrentados durante cada fase do processo, e as oportunidades que podem surgir a partir do mesmo. Por fim, a conclusão desta monografia objetiva destacar a relevância da cenarização como uma ferramenta facilitadora para a compreensão e antecipação dos desafios enfrentados pelas empresas ao buscarem expandir-se internacionalmente, o que contribui para uma visão mais abrangente e prospectiva de estratégias, fornecendo *insights* valiosos para gestores e pesquisadores no campo dos negócios internacionais.

Palavras-chave: internacionalização de empresas; Stefanini IT Solutions; método Godet

ABSTRACT

Based on the premise that conducting a structural analysis reduces systemic complexity to key factors, serving as a benchmark for the development of a more effective strategic planning for companies that intend to internationalize in the future, this paper focuses on the internationalization process of the Brazilian multinational Stefanini IT Solutions from 1987 to 2024. The objective is to establish a comprehensive and contemplative overview of the next decade (i.e., from 2024 to 2034) based on scenario prospecting. For contextualization purposes, initially, certain aspects of the phenomenon will be established, as well as the internationalization theories applicable to the company's geographic diversification movements, which shape the system under analysis. Subsequently, we move on to the conceptualization of the approach proposed by Michel Godet – a renowned author in prospective studies – whose methodology will be appropriately applied to the case study. The application of the method to the system in question suggests an in-depth analysis of possible scenarios, integrating variables such as political, economic, and technological changes, as well as the specific challenges faced during each phase of the process and the opportunities that may arise from it. Finally, the conclusion of this thesis aims to highlight the relevance of scenario planning as a facilitating tool for understanding and anticipating the challenges faced by companies seeking international expansion. This contributes to a more comprehensive and forward- looking view of strategies, providing valuable insights for managers and researchers in the field of international business.

Keywords: business internationalization; Stefanini IT Solutions; Godet method

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz de influência e dependência entre variáveis	50
Tabela 2 – Matriz de influência e dependência entre atores e variáveis-chave	54
Tabela 3 – Matriz de influência e dependência entre os atores	62
Tabela 4 – Relação dos atores a cada objetivo.	65
Tabela 5 – Matriz de convergência e divergência entre os atores em relação aos objetivos	66
Tabela 6 – Valores de hierarquização (de nível 0 a 4).....	67

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Fases do método descrito por Godet.....	25
Figua 2 – Interpretação das variáveis	51
Figura 3 – Interpretação dos atores	63

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Instalações por países	38
Gráfico 2 – Nível de influência e dependência entre as variáveis	52
Gráfico 3 – Nível de influência e dependência entre os atores	64

QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de internacionalização	16
Quadro 2 – Resumo das abordagens utilizadas	21
Quadro 3 – Resumo das principais operações e expansões por ordem cronológica	35
Quadro 4 – Definição das sementes de futuro.	39
Quadro 5 – Comparação entre os fatores-chave para a construção de cenários.....	46
Quadro 6 – Relação entre variáveis e termos genéricos	49
Quadro 7 – Relação entre atores e termos genéricos	53
Quadro 8 – Relação entre variáveis-chave e termos genéricos.	53
Quadro 9 – Relação entre desafios estratégicos e objetivos associados	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
BPO	Business Process Outsourcing
CIN	Centro Internacional de Negócios
CRK	Grupo CRK
CSD	Cyber Smart Defense
CXI	Currency Exchange International Corp
DNA	Deoxyribonucleic Acid
EDS	Extreme Digital Solutions
ERP	Enterprise Resource Planning
ES	Estatística Segura
EUA	Estados Unidos
HP	Hewlett-Packard Company
IBM	International Business Machines Corporation
IED	Investimento Estrangeiro Direto
IHM	Interface Homem-Máquina
IoT	Internet of Things
MEI	Mobilização Empresarial pela Inovação
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MNE	Empresas Multinacionais
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
RCG	Empresa RCG Global Service
Telecom	Telecomunicações
TI	Tecnologia da Informação

UX	User Experience
V	Variável
MICMAC	Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicações Aplicadas a uma Classificação
A	Ator
PIB	Produto Interno Bruto
PMI	Ponto Médio de Influência
PMD	Ponto Médio de Dependência
AR	Realidade Aumentada
VR	Realidade virtual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	15
2.1	Aspectos principais: contexto, definição, motivações e benefícios da internacionalização	15
2.2	Introdução ao Paradigma Eclético (ou Teoria de OLI)	18
2.3	Introdução ao Modelo de Uppsala (ou Escola de Uppsala)	19
3	INTRODUÇÃO À PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	22
3.1	A análise prospectiva com base no Método Godet	22
3.2	Fases do Método	23
4	O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA STEFANINI IT SOLUTIONS	26
4.1	Panorama geral: fundação, conjuntura e trajetória da quinta multinacional mais internacionalizada do Brasil	26
4.2	Do processo de internacionalização: etapas da expansão, principais operações e fundamentos teóricos	28
4.2.1	Primeira etapa (1996): estabelecimento da primeira subsidiária em território estrangeiro	28
4.2.2	De 2000 a 2006: expansões geográficas para países latino-americanos e EUA	29
4.2.3	De 2008 a 2015: crescimento orgânico, abertura de filiais, fusões, aquisições e criação de novas empresas	31
4.2.4	De 2016 a 2024: crescimento exponencial contínuo	33
4.3	Análise de dados	36
5	APLICAÇÃO DO MÉTODO GODET AO ESTUDO DE CASO	39
5.1	Identificação das sementes de futuro	39
5.1.2	Tendências de peso	40
5.1.3	Fatos predeterminados	41
5.1.4	Fatos portadores de futuro	42
5.1.5	Incertezas críticas	43
5.1.6	Surpresas inevitáveis	44
5.1.7	Coringas	45
5.2	Identificação das variáveis	47
5.3	Identificação das variáveis chave	49
5.3.1	Resultados	52

5.4	Relação de influência entre atores e variáveis	52
5.5	Estratégias entre os atores: objetivos, problemas e meios de ação	55
5.5.1	Ator 1: Empresas multinacionais consolidadas no ramo tecnológico.....	55
5.5.2	Ator 2: Empresas de tecnologia emergentes (concorrência)	55
5.5.3	Ator 3: Governos	56
5.5.4	Ator 4: Instituições financeiras	57
5.5.5	Ator 5: Economias potenciais em ascensão	57
5.5.6	Ator 6: Parcerias estratégicas globais	58
5.5.7	Ator 7: países anfitriões	58
5.5.8	Ator 8: organismos internacionais em prol do crescimento (MERCOSUL, CIN, MEI e ABDI)	59
5.5.9	Ator 9: Clientes (nacionais e estrangeiros)	60
5.5.10	Ator 10: Hackers.....	61
5.6	Nível de influência e dependência dos atores	61
5.7	Análise dos objetivos associados aos desafios estratégicos do sistema	64
5.8	Hierarquização dos objetivos	67
5.8.1	Análise matricial de convergências e divergências em relação aos objetivos (mais ou menos importantes) para cada ator	68
5.9	Cenários prospectivos	92
5.9.1	Cenário mais favorável	92
5.9.2	Cenário favorável.....	93
5.9.3	Cenário desfavorável	94
5.9.4	Cenário catastrófico	95
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
	REFERÊNCIAS	99

1 INTRODUÇÃO

O caráter mutável das relações internacionais contemporâneas, concomitantemente aos efeitos da globalização, resulta na diversificação dos centros de poder, de tal modo que a atuação destes não limita-se mais apenas ao Estado, mas passa a incorporar ainda outros atores da sociedade civil (incluindo seus representantes e o setor privado), conferindo-lhes assim maior importância no sistema internacional. Em outros termos, existe, em certa medida, um rompimento com o monopólio estatal, enquanto os atores locais ganham visibilidade e tornam-se figuras cada vez mais ativas e influentes.

Dito isso, é interessante observar a atuação e contribuição desses novos atores na dinâmica moderna, sobretudo em se tratando de organizações privadas, que tem prezado cada vez mais por expandir sua atuação para o mercado externo. Esse processo – denominado internacionalização – é impulsionado por uma série de fatores, que inclui desde avanços tecnológicos e mudanças nas expectativas dos consumidores, à incessante busca por oportunidades de evolução e crescimento em mercados diversificados.

No caso específico das empresas brasileiras, observa-se que, apesar de tardia, a iniciativa de internacionalizar-se se tornou crescente nos últimos anos; não à toa, cada vez mais pesquisadores têm se aprofundado no assunto, empregando esforços na ampliação dos estudos desta área temática no país. Tomando por objeto de estudo o caso da multinacional brasileira *Stefanini IT Solutions*, uma das empresas mais internacionalizadas do país, esta monografia propõe-se a realizar, sob a perspectiva do Método Godet, uma análise minuciosa acerca do processo de internacionalização de empresas de tecnologia, visando, a partir do delineamento da trajetória da *Stefanini*, analisar as estratégias, padrões, tendências, oportunidades e desafios enfrentados durante seus movimentos de diversificação geográfica.

Por sua vez, o Método Godet, concebido por Michel Godet, consiste em uma ferramenta analítica que proporciona uma visão abrangente dos fatores internos e externos que influenciam no desenvolvimento de uma organização no contexto global, configurando, pois, um instrumento facilitador na compreensão das dinâmicas complexas associadas à internacionalização. Logo, sua aplicação ao tema visa desvendar os aspectos impulsionadores e as barreiras que moldam as decisões das empresas ao optarem por expandir suas operações para além das fronteiras nacionais, ao mesmo tempo em que objetiva colaborar para a formulação de estratégias futuras no contexto da internacionalização de outras empresas atuantes no ramo da tecnologia.

2 DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Inicialmente esta seção visa abordar, de forma breve, alguns dos principais aspectos acerca do processo internacionalização, objetivando esclarecer (i) o contexto no qual as expansões ocorrem; (ii) algumas das concepções cabíveis e aplicáveis ao termo; (iii) as principais motivações que levam uma organização a optar pela estratégia; e (iv) os benefícios que tal iniciativa pode vir a proporcionar.

Em seguida, a presente passa a discorrer especificamente sobre duas das principais teorias utilizadas para explicar o fenômeno – a saber o Paradigma Eclético e o Modelo de Uppsala –, a fim de posteriormente, no capítulo 4, relacionar seus fundamentos às estratégias utilizadas pela empresa brasileira Stefanini IT *Solutions* em seus processos de expansão.

2.1 Aspectos principais: contexto, definição, motivações e benefícios da internacionalização

As mudanças oriundas da globalização – com ênfase nos avanços dos sistemas de transporte e telecomunicações – revolucionaram consideravelmente o mundo dos negócios e seus modos de gestão, criando um ambiente extremamente propício à diversificação geográfica (Mais *et al.*, 2010). Em se tratando do setor empresarial, nota-se que, independentemente do tamanho, ramo ou localização, as organizações têm buscado aperfeiçoar, constantemente, seus produtos, processos e serviços, com o objetivo de se tornarem cada vez mais competitivas (Teixeira *et al.*, 2018).

Diante da necessidade de adaptação a um cenário cada vez mais integrado e marcado propriamente pela competitividade, dinamismo e inovação tecnológica, internacionalizar-se, por vezes, se torna uma questão de sobrevivência às empresas (Honório, 2009), que, motivadas por diversos fatores, optam por expandir suas operações para o âmbito internacional, se dispondo a encarar os desafios intrínsecos a este processo.

Embora a definição do termo varie, em alguma medida, a depender da interpretação de cada autor, o fenômeno da internacionalização, de modo geral, designa a expansão das operações de uma empresa para o âmbito internacional (o que pode ocorrer tanto através da

importação e exportação de produtos, como através da produção de artigos e serviços em outros países, que passam por uma série de adequações para que se tornem facilmente aceitos em diferentes mercados), abrangendo “*trocas econômicas, políticas e culturais entre nações, e os relacionamentos que, a partir daí, decorrem de complementaridade ou de concorrência*” (Portal Da Indústria, [2023])

Quadro 1 – Conceitos de internacionalização

Conceitos	Autores
“ <i>Trata-se de fenômeno abrangente, que incorpora todas as modalidades e formas, inclusive em suas duas direções, seja de dentro para fora (outward) ou de fora para dentro (inward)</i> ”.	Coelho, Junior (2016)
“ <i>O fenômeno de consolidação das atividades econômicas de uma empresa em mercados estrangeiros, de forma incremental ou acelerada</i> ”.	Borges (2016)
“ <i>Os processos cognitivos e comportamentais associados com a criação e troca de valor através da identificação e exploração de oportunidades que cruzam as fronteiras nacionais</i> ”.	Peiris et al. (2012)
“ <i>Obtenção de faturamento através da realização de operações internacionais, como: exportação, licenciamento, alianças estratégicas, joint ventures ou construção de subsidiárias</i> ”.	Cyrino, Oliveira, Barcellos (2010)
“ <i>O processo pelo qual a empresa passa a obter parte ou totalidade de seu faturamento a partir de operações fora de seu país de origem, seja através da exportação ou do licenciamento de produtos e processos produtivos, seja através da realização de investimentos diretos</i> ”.	Ribeiro, Lima (2008)
“ <i>O cruzamento das fronteiras dos estados-nações ou a expansão internacional dos negócios de uma empresa, ou ainda a implantação de uma dada companhia no exterior</i> ”.	Boddewyn, Toyne, Martinez (2004)

Fonte: Adaptado de Picchai e Teixeira (2018, p. 25)

Segundo Picchiali e Teixeira (2018), as motivações mais influentes na adoção de tal estratégia consistem em:

- a) captar novas tecnologias para seus produtos e processos; b) conquistar novos mercados fornecedores e consumidores; c) reduzir o risco do negócio, bem como a dependência do mercado interno; d) desenvolver novas

competências; e) atender às necessidades dos consumidores internacionais; f) contornar as restrições estabelecidas por barreiras tarifárias e não tarifárias; g) aproximar-se dos fornecedores e se beneficiar do global sourcing; h) melhorar a imagem da empresa no mercado doméstico; e i) obter maiores margens de lucro (Picchiai; Teixeira, 2018, p. 25).

Outrossim, no que concerne aos benefícios propiciados pela internacionalização, os autores elencam:

a) melhorias na imagem da empresa no exterior; b) aumento da arrecadação de tributos; c) geração de emprego, renda e fortalecimento da economia local; d) impactos positivos na balança comercial; e) incorporação de novas tecnologias e processos à indústria nacional; e f) fortalecimento do país nas negociações internacionais e na OMC (Picchiai; Teixeira, 2018, p. 26).

Considerando, pois, que cada organização vivencia uma realidade singular – decorrente de fatores como capacidades, foco, ambientes e estágios de desenvolvimento, por exemplo –, cada uma tende a apresentar respostas distintas em se tratando de seus processos de expansão; justamente por isso, existem diversas teorias que se propõem a esclarecer as estratégias adotadas pelas empresas para sua inserção no mercado internacional, sendo sua aplicabilidade variável conforme cada caso.

Em suma, tais teorias adotam dois tipos de abordagem: enquanto a econômica contempla soluções consideradas racionais, que compreendem a internacionalização como uma alternativa para maximizar o retorno financeiro prevendo a disponibilidade de informações para a tomada de decisão, a abordagem comportamental considera fatores não econômicos – tais como atitudes e percepções dos tomadores de decisão – em sua análise, visando orientar na diminuição dos riscos que permeiam a dinâmica transnacional (Dib; Carneiro *apud* Picchiai; Teixeira, 2018).

Nesse sentido, a seguir serão apresentadas duas teorias específicas que seguem, respectivamente, as abordagens econômica e comportamental – sendo elas o Paradigma Eclético (ou Teoria de OLI), e o Modelo de Uppsala (também conhecido como Escola de Uppsala) –, com o intuito de mais adiante, no capítulo 4, relacionar os pressupostos de ambas às estratégias utilizadas pela multinacional brasileira Stefanini IT *Solutions* em seu processo de internacionalização.

2.2 Introdução ao Paradigma Eclético (ou Teoria de OLI)

Dentre as inúmeras contribuições do autor John Harry Dunning à pesquisa em negócios e estratégias internacionais, destaca-se a criação de uma das principais teorias de internacionalização existentes, que enfoca na produção realizada em território estrangeiro a partir do investimento estrangeiro direto (IED), a fim de esclarecer os aspectos que permeiam e propiciam o desenvolvimento de operações internacionais das empresas internacionalizadas, e “o que as torna relativamente mais bem-sucedidas que as empresas domésticas” (Ferreira *et al.*, 2013).

Em outros termos, o Paradigma Eclético (Dunning, 1980) pressupõe que as multinacionais utilizam-se das vantagens competitivas que possuem sobre seus concorrentes para se estabelecerem em lugares mais atrativos, podendo, para além disso, exercer controle “sobre sua rede de ativos produtivos, comerciais e financeiros” (Ferreira *et al.*, 2013). É também denominado Teoria OLI por contemplar em suas considerações três conjuntos de vantagens utilizados para explicar o fenômeno da internacionalização: *ownership*, *localization* e *internalization* (Picchiai; Teixeira, 2018, p. 28).

Mais especificamente, *ownership* refere-se às vantagens de propriedade de uma empresa, expressas a partir de seus ativos intangíveis – tais como patentes, marcas, reconhecimentos, conhecimentos, recursos, estrutura e capacidades de tecnologia e organização, além da administração de ativos localizados em outros países –, que designam o potencial de suas competências essenciais atuarem como um diferencial em comparação aos concorrentes estrangeiros (Souza; Fenili, 2012, p. 106).

Cabe mencionar que este conjunto depende não apenas das vantagens criadas internamente, mas ainda da capacidade da empresa de desenvolver relações pautadas na cooperação com outras organizações, o que, conforme apontado por Dunning (2001), pode se dar através de “alianças estratégicas tecnológicas ou de mercado; acordos de subcontrato entre uma empresa e um (ou mais) fornecedores; acordos de licenciamento; e franquias entre uma empresa e um (ou mais) de seus consumidores” (Rodrigues 2010, p. 16), por exemplo.

O conjunto denominado *localization*, por sua vez, contempla as vantagens de localização, referentes à exploração dos benefícios da empresa em termos de custos com pessoal, transporte e/ou adaptação ao novo mercado-alvo, considerando sua atratividade a partir

de fatores como disponibilidade de recursos (tanto naturais como humanos), infraestrutura, conhecimento tecnológico, estabilidade política e econômica, e regime cambial do país (Souza; Fenili, 2012, p. 106).

Nesse aspecto, Dunning (2001) considera a influência exercida sobre uma multinacional com base nas decisões de localização que afetam não apenas seus custos diretos, mas ainda “sua habilidade de adquirir e explorar os ativos específicos de propriedade de instituições com as quais possuem algum tipo de sociedade” (Rodrigues, 2010, p. 16).

Por fim, o conjunto denominado *internalization* engloba as vantagens de internalização, que se manifestam na intenção e capacidade da empresa de movimentar seus ativos para além das fronteiras e diversificar suas atividades a fim de maximizar o lucro e reduzir seus custos de transação e incertezas, ao passo que se aproveita das imperfeições dos mercados estrangeiros para obter o máximo rendimento econômico possível (Souza; Fenili, 2012, p. 106).

Conclui-se, a partir disso, que as multinacionais (i) optam por produzir em locais que as permitam explorar da melhor forma possível seu potencial competitivo (sendo este definido pelos parâmetros supracitados), realizando IED em mercados nos quais suas vantagens possam atuar concomitantemente a fatores locais; (Dung Le; Rothlauf, 2008 *apud* Picchiali; Teixeira, 2018, p. 29), bem como (ii) necessitam adequar-se à dinâmica capitalista a fim de estabelecer relações cooperativas intra e inter-firmas, para que se tornem bem-sucedidas no mercado global (Rodrigues, 2010, p. 16).

2.3 Introdução ao Modelo de Uppsala (ou Escola de Uppsala)

Tendo exercido uma inegável influência na literatura sobre internacionalização, o Modelo de Uppsala, proposto por Johanson e Vahlne (1977) tem suas origens na Escola de Uppsala, na Suécia, e pressupõe que a iniciativa de internacionalização é pautada no desenvolvimento interno e individual de uma empresa, e em como seus conhecimentos são empregados em mercados estrangeiros e operações internacionais (Dib; Carneiro, 2006 *apud* Picchiali; Teixeira, 2018); sob essa ótica – aplicável a diversos tipos de organização, bem como a situações distintas –, a decisão de internacionalizar-se assume um caráter incremental, tendo início com a abertura de vias de exportação, passando pelo estabelecimento de subsidiárias e, chegando, por fim, à internalização dos processos produtivos (Trevisan, 2008, p. 163).

Dito de outra forma, a teoria compreende que as empresas buscam, pouco a pouco, alcançar novos mercados à medida que adquirem aprendizados, o que configura um envolvimento lento e gradual, que segue alguns estágios (ou passos incrementais), a saber: i) a ausência de atividades no exterior; ii) a análise da viabilidade de internacionalizar; iii) o início das atividades de exportação por meio de agentes; iv) o estabelecimento de subsidiárias de vendas; e v) o estabelecimento de subsidiárias de produção (Morgan; Karsikeas, 1997; Ruzzier *et al.*, 2006; Lin, 2010 *apud* Picchiai; Teixeira, 2018).

Em sua análise, Dib e Carneiro (2006) argumentam ainda que a internacionalização parte de uma relação inversa à distância psíquica entre o país de origem e o país alvo (Picchiai; Teixeira, 2018, p. 29); isto é, os movimentos de expansão tendem a ocorrer, inicialmente, em locais geograficamente mais próximos e similares ao mercado doméstico (a considerar as dimensões culturais, linguísticas, legais, econômicas, políticas, etc.), passando, gradativamente, para locais psiquicamente mais distantes (Silva *et al.*, 2010).

Cabe ressaltar que apesar de seu caráter paulatino, o processo pode se tornar mais ágil a depender da integração dos aprendizados adquiridos pelas empresas a partir de suas experiências internacionais, fator que atua como facilitador na dinâmica referida. Outro ponto igualmente relevante ao pensamento da Escola de Uppsala é a concepção de compromisso estabelecido com o mercado estrangeiro, expresso a partir de dois aspectos principais: a quantidade de recursos comprometidos (referente a dimensão do investimento necessário), e o grau de comprometimento da organização com o âmbito externo, que inclui a dificuldade de encontrar uma alternativa para o emprego de tais recursos (Ruzzier *et al.*, 2006).

Diante do exposto, conclui-se que o conhecimento mercadológico é não apenas determinante, como também proporcional ao total de recursos investidos pela empresa (ou seja, quanto maior sua experiência, maior a disponibilidade de recursos); ao mesmo tempo, observa-se que a inexperiência representa o maior empecilho à dinâmica de internacionalização, uma vez que retarda o ritmo do processo. Nesse sentido, Souza e Fenili (2012) sintetizam o modelo a partir dos seguintes pressupostos:

- a) a falta de conhecimento constitui um obstáculo significativo à internacionalização; b) o conhecimento adquirido pela experiência é um fator essencial; c) as empresas se internacionalizam investindo recursos de maneira gradual; e d) a internacionalização é consequência do crescimento da empresa e saturação do mercado local (Souza; Fenili, 2012, p. 107).

Quadro 2 – Resumo das teorias utilizadas

Abordagem	Teoria	Autor(es)	Foco	Premissas	Conceitos envolvidos
Econômica	Paradigma Eclético	Dunning (1980)	Exploração das vantagens competitivas	Obtenção de vantagens de propriedade, localização e internalização	Vantagem competitiva e imperfeições do mercado
Comportamental	Modelo de <i>Uppsala</i>	Johanson e Vahlne (1977)	Aquisição gradual de conhecimento dos mercados externos	Envolvimento lento e em estágios ou passos incrementais	Distância psíquica

Fonte: Adaptado de Picchai e Teixeira, 2018, p. 32

3 INTRODUÇÃO À PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

A análise prospectiva não constitui um processo único, mas contínuo de aprendizado e adaptação, que evolui em conformidade ao surgimento de novas informações e a alteração das condições do ambiente externo. Haja vista a necessidade humana de adaptar-se proativamente às mudanças de cenário, tal metodologia – dotada, por si só, de certa flexibilidade estratégica – assume o papel de iluminar o futuro a partir de ferramentas que permitem ao homem antecipar-se aos riscos e incertezas intrínsecos à tomada de decisões, oferecendo-lhe assim a oportunidade de ação ao invés da aceitação (Godet, 1993 *apud* Fonseca; Oliveira; Azevedo Filho, 2018).

No que concerne, especificamente, a trajetória teórica dos estudos de prospecção, destacam-se duas correntes de pensamento distintas: a escola francesa, ou *La Prospective*, e a vertente conhecida como anglo-saxônica. Enquanto a Escola Francesa, desenvolvida em meados da década de 60 por Gaston Berger, parte de uma abordagem que considera a criação e modificação do futuro, de modo intencional, pelos atores sociais (Azevedo Filho, 2015), a segunda vertente – proposta por Herman Khan e Peter Schwartz – tem suas origens nos Estados Unidos ao fim dos anos 60, e, com base nas tradições inglesa, alemã e americana, dedica-se ao desenvolvimento de estudos estratégicos para políticas de segurança, considerando a tecnologia como mola propulsora das mudanças socioeconômicas (Souza, 2009).

Em que pese a influência de ambas, este capítulo dedica-se a discorrer sobre uma das principais aplicações da corrente francesa, em função da valorização do aspecto humano contemplado em seu arcabouço: o método de cenários proposto pelo autor Michel Godet, que assume centralidade em grande parte dos estudos prospectivos por possibilitar o mapeamento de aspectos inevitáveis na articulação dos atores de determinado sistema, com o intuito de prepará-los para os desafios futuros, auxiliando na identificação de tendências e incertezas, e, por conseguinte, na tomada de decisões estratégicas.

3.1 A análise prospectiva com base no Método Godet

Para fins de contextualização: para Gaston Berger, considerado o fundador da prospectiva estratégica, a história não se torna irrelevante com o passar do tempo, todavia, deixa de bastar como referência absoluta para a tomada de decisões. Sob tal perspectiva, os fins a

serem atingidos configuram a prioridade em questão antes mesmo de se definir os meios para alcançá-los, e é nesse sentido que a elaboração de possíveis cenários se mostra como alternativa eficaz para delinear o caminho a ser seguido em tempo útil para se atingir a meta desejável (Moreira, 2020, p. 43).

Muito embora o pensamento de Michel Godet (1970) seja fortemente influenciado e interligado à metodologia *La Prospective* de Berger, o autor (então chefe do Departamento de Estudos Futuros da Sociedade de Economia Aplicada e Matemática, empresa francesa atuante no setor de defesa) passou a desenvolver uma abordagem própria para elaboração de cenários, utilizando-se, para tanto, de estudos matemáticos probabilísticos baseados em computação (Moreira, 2020, p. 41).

Considerando que os desdobramentos da cenarização seguem uma sequência lógica, a estrutura proposta por Godet apresenta-se como uma caixa de ferramentas que possibilita a seus adeptos solucionarem os problemas estratégicos enfrentados; outrossim, suas etapas consistem, segundo o autor, em:

- (i) elaborar as perguntas certas e identificar as principais variáveis por meio de uma análise estrutural; (ii) analisar as tendências e estratégias dos atores por meio de estudos retrospectivos; (iii) reduzir as incertezas a cenários realizáveis por meio da determinação da probabilidade, da análise morfológica e de outros métodos, como a análise de impactos cruzados; e (iv) identificar e avaliar as opções estratégicas por meio de uma análise de multicritérios" (Godet; Roubelat, 1996 *apud* Moreira, 2020, p.42).

Conquanto tenha sido amplamente propagado no âmbito corporativo, o método de cenários é igualmente aplicável a uma série de outras dimensões públicas (tais como educação, meio ambiente, urbanização e planejamento regional, por exemplo), e sua lógica oferece a possibilidade de lidar com a adversidade de ambientes complexos, de modo a incentivar a criatividade dos tomadores de decisão, bem como a reduzir as inconsistências que, frequentemente, são observadas nos processos de grupo (Durance; Godet, 2010).

3.2 Fases do Método

As etapas da metodologia proposta por Godet podem ser subdivididas e detalhadas da seguinte maneira (Moritz; Nunes; Pereira, 2008):

1. *Delimitação do sistema*: constituído pelo objetivo de cenarização (isto é, pela questão estratégica que a organização deseja abordar através da análise prospectiva), bem como por seu horizonte temporal e lugar, o sistema analisado configura a conjuntura, por sua vez baseada em elementos e fenômenos que, apesar de independentes, são interligados e exercem influência mútua, podendo vir a constituir sistemas menores dentro de um contexto mais amplo, denominado ambiente;

2. *Análise estrutural do sistema e do ambiente*: nesta etapa, objetiva-se identificar os fatores-chave de incerteza (internos ou externos à organização) que podem afetar a questão estratégica. Para tanto, elabora-se uma lista preliminar dos principais atores e variáveis atuantes no sistema, para que, em seguida, seja realizada uma análise da situação passada (na qual busca-se destacar os fatores determinantes). Posteriormente, analisa-se o contexto atual, que permite identificar as alterações, alianças e estratégias propiciadoras de evolução;

3. *Seleção das condicionantes do futuro*: com base na análise supracitada, obtêm-se as chamadas sementes de futuro, que contemplam tendências de peso, fatos predeterminados, fatos portadores de futuro, incertezas críticas, surpresas inevitáveis e coringas. A partir disso, os atores e variáveis são revisados e cruzados em análises matriciais estruturais, que permitem identificar sua motricidade e o nível de influência e dependência que exercem uns em relação aos outros, assim como as estratégias e objetivos que estão associados aos desafios estratégicos do sistema, e o grau de convergência e divergência entre os atores em relação a estes objetivos, a fim de que se possa hierarquizá-los na sequência;

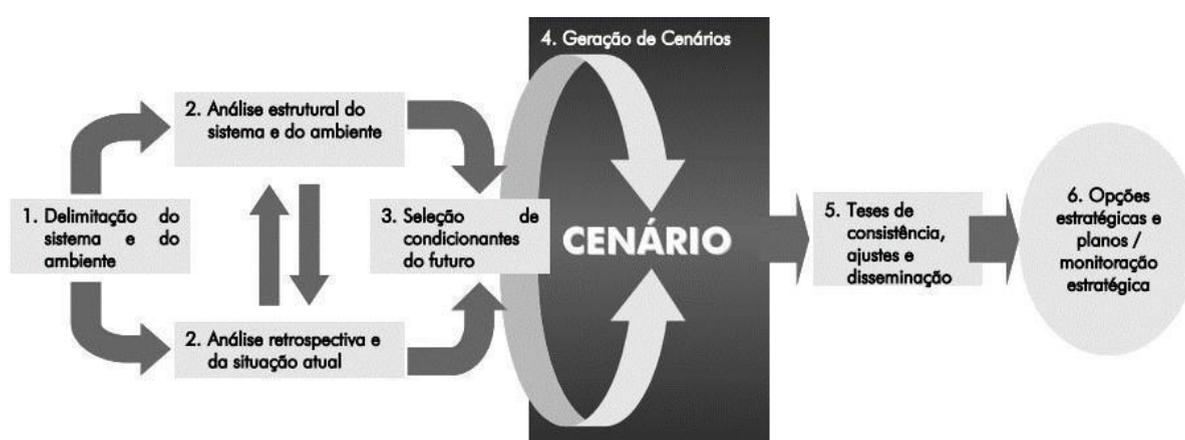
4. *Geração de cenários alternativos*: após examinar as condicionantes anteriormente citadas, realiza-se uma análise morfológica, que consiste em decompor cada variável explicativa em seus possíveis e prováveis comportamentos futuros, a depender da estratégia dos atores; por fim, chega-se à etapa de construção dos cenários prospectivos, que são respectivamente categorizados em mais favorável, favorável, desfavorável e catastrófico, cada um estabelecendo, conforme seus parâmetros, narrativas coesas acerca dos eventos que podem vir a ocorrer;

5. *Testes de consistência, adaptações e difusão*: após a cenarização, inicia-se a etapa de testes de consistência, que inclui a análise de relevância, desejabilidade e probabilidade de cada cenário descrito. Com isso, objetiva-se averiguar se o comportamento de alguma variável ou ator destoa da lógica pré-estabelecida, o que permite à organização realizar as adaptações

necessárias – que se dão tanto através do reajuste de estratégias atuais como através da criação de novas abordagens – para adequar a prática à teoria;

6. *Implementação, opções e monitoramento estratégico*: uma vez revisados, os cenários são difundidos pela organização, permitindo-a acompanhar seus desdobramentos a partir de indicadores-chave que possibilitam o desenvolvimento de alternativas e planos estratégicos capazes de detectar seus pontos fortes (oportunidades) e fracos (ameaças) diante dos ambientes futuros.

Figura 1 – Fases do método descrito por Godet



Fonte: Marcial e Grumbach, 2002 *apud* Moritz, 2004, p. 77

4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA STEFANINI IT SOLUTIONS

O presente capítulo consiste no levantamento histórico de dados intrínsecos ao processo de internacionalização da companhia brasileira Stefanini IT *Solutions* no horizonte temporal de 1987 (ano de sua criação) a 2024, com o intuito de prospectar cenários para a próxima década (2024-2034). Para tanto, busca-se traçar, inicialmente, um panorama geral contemplativo de elementos como apresentação, fundação, conjuntura e trajetória da empresa, visando assim possibilitar a compreensão do fenômeno em sua totalidade, bem como demonstrar a motivação por traz das iniciativas de diversificação geográfica.

Em um segundo momento, pretende-se apresentar, por ordem cronológica, as principais atividades empresariais, em âmbito doméstico e internacional, que fizeram parte do processo de expansão da multinacional, com o intuito de destacar os elementos (fatos, variáveis, estratégias e atores) que influenciaram em sua dinâmica de internacionalização até o momento. Para tanto, as operações serão separadas por períodos (1996; 2000-2006; 2008-2015; e 2016-2024), e estes serão respectivamente conciliados às abordagens teóricas de internacionalização às quais correspondem – e que se encontram pontuadas na seção 2 deste trabalho.

Por fim, busca-se, através de uma análise comportamental, expressar como os movimentos de diversificação internacional propiciaram a ampliação do portfólio da Stefanini, evidenciando que o sucesso global da organização, ao longo de 37 anos de atuação, está diretamente relacionado a fatores como a formação de alianças estratégicas com clientes globais (em âmbito interno e externo), à realização prévia de análises mercadológicas profundas acerca de seus países anfitriões, e à evolução constante de seus processos e serviços.

4.1 Panorama geral: fundação, conjuntura e trajetória da quinta multinacional mais internacionalizada do Brasil

Fundada por Marco Stefanini no ano de 1987, a Stefanini IT *Solutions* é uma multinacional brasileira de capital fechado sediada em Jaguariúna, no interior de São Paulo, que opera no mercado de tecnologia da informação como prestadora de serviços, consultoria de informática e *software* (Santander, 2022), ofertando soluções nas áreas de *applications*, IoT,

BPO, *Solutions*, *Business Consulting* e digital. Considerada uma referência global e a primeira da América Latina no setor de *outsourcing* – ao lado de IBM, HP, EDS e Unisys (Marinho; De Lima; Ogasavara, 2017) –, a Stefanini hoje está presente em 41 países, totalizando cerca de 70 escritórios e mais de 30.000 funcionários; não à toa, detém, entre vários reconhecimentos, o título de quinta multinacional mais internacionalizada do Brasil, e uma posição entre as 100 maiores do mundo no ramo da TI (Stefanini Group, 2022a).

Poucos meses após sua criação, no entanto, a empresa já deparou-se com o primeiro obstáculo: a conjuntura econômica brasileira à época; isso porque o fracasso do Plano Cruzado de 1986 contribuíra para que o país experienciasse um período marcado pelo aumento descomunal da inflação (superior a 300% nos dois primeiros meses de 1987), pela disparada dos preços de bens e serviços, e ainda pela suspensão por tempo indeterminado do pagamento dos juros da dívida externa, anunciada pelo então presidente José Sarney, do PMDB (Stefanini Group, 2022a). Segundo seu fundador, Marco Stefanini, foi desse contexto de incertezas que surgiram o DNA, missão e principais valores da organização, dentre os quais enfatiza “*a capacidade de entender o momento, a flexibilidade de adaptação às necessidades do cliente face a esse desafio, e a resiliência para transformar a crise em uma oportunidade de crescimento*” (Stefanini Group, 2022a).

A trajetória da companhia jaguariunense iniciou-se com operações na cidade-sede, e após um período de paulatina maturação foi marcada pela iniciativa de expansão para outros Estados: com vistas à prospecção de novos clientes, em 1995 foram inaugurados os primeiros escritórios fora de Jaguariúna, localizados, respectivamente, em Campinas, Curitiba e Porto Alegre (Endeavor, 2016). Os anos seguintes foram marcados pela abertura de novas filiais em Belo Horizonte e Rio de Janeiro (1997), Fortaleza (1998), Recife (1999), Salvador (2000) e Brasília (2001), além da criação da Stefanini *Training* (2003), empresa especializada em treinamentos em informática (Stefanini Group, 2022a).

Frente à nova configuração do cenário mundial, caracterizada tanto pelo aumento da concorrência nacional no ambiente da indústria de *software*, como pela entrada de atores estrangeiros no Brasil, a Stefanini compreendeu a necessidade de adaptar-se às demandas da globalização, passando a reagir aos estímulos internos negativos (como crises financeiras e/ ou de mercado) e a aderir à novas perspectivas de negócios, que conduziram suas atividades empresariais à exploração do mercado internacional (Machado *et al.*, 2015).

Apesar dos desafios impostos pela dinâmica global contemporânea, verifica-se que, desde então, seu ritmo de crescimento, para além de superar o das concorrentes, tem aumentado consideravelmente ao longo dos anos, o que se tornou possível graças à utilização de um portfólio de alianças estratégicas consolidadas no Brasil. Logo, a empresa, dotada de um forte potencial empreendedor, passou a aumentar seu comprometimento com o mercado externo, fator este que – juntamente aos progressos oriundos da globalização, aos estímulos positivos na indústria de *software*, e a baixa dependência de instituições governamentais (que diminui sua sujeição ao impacto das crises) – atuou como mola propulsora para sua expansão internacional, iniciada em 1996. (Machado *et al.*, 2015).

4.2 Do processo de internacionalização: etapas da expansão, principais operações e fundamentos teóricos

4.2.1 Primeira etapa (1996): estabelecimento da primeira subsidiária em território estrangeiro

Após nove anos de existência e a fim de ampliar sua competitividade, a Stefanini optou por seguir o Itaú Unibanco (que, à época, era seu principal cliente operante em território argentino) para a Argentina, onde veio a estabelecer-se em 1996, através de uma subsidiária (Stefanini Group, 2022a). Nesses termos, a decisão revela como a boa parceria com clientes estratégicos, tais como o referido, assume um papel substancial no processo de internacionalização, de tal forma que a iniciativa não apenas estreitou a relação entre as partes, como ainda favoreceu a companhia brasileira em sua conquista pela credibilidade externa, diminuindo a desvantagem de ser estrangeira e não possuir experiência prévia em mercados internacionais (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017).

Analisando o acontecimento supracitado com base nas teorias de internacionalização, observa-se que, assim como proposto pelo Modelo de Uppsala (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017) – que, de modo geral, pressupõe que as empresas primeiramente adquirem experiência no âmbito doméstico, depois iniciam operações internacionais com países geograficamente mais próximos, e, enfim, passam a destinar suas operações externas para países mais distantes –, a etapa inicial de expansão ocorreu em um país com menor distância psíquica, tendo sido a

escolha fortemente influenciada por fatores como a proximidade cultural, mercadológica, política e linguística (Larimo, 2003 *apud* Soares, 2013).

4.2.2 De 2000 a 2006: expansões geográficas para países latino-americanos e EUA

Do período entre 2000 e 2006 (que compreende a segunda etapa de internacionalização) em diante, nota-se que os processos passaram a ocorrer em maior conformidade ao Paradigma Eclético – que considera que as empresas, gradualmente, analisam suas vantagens específicas, identificam quais delas podem ser internalizadas, e, a partir disso, buscam adequá-las a locais com baixo custo de transação (Picchiai; Teixeira, 2018). No caso da Stefanini, as expansões geográficas passaram a destinar-se a outros países latino-americanos (como Chile e México nos anos 2000, e Colômbia e Peru em 2001), cujas respectivas culturas, sistemas legais, ambientes políticos e econômicos, e idiomas assemelham-se aos de seu país de origem (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017).

Já no que concerne aos fatores que propiciaram o alavancamento de tais operações, destacam-se: as alianças com clientes como o Banco Itaú, citado anteriormente, e a empresa *Bunge & Born*, sediada em Buenos Aires; o incentivo do MERCOSUL, que ofertava condições promissoras à expansão internacional; e a situação política e econômica desfavorável na qual o Brasil se encontrava diante dos países da América Latina naquele momento (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017). Por conseguinte, os conhecimentos outrora adquiridos pela empresa através da expansão local com clientes globais vieram a ser aplicados em âmbito internacional, (Parente *et al.*, 2013), até que, na sequência, suas próximas atividades passaram a destinar-se a países com maior distância geográfica e psíquica, como por exemplo os Estados Unidos (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017).

Expandir-se para o território norte-americano, em particular, representou um momento decisivo no tocante às atividades internacionais da Stefanini, que além de encontrar-se em desvantagem por estar fora da rede (*liability of outsidership*) (Johanson; Vahlne, 2009), deparava-se com um país altamente globalizado, caracterizado por possuir mercados exigentes e uma concorrência potencialmente acirrada. Visando, pois, a superação destes e outros desafios inerentes ao seu deslocamento para o novo destino, a companhia dedicou-se a realização de um estudo aprofundado acerca do mercado estadunidense, que permitiu identificar suas principais

vantagens a serem internalizadas e auxiliou-a na escolha do local mais viável em termos de custos (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017).

Foi assim que, em 2001, através do modo *Greenfield*¹ (Marinho; De Lima; Ogasavara, 2017), a empresa veio a estabelecer-se na Flórida, inaugurando um escritório em Fort Lauderdale, cidade com maior concentração de empresas de tecnologia à época (Stefanini [...], 2009). A iniciativa, que configurou sua primeira expansão para outra região do continente americano, consistiu na expatriação de um funcionário brasileiro incumbido de vender e dinamizar no mercado floridense não apenas a marca da organização, mas também a do Brasil, que ganhava cada vez mais destaque no local (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017).

Em síntese, essa etapa do processo de diversificação geográfica permite verificar a aplicação de algumas condicionantes do Paradigma Eclético que garantiram o sucesso das operações, sendo elas (i) a conexão com regiões de baixo custo, (ii) o estabelecimento de parcerias globais e (iii) a internalização de vantagens (posto que no caso dos Estados Unidos a estratégia de expatriar um funcionário e torná-lo peça fundamental na divulgação da marca – empresa e país – consistiu em um diferencial).

Não demorou até que a Stefanini obtivesse êxito também no território norte-americano, experiência que a permitiu, nos anos seguintes, inaugurar um escritório em Nova York (2005) e expandir-se para os continentes europeu (através da abertura de filiais na Espanha [2003] e Portugal [2004], e da inauguração de escritórios na Itália [2005] e Inglaterra [2006]), africano (tendo iniciado suas operações na Angola, em 2004), e asiático (a partir da inauguração de escritórios na Índia, em 2006) (Stefanini Group, 2022a). Ademais, a companhia permaneceu ampliando, concomitantemente, seus investimentos no Brasil, atendendo às demandas de outras regiões nacionais por serviços de *software* e inteligência para complementar seu portfólio, o que demonstra a interdependência entre o sucesso global e seu desempenho em âmbito doméstico (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017).

¹ De acordo com o jornal digital Diário do Comércio, o termo *Greenfield* designa projetos incipientes – isto é, que ainda estão em fase de planejamento –, geralmente relacionados à abertura de novos mercados ou atividades inovadoras. Nesse sentido, os financiadores destinam recursos para edificar a estrutura necessária para iniciar determinada operação.

4.2.3 De 2008 a 2015: crescimento orgânico, abertura de filiais, fusões, aquisições e criação de novas empresas

Em 2008, a Stefanini expandiu o escopo de serviços prestados aos seus mais de 470 clientes (dentre nacionais e estrangeiros), conquistando outros como Schincariol, Nokia Siemens, Sodexo, Astrazeneca, Golden Cross, Magazine Luiza, Cosan e Pirelli (Stefanini [...], 2022). No mesmo ano, foi inaugurada a primeira unidade da empresa em Montreal, no Canadá, região considerada estratégica pelo presidente da organização por sua proximidade com os Estados Unidos, “*o principal mercado de TI do mundo*” (Stefanini Group, 2022a). Por conseguinte, a consolidação de operações internacionais neste período passou a corresponder a 22% do faturamento da consultoria, equivalendo a um aumento de 35% em relação a 2007 e a um faturamento de R\$ 510 milhões (não incluindo fusões e aquisições), sua melhor taxa de crescimento orgânico obtida desde 2002 (Stefanini [...], 2022).

Por sua vez, os anos contemplados no intervalo de 2009 a 2015 foram fortemente marcados pela abertura de filiais, fusões, e pela criação e aquisição de novas empresas (Stefanini Group, 2022a). Em 2009, por exemplo, a Stefanini e a *startup* Calere, “focada no desenvolvimento de soluções para extração, recuperação, busca e organização de informações contidas em imagens e documentos” (Stefanini [...], 2009), divulgaram a integração de suas operações, ação que deu origem à empresa Stefanini *Document Solutions*, que tem por objetivo auxiliar empresas na leitura e processamento automático de dados (Stefanini [...], 2009).

Em 2010, a multinacional realizou sua primeira aquisição do ano, comprando 70% da empresa brasileira *Vanguard*, especializada em governança de TI (Stefanini [...], 2010), e, na sequência, adquiriu também a companhia *Sunrising Consulting*, especializada em sistemas *Oracle*² e com a qual fechara negócio em apenas um mês, devido ao bom relacionamento mantido em projetos conjuntos realizados anteriormente (Drska, 2023). No início do mesmo ano, a Stefanini havia formado uma parceria estratégica com a empresa norte-americana *Tech Team Global* (especializada em *service desk* e BPO), na qual veio a adquirir ações que posteriormente resultaram na fusão de ambas e formação de uma nova subsidiária, denominada Stefanini *Tech Team* (Stefanini [...], 2010). Para além disso, a companhia veio a inaugurar sua 16ª filial, desta vez na cidade de Antuérpia, na Bélgica (Stefanini [...], 2010).

² Conforme a descrição obtida no site da própria empresa Oracle, seu sistema é responsável por oferecer um conjunto integrado de ferramentas de desenvolvimento de aplicações e *business intelligence* a qualquer abordagem de desenvolvimento, plataforma de tecnologia e sistema operacional.

Em 2011, a empresa contou com o aumento exponencial de sua presença internacional, passando a operar em 28 países (Stefanini Group, 2022a), além de efetuar as aquisições da empresa norte-americana CXI (provedora de serviços técnicos, de consultoria em ERP e gerenciamento), e da colombiana Informação e Tecnologia (especializada em desenvolvimento em TI), tendo com esta última o objetivo de transformar a Colômbia em mais um centro de desenvolvimento de *software*, além de expandir sua atuação no território latino-americano (Stefanini [...], 2011). Cabe ainda mencionar a abertura de duas novas filiais durante o período, sendo uma em Manila, nas Filipinas, e a outra em Jilin, na China (Stefanini Group, 2022a).

Em 2012, a Stefanini formalizou as aquisições da processadora de cartões Orbitall, controlada pelo Itaú Unibanco (Stefanini [...], 2011), da empresa uruguaia *Top Systems* (companhia de capital fechado especializada no desenvolvimento de sistemas destinados a bancos e financeiras, na qual passou a deter 55% de participação acionária) (APSYS, [s.d.]), e da empresa Woopi (sediada em Sorocaba – SP e especializada em aplicativos para internet, portais e *softwares* para o mercado digital, tendo adquirido 51% de participação) (Stefanini [...], 2012), além de inaugurar uma filial na África do Sul (Stefanini Group, 2022a).

No ano de 2013, a companhia anunciou sua décima aquisição realizada desde 2009, e terceira nos Estados Unidos: a empresa *RCG Staffing*, um desdobramento da *RCG Global Services*, operante no ramo de recrutamento e treinamento de profissionais de TI para empresas (Stefanini [...], 2013). Já em 2014, a Stefanini criou a empresa *Datastorm* (Stefanini Group, 2022a), focada no desenvolvimento de soluções para *Big Data Analytics* a partir da oferta de serviços como consultoria, implementação, infraestrutura e *Big Data as a servisse* (Cardoso, 2014).

A partir de 2015, os processos tornaram-se mais analisados e ágeis, e a empresa passou a delinear estratégias mais elaboradas, contando com maior precisão no cálculo de riscos sem cessar sua busca por melhores oportunidades de atuação internacional (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017). Assim sendo, dentre as principais operações realizadas, destacam-se: a fusão com a *IHM Engineering* para criação da Stefanini *Capital Market*, uma *joint venture* com a *Systems Theme* “referência em soluções para a automação de processos de backoffice de renda fixa e variável para grandes bancos” (Stefanini Group, 2020a); a criação da *Inspiring*, nova empresa do grupo Stefanini focada em telecomunicações e gestão do ciclo de vida do cliente (Stefanini Group, 2020b); a aquisição de 40% da estatal Saque e Pague; e a abertura de

escritórios em Ontário, no Canadá, e em Cingapura, ambos atuantes como centros de pesquisa e desenvolvimento (Stefanini Group, 2022a)

4.2.4 De 2016 a 2024: crescimento exponencial contínuo

No início de 2016 a Stefanini já operava em 34 países, tendo suas principais atividades internacionais concentradas na América do Norte e Europa (Stefanini [...], 2022). O ano em questão foi marcado por três operações substanciais: a primeira consistiu na incorporação da empresa colombiana Sysman (especializada em *software* de gestão para administração pública) ao Grupo Stefanini, que visava ampliar seu *market share* na Colômbia e “*expandir a oferta de ERP para a vertical de governo em países como Brasil, Equador, Peru e México*” (Stefanini [...], 2022); a segunda concretizou-se com a aquisição da empresa Scala (um dos principais parceiros da IBM em *software* no Brasil) (Stefanini Group, 2020b); e a terceira se deu com a aquisição da empresa israelense Rafael (voltada ao desenvolvimento de tecnologia para segurança militar) (Monteiro, 2023), que originou a *joint venture* Stefanini Rafael, especializada em soluções para segurança cibernética e monitoramento de imagens digitais (Cyber [...], 2016).

Almejando ampliar sua participação em mercados nos quais desejava expandir-se – como por exemplo a indústria e o setor varejista (Stefanini [...], 2018a) –, em 2018 a companhia anunciou a aquisição de 70% da empresa Estatística Segura (Stefanini [...] 2018b), “especializada em projetos de análise preditiva e prestadora de serviços de treinamento, consultoria e soluções do portfólio IBM” (Estatística Segura, 2017). Na sequência, foram realizadas também as aquisições das empresas Magma (*startup* especializada em tecnologia da informação para o segmento da área de saúde) (Stefanini [...], 2018d) e Intelligenti (*startup* do ramo jurídico especializada em gestão de processos trabalhistas e geração de contratos) (Stefanini Group, 2019).

Em 2019, a companhia adquiriu 60% da empresa *TecCloud* (um desdobramento do Grupo Correa da Silva focado em *center*, infraestrutura, telecom e serviços de tecnologia), buscando obter, com isso, resultados “facilmente escaláveis com outras aplicações” (5 Perguntas [...], 2019), o que a permitiu manter a infraestrutura “sem deixar de oferecer soluções de gerenciamento e integração com outras nuvens” (Teccloud, 2019).

Com o intuito de ampliar seu escopo de trabalho no segmento do *marketing* digital, em 2020 a Stefanini anunciou a aquisição da Haus, *holding* composta pelas empresas W3haus,

Brooke, CAPS, Huia, Gauge, Inspiring e Ecglobal, e especializada em criar plataformas de conversa, experiência e conteúdo, visando a criação de soluções digitais para problemas estratégicos dos clientes (Stefanini Group, 2020d). No mesmo ano, foram também realizadas as aquisições da Mozaiko, *startup* de *analytics* “que integra dados em tempo real, utilizando inteligência artificial em processos de varejo” (Rosales, 2020); da *Longbank*, empresa focada em *middle market* e ofertante de arranjos de pagamento, contas digitais e máquinas de cartão de crédito e (Stefanini Group, 2020d); de duas unidades da Diebold Nixdorf Brasil, especializada em caixas automáticos, prevenção de fraudes eletrônicas e automação de canal (Stefanini Group, 2020d); da empresa romena *Cyber Smart Defense* (CSD), focada em testes de vulnerabilidade de servidores (Rener, 2023); e da empresa NI IT, parceira da Microsoft, Adobe e Kaspersky (Andrade, 2020).

O ano de 2021 foi igualmente marcado por importantes operações: a multinacional passou a assumir o controle majoritário da CRK, tendo anunciado a compra de 60% de participação acionária da empresa “reconhecida no mercado pelo desenvolvimento de sistemas integrados para gestão financeira de tesourarias de banco” (Stefanini Group, 2021b), seguida da aquisição de 100% da empresa peruana de tecnologia Sapia, almejando “desenvolver soluções customizadas e de alto valor agregado para expandir ainda mais os negócios de seus clientes” (Stefanini Group, 2021b).

Em 2022, a companhia – mundialmente consolidada como um importantíssimo ecossistema de inovação, e apoiada por organismos internacionais em prol do crescimento como a Rede CIN, a MEI e a ABDI (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017) – contou com a aceleração exponencial de seus processos de expansão internacional, tendo estimado um crescimento de 24% (Stefanini [...], 2022) e anunciado, ao longo do ano, a aquisição majoritária da empresa norte-americana Cobiscorp, especializada em *software* bancário (Grupo [...], 2022), e das brasileiras Ecglobal, “*desenvolvedora de plataformas colaborativas, com tecnologia proprietária, para criação de comunidades e redes sociais*” (Ecglobal, 2022), e *NewM*, “*software house especialista no segmento mobile para consórcios*” (Stefanini Group, 2022b).

Por sua vez, dentre as operações estratégicas concretizadas em 2023 destacam-se as aquisições da *Safeway*, pioneira em cibersegurança; da empresa italiana Solve.it, ofertante de serviços de consultoria, desenvolvimento de aplicativos e gerenciamento em TI; e da companhia de *analytics* *Tatic Software*. (Butcher, 2023). Ademais, durante o período, a empresa Gauge, citada anteriormente como integrante da *holding* Haus e especialista em análises mercadológicas, identificação de tendências e geração de *insights* para a tomada de decisões de

negócios, iniciou seu processo de expansão internacional, encerrando o referido ano com um crescimento de 27% em comparação a 2022, o que evidencia o sucesso da união de sua experiência em *marketing* à expertise da Stefanini em tecnologia para auxiliar nas estratégias de seus clientes (Stefanini Group, 2024).

Ao fim de 2023, o Grupo Stefanini contou com um faturamento superior a R\$7 bilhões, sendo o valor proveniente do crescimento orgânico da empresa, que, aliado às aquisições supracitadas, foi fortemente impulsionado pela incorporação de – novas – soluções digitais, demonstrando uma alta de aproximadamente 20% (Martins, 2023). Para além da aposta em aquisições contínuas, o CEO Marco Stefanini revela que vê oportunidades promissoras em indústrias como a de manufatura, setor responsável por R\$250 milhões da receita da empresa e cujo crescimento estima ser ainda maior nos próximos (Martins, 2023).

Segundo o empresário (Martins, 2023), os investimentos permanecerão sendo empregados nos âmbitos nacional e externo, porém, no triênio 2024/2026, parte deles será destinada exclusivamente ao desenvolvimento de novos produtos e serviços com inteligência artificial generativa, área na qual a empresa possui vantagens competitivas consideráveis em relação às concorrentes, uma vez que já abrange em seu portfólio diferentes produtos com esse tipo de solução para uso em *marketing* digital, *analytics* e outros, “dispondo de uma biblioteca com mais de mil ferramentas de IA para o apoio e aprimoramento de equipes internas no desenvolvimento de soluções” (Stefanini Group, 2023c).

Quadro 3 – Resumo de principais operações e expansões por ordem cronológica

1987	Ano de criação da empresa e início de suas atividades.
1993	Consolidação da marca.
1995	Início da expansão nacional, marcado pela abertura de filiais em Campinas, Curitiba e Porto Alegre.
1996	Estabelecimento da primeira subsidiária internacional na Argentina.
1997	Abertura de filiais em Belo Horizonte e no Rio de Janeiro.
1998	Abertura de filial em Fortaleza – grande expansão das fábricas de software pelo país.
1999	Abertura de filial em Recife – análise de processos.
2000	Abertura de filiais em Salvador e no Chile.
2001	Abertura de filiais em Brasília, no Peru, Colômbia, México e EUA.
2003	Abertura de filial na Espanha e criação da Stefanini <i>Training</i> .
2004	Abertura de filial em Portugal e início das operações na Angola (África).
2005	Inauguração de escritórios em Nova York e Itália.
2006	Inauguração de escritórios na Inglaterra e Índia.
2008	Abertura de filial no Canadá.
2009	Criação da Stefanini <i>Document Solutions</i> a partir da aquisição da empresa Calere.

2010	Aquisição das empresas <i>Vanguard</i> e <i>Sunrising</i> ; primeira aquisição internacional (<i>Tech Team</i> – EUA); abertura de filial na Bélgica.
2011	Aumento da presença internacional (17 a 28 países); continuidade do crescimento regional; aquisição das empresas CXI (EUA) e Informação e Tecnologia (Colômbia); abertura de filiais em Manila (Filipinas) e Jilin (China);
2012	Aquisição das empresas <i>Orbitall</i> , <i>Top Systems</i> e <i>Woopi</i> ; abertura de filial na África do Sul.
2013	Aquisição da empresa norte-americana <i>RCG Staffing</i> .
2014	Criação da <i>Datastorm</i> (empresa focada em <i>Big Data</i>)
2015	Fusão com a <i>IHM Engineering</i> ; criação da <i>Inspiring</i> , nova empresa do Grupo Stefanini com foco em telecomunicações; aquisição de 40% da estatal Saque e Pague; abertura de escritórios em Otário (Canadá) e Cingapura.
2016	Aquisição das empresas <i>Sysman</i> (Colômbia), <i>Scala</i> e <i>Rafael</i> (Israel).
2018	Aquisição das empresas Estatística Segura (ES), <i>Magma</i> (vertical de saúde) e <i>Intelligenti</i> (gestão de processos trabalhistas).
2019	Aquisição da <i>TecCloud</i> no Brasil.
2020	Aquisição da <i>holding</i> Haus, das empresas <i>Mozaiko</i> e <i>Logbank</i> , de duas unidades da <i>Diebold Nixdorf Brasil</i> , e das empresas <i>Cyber Smart Defense</i> (CSD – Romênia), e <i>NI IT</i> .
2021	Aquisição das empresas <i>CRK</i> e <i>Sapia</i> (Peru).
2022	Aquisição das empresas <i>Cobiscorp</i> , <i>Ecglobal</i> e <i>NewM</i> .
2023	Aquisição das empresas <i>Safeway</i> , <i>Solve.it</i> e <i>Tatic Software</i> ; início da internacionalização da empresa <i>Gauge</i> .
2024	Previsão de investimentos destinados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços com inteligência artificial generativa para o próximo triênio.

Fonte: Elaboração própria

Nota: Dados de Stefanini Group (2022a)

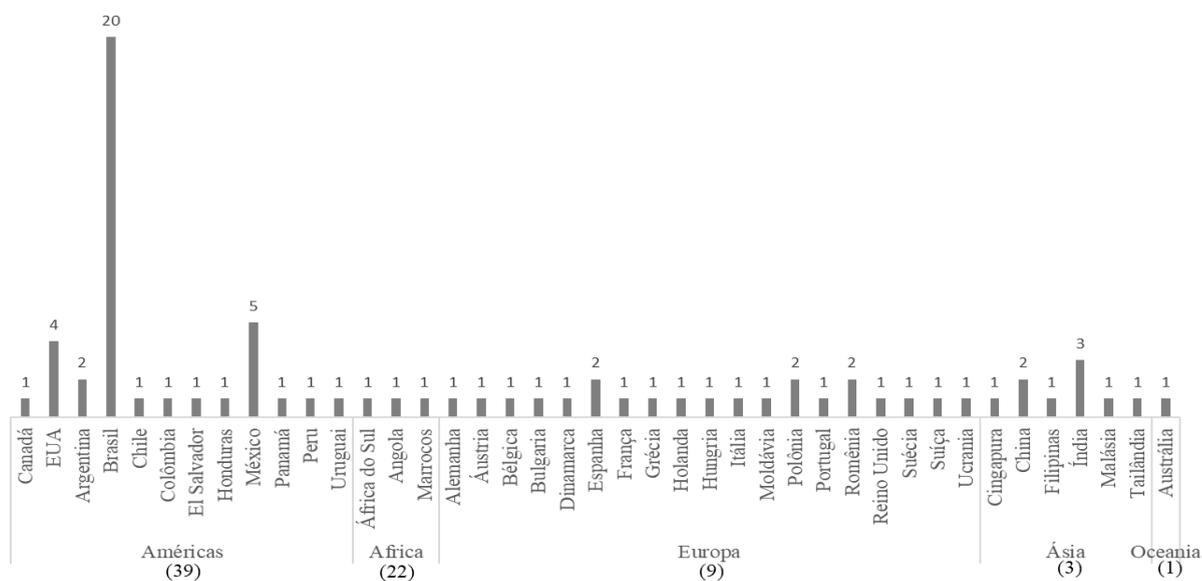
4.3 Análise de dados

A dinâmica do mercado internacional permite observar que, dentre os elementos que tornam o processo de internacionalização bem-sucedido, destaca-se, sobretudo, o fortalecimento do vínculo entre fornecedores e clientes, que compartilham conhecimento edificando a confiança e o compromisso entre as empresas que optam por expandir-se para territórios estrangeiros com o intuito de reforçar sua posição comercial (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017). Com base nos dados expostos anteriormente, observa-se que os movimentos de diversificação geográfica da Stefanini foram, desde o início, permeados de oportunidades vindas de clientes estratégicos regionais, sobretudo os globais, que detinham experiência internacional e, assim, facilitaram o processo de expansão da companhia – que almejava obter credibilidade externa – para territórios nos quais já operavam, ajudando-a a diminuir a desvantagem de ser estrangeira e inexperiente em mercados internacionais.

Da mesma forma, a realização de análises mercadológicas profundas acerca dos países anfitriões auxiliou a empresa a traçar metas globais precisas e ao mesmo tempo flexíveis, permitindo-a ajustar-se a regiões distintas – inicialmente mais próximas e com sistemas semelhantes, como, no caso dos países latino-americanos, e posteriormente mais distantes e desafiadoras –, o que contribuiu fortemente para a conquista de novos mercados (viabilizando sua consolidação, em ritmo acelerado, em quatro das cinco principais economias emergentes: Brasil, China, Índia e México), e, por conseguinte, possibilitou a construção de relações pautadas em adaptação, confiança e comprometimento com os novos clientes, garantindo seu sucesso a nível global.

O gráfico 1 permite verificar que a multinacional brasileira, atualmente, totaliza 74 escritórios distribuídos em 41 países ao redor do mundo. Dentre estes, 39 estão situados no continente americano (Canadá [1], EUA [4], Argentina [2], Brasil [20], Chile [1], Colômbia [1], El Salvador [1], Honduras [1], México [5], Panamá [1], Peru [1] e Uruguai [1]); 22 situam-se no continente europeu (Alemanha [1], Áustria [1], Bélgica [1], Bulgária [1], Dinamarca [1], Espanha [2], França [1], Grécia [1], Holanda [1], Hungria [1], Itália [1], Moldávia [1], Polónia [2], Portugal [1], Romênia [2], Reino Unido [1], Suécia [1], Suíça [1], e Ucrânia [1]); nove situam-se no continente asiático (Cingapura [1], China [2], Filipinas [1], Índia [3], Malásia [1] e Tailândia [1]); três situam-se no continente africano (África do Sul [1], Angola [1] e Marrocos [1]); e um na Oceania, estando localizado na Austrália (STEFANINI GROUP, [s.d]). Cabe ainda mencionar que de todas as operações, a do Brasil é considerada a maior e mais importante, seguida pela dos Estados Unidos.

Gráfico 1 – Instalações por países



Fonte: Elaboração própria

Faz-se igualmente importante ressaltar que a Stefanini, por ser uma empresa de capital fechado e com baixa dependência de instituições governamentais (Parente *et al.*, 2013), utiliza-se apenas dos próprios investimentos para expandir-se, o que a torna menos suscetível ao impacto de crises e a permite explorar, com maior facilidade e autonomia, “múltiplos modos de entrada combinados em diferentes regiões do globo” (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017), bem como aumentar seu leque de serviços à medida em que se diversifica internacionalmente. Por esta razão, observa-se que, apesar das mudanças políticas e econômicas ocorridas em âmbito interno e externo, a companhia brasileira, em seus 37 anos de atuação, ainda não foi negativamente atingida por crises, e, para além disso, conta com planejamento suficiente para continuar investindo no mercado doméstico (posto que mantém seus clientes globais na região) “ao mesmo tempo em que atua estrategicamente em países com alto índice de distância psíquica” (Marinho; Lima; Ogasavara, 2017).

5 APLICAÇÃO DO MÉTODO GODET AO ESTUDO DE CASO

Esta seção ocupa-se de aplicar o Método Godet aos processos de internacionalização de empresas de tecnologia, e, com base na análise do estudo de caso, visa prospectar cenários para a próxima década (2024-2034), evidenciando, sobretudo, tendências, oportunidades e desafios aos quais as organizações que futuramente optarem pela iniciativa estarão sujeitas. Para tanto, busca-se identificar (i) as sementes de futuro, (ii) variáveis e (iii) variáveis chave que integram o sistema; estabelecer (iv) a relação de influência entre atores e variáveis, (v) as estratégias entre os atores e (vi) o nível de influência e dependência entre os mesmos; (vii) analisar os objetivos associados aos desafios estratégicos; (viii) elaborar a matriz de convergência e divergência entre os atores em relação aos objetivos e assim (ix) hierarquizá-los, com o intuito de, finalmente, construir quatro cenários prospectivos categorizados em mais favorável, favorável, desfavorável e catastrófico, respectivamente.

5.1 Identificação das sementes de futuro

Quadro 4 – Definição das sementes de futuro

Sementes de futuro	Definições e características
Atores	<i>“Indivíduos, grupos, decisores ou organizações que influenciam ou recebem influência significativa do sistema e/ou contexto considerado cenário”.</i>
Tendências de peso	<i>“Eventos cuja perspectiva de direção é suficientemente consolidada e visível para se admitir sua permanência no período considerado”.</i>
Fatos predeterminados	<i>“Eventos já conhecidos e certos, cuja solução ou controle pelo sistema ainda não se efetivou”.</i>
Fatos portadores de futuro	<i>“Constituem sinais ínfimos, por sua dimensão presente, existentes no ambiente, que podem sinalizar a existência de incertezas críticas, de algumas surpresas inevitáveis e/ ou coringas”.</i>
Incetezas críticas	<i>“Eventos incertos e de maior importância, relacionados à questão principal da cenarização”.</i>
Surpresas inevitáveis	<i>“Possuem raízes em forças que já estão em operação. Não se sabe quando irão se configurar, quais suas consequências ou ainda como afetarão o cenário”.</i>

Coringas (ou <i>wild cards</i>)	“Grandes surpresas difíceis de serem antecipadas ou entendidas, que possuem baixa probabilidade de ocorrência e grande impacto”.
----------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Hamada e Moreira (2020, p.189)

5.1.2 Tendências de peso

- Crises financeiras e de mercado;
- Demandas impostas pela dinâmica global contemporânea;
- Aumento da concorrência nacional no ambiente da indústria de *software*;
- Entrada de novos atores estrangeiros no Brasil;
- Aderência à novas perspectivas de negócios;
- Portfólio de alianças estratégicas consolidadas em âmbito doméstico;
- Aumento do comprometimento com o mercado externo;
- Progressos oriundos da globalização;
- Estímulos positivos na indústria de *software*;
- Busca por ampliação de competitividade;
- Construção de um bom relacionamento com clientes estratégicos;
- Conquista de credibilidade externa e consequente diminuição de desvantagens no cenário internacional;
- Experiência e consolidação em âmbito doméstico;
- Distância geográfica;
- Distância psíquica;
- Influência de fatores culturais;
- Influência de fatores legais;
- Influência de fatores mercadológicos;
- Influência de fatores políticos;
- Influência de fatores econômicos;
- Influência de fatores linguísticos;
- Análise de vantagens específicas a serem internalizadas;
- Escolha de locais com baixo custo de transação para o destino das operações;
- Aplicação de conhecimentos adquiridos a partir de expansões locais no âmbito internacional;

- Exigência dos mercados estrangeiros;
- Concorrência potencialmente acirrada no ramo tecnológico, em âmbito internacional;
- Realização de análises mercadológicas profundas;
- Estabelecimento de parcerias globais;
- Negociações;
- Abertura de filiais;
- Fusões;
- Aquisições;
- Criação de novas empresas;
- Atuação em projetos conjuntos com outras organizações;
- Diversificação de serviços;
- Inovação;
- Delineamento de estratégias mais elaboradas;
- Maior precisão no cálculo de riscos;
- Busca incessante por melhores oportunidades de atuação internacional;
- Ampliação gradual de participação em mercados nos quais a empresa deseja expandir-se;
- Apoio de organismos internacionais que promovem a internacionalização e a inovação para investimento e crescimento;
- Utilização de múltiplos modos de entrada;
- Beneficiamento mútuo (entre a empresa e seus clientes globais);
- Consolidação nas principais economias emergentes.

5.1.3 Fatos predeterminados

- Oportunidades e desafios geopolíticos;
- Oscilações econômicas;
- Crescimento da economia circular;
- Foco em soluções sustentáveis;
- Legislações e regulamentações;
- Negociações e propostas;
- Estabelecimento de acordos e contratos;

- Estabelecimento de parcerias estratégicas;
- Internalização de vantagens no âmbito empresarial;
- Inovação tecnológica contínua;
- Estímulos positivos na indústria de *software*;
- Crescimento da conectividade global;
- Expansão do acesso digital a regiões subdesenvolvidas;
- Desenvolvimento de redes 6G;
- Expansão da educação em tecnologia;
- Evolução na educação à distância;
- Trabalho remoto;
- Transformação digital em setores como a indústria manufatureira e outros;
- Utilização da inteligência artificial na tomada de decisões estratégicas;
- Integração de dados e análise preditiva;
- Demanda crescente por soluções digitais;
- Priorização de políticas de proteção de dados (cibersegurança);
- Difusão das plataformas de comércio eletrônico;
- Aprimoramento de métodos de pagamento digital;
- Mudanças nas preferências e padrões de consumo.

5.1.4 Fatos portadores de futuro

- Interconexão global impulsionada por avanços em comunicação e tecnologia;
- Inovação nos modelos de negócios;
- Regulamentações globais;
- Crises políticas;
- Adoção de medidas protecionistas por parte de novos mercados-alvo;
- Condições econômicas;
- Alterações no regime cambial;
- Avanço nas aplicações de *blockchain* (além de criptomoedas);
- Desenvolvimento de mercados emergentes;
- Evolução de acordos comerciais internacionais já existentes;
- Adoção crescente de normas globais de privacidade;

- Ascensão de novos *players* potenciais;
- Influência de *startups* disruptivas na dinâmica global;
- Estratégias de cooperação entre empresas;
- Avanços em termos de logística e cadeia de suprimentos;
- Emergência de novos canais de distribuição;
- Utilidade dos serviços;
- Mudanças no comportamento digital;
- Desenvolvimento de tecnologias de realidade estendida;
- Políticas de estímulo à inovação e ao empreendedorismo;
- Padrões internacionais de regulação tecnológica;
- Implementação de padrões éticos para a inteligência artificial;
- Crises ambientais a nível global;
- Adoção de práticas sustentáveis;
- Estabelecimento de pré-requisitos como a cibersegurança para a internacionalização;
- Ampliação da superfície de ataque disponível para *hackers*.

5.1.5 Incertezas críticas

- Transportes;
- Telecomunicações;
- Infraestrutura;
- Conectividade;
- Adaptação dos produtos e serviços;
- Reputação da marca;
- Desempenho da empresa a longo prazo;
- Saturação do mercado;
- Concorrência global;
- Condições econômicas (crescimento ou declínio);
- Efeitos geopolíticos;
- Parcerias e relacionamentos (que podem ser estabelecidos ou rompidos);
- Inovação contínua;

- Tendências de computação em nuvem;
- Escassez de mão de obra especializada;
- Implicações tributárias (como o aumento dos impostos);
- Instabilidade política e social;
- Aspectos jurídicos e contratuais;
- Mudanças nas preferências dos consumidores;
- Barreiras culturais;
- Flutuações cambiais;
- Compatibilidade tecnológica;
- Aceitação e viabilidade de modelos de negócios emergentes no mercado internacional;
- Segurança de dados e privacidade;
- Adoção de tecnologias emergentes;
- Ciclo de vida do produto;
- Estratégias de precificação;
- Estratégias de *marketing* digital;
- Capacidade de integração de novos sistemas com os utilizados anteriormente.

5.1.6 Surpresas inevitáveis

- Avanços tecnológicos disruptivos;
- Riscos cibernéticos emergentes;
- Surgimento de novos concorrentes potenciais;
- Ascensão de novos centros de inovação;
- Problemas de propriedade intelectual;
- Sabotagem e espionagem industrial;
- Mudanças na regulação global (como a adoção abrupta de novas normas, padrões, políticas comerciais e acordos);
- Alteração nas relações comerciais bilaterais;
- Condições mercadológicas;
- Barreiras regulatórias;
- Crises econômicas globais;

- Instabilidade geopolítica;
- Crises humanitárias e migrações em massa;
- Ondas de desemprego;
- Mudanças demográficas e sociais;
- Eventos climáticos extremos e desastres naturais;
- Inovação em sustentabilidade e energia limpa;
- Condições mercadológicas;
- Flutuação nas tendências de consumo.

5.1.7 Coringas

- Colapso da economia mundial;
- Eventos geopolíticos drásticos, como guerras entre as grandes potências ou o surgimento de novas alianças políticas;
- Crises humanitárias;
- Colapso global da infraestrutura tecnológica;
- Escassez de recursos tecnológicos;
- Comunicação global interrompida;
- Evolução inesperada da consciência artificial;
- Descoberta e implementação de tecnologias radicalmente disruptivas (incluindo avanços revolucionários em computação quântica, energia renovável e transporte de alta velocidade, por exemplo);
- Alteração nas políticas globais de privacidade (como a invalidação da criptografia);
- Desenvolvimento de tecnologias de manipulação climática;
- Mudanças climáticas extremas;
- Desastres naturais;
- Extinção repentina de espécies, causada por catástrofes naturais, pandemias ou mudanças ambientais repentinas;
- Descoberta de novas fontes de energia limpa e ilimitada;
- Descoberta de novos recursos naturais ou minerais;

- Adoção generalizada de sistemas de governo digital, baseados em *blockchain*, IA e participação cidadã online;
- Ondas de desinformação em massa e manipulação midiática capazes de minar a confiança pública nas instituições e na democracia;
- Transformação nas relações de trabalho e emprego, impulsionada por fatores como a automação, mudanças demográficas ou ainda o surgimento de novas formas de organização do trabalho.

Quadro 5 – Comparação entre os fatores-chave para a construção de cenários

	Tendências de peso	Fatos predeterminados	Fatos portadores de futuro	Incertezas críticas	Surpresas inevitáveis	Coringas
Probabilidade de ocorrência	Alta	Alta	Incerta	Incerta	Alta	Baixa
Grau de Surpresa	Baixo	Baixo	Incerto	Incerto	Alto	Alto
Rápida materialização	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Determina a lógica dos cenários	Não	Não	Na maioria das vezes	Sim	Não	Sim
Variação ao longo do tempo	Em sentido preestabelecido	Invariante	Incerta	Incerta	Incerta	Incerta
Comportamento Futuro	Conhecido	Desconhecido	Desconhecido	Desconhecido	Parcialmente conhecido	Desconhecido
Complementam o enredo do cenário	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Não

Fonte: Adaptado de Marcial (2011 *apud* Furtado, 2018, p. 7)

5.2 Identificação das variáveis

1. Cenário econômico global: flutuações econômicas, taxas de câmbio, instabilidade financeira e condições macroeconômicas que podem afetar as decisões de expansão internacional.
2. Riscos globais: fatores como pandemias, desastres naturais e outros eventos que podem vir a expressar riscos significativos para a consolidação e sucesso das operações internacionais.
3. Fatores políticos: estabilidade ou instabilidade política, relações diplomáticas e eventos geopolíticos que podem influenciar a segurança e a viabilidade das operações.
4. Condições geopolíticas e geoeconômicas: mudanças nas relações entre países e blocos econômicos, que refletem em termos de estabilidade e oportunidades de negócios em diferentes regiões, resultando, por exemplo, em disputas comerciais e alterações nas políticas econômicas globais.
5. Regulações internacionais e estratégias de precificação: alteração nas políticas comerciais, acordos bilaterais, regulamentações comerciais e políticas internacionais que podem impactar o acesso a novos mercados e as condições de operação, exigindo estratégias que considerem as divergências econômicas e comportamentais dos mercados-alvo.
6. Políticas de imigração e mobilidade: restrições ou facilitações nas políticas de imigração e mobilidade de mão de obra, que influenciam diretamente na capacidade de recrutamento e gestão de talentos em diferentes países.
7. Barreiras culturais e sociais: diferenças culturais, normas sociais e desafios de adaptação cultural que podem impactar a eficácia das estratégias de internacionalização.
8. Concorrência global: presença estratégica de concorrentes globais nos mercados-alvo, que pode moldar a dinâmica competitiva e, conseqüentemente, as decisões de internacionalização.
9. Apoio de organismos internacionais: são exemplos destes a Rede CIN, a MEI, a ABDI e o próprio MERCOSUL.
10. Estabelecimento de parcerias estratégicas: formação de alianças com empresas que viabilizem a superação de barreiras e a inserção em novos mercados.

11. Capacidade interna e qualificação da força de trabalho: recursos financeiros, competências internas, gestão de talentos e capacidade de adaptação das empresas para enfrentarem os desafios intrínsecos ao processo de internacionalização.
12. Resiliência da cadeia de suprimentos: necessidade de desenvolver cadeias de suprimentos resistentes a interrupções inesperadas.
13. Acessibilidade global: melhorias em termos de infraestrutura de transporte e comunicação, que impactam na acessibilidade e logística das operações transfronteiriças.
14. Demandas do mercado: necessidades e preferências dos consumidores nos mercados-alvo, bem como tendências de consumo que podem afetar a aceitação de produtos ou serviços internacionais.
15. Desenvolvimento tecnológico: avanços, inovações e rápida evolução de tecnologias digitais, que podem criar oportunidades ou exigir adaptações nas estratégias de internacionalização.
16. Adoção de tecnologias emergentes: utilização de novas tecnologias disruptivas, como inteligência artificial, *blockchain*, automação e *big data*, que podem auxiliar na compreensão dos mercados-alvo, personalização ofertas e facilitação do processo de tomada de decisões estratégicas, impactando significativamente nos modelos de negócios.
17. Evolução do e-commerce: crescimento contínuo do comércio digital e mudanças nos padrões de compra *online*, que demandam o acompanhamento da inovação tecnológica de modo a demonstrar capacidade de adaptação dos produtos e serviços às demandas específicas dos mercados internacionais.
18. Cibersegurança empresarial: aumento das ameaças cibernéticas e, conseqüentemente, da necessidade de proteger dados sensíveis, especialmente durante transações internacionais e operações *online*.
19. Influência da mídia, redes sociais e entretenimento: reconhecimento da potencialidade e influência de tais elementos na construção da reputação da marca, engajamento do cliente e aceitação de produtos e serviços em diferentes culturas.
20. Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa: preocupação crescente com a sustentabilidade e necessidade de adoção de práticas responsáveis e éticas nos negócios, que podem afetar a percepção da marca e sua aceitação no âmbito internacional.

5.3 Identificação das variáveis chave

Para simplificar o processo de identificação visual, cada variável foi substituída por uma incógnita. Sendo assim, a tabela a seguir correlaciona as variáveis aos seus respectivos termos genéricos.

Quadro 6 – Relação entre variáveis e termos genéricos

Variáveis	Denominação
Cenário econômico global	Variável 1 (V1)
Riscos globais	Variável 2 (V2)
Fatores políticos	Variável 3 (V3)
Condições geopolíticas e geoconômicas	Variável 4 (V4)
Regulações internacionais e estratégicas de precificação	Variável 5 (V5)
Políticas de imigração e mobilidade	Variável 6 (V6)
Barreiras culturais e sociais	Variável 7 (V7)
Concorrência global	Variável 8 (V8)
Apoio de organismos internacionais	Variável 9 (V9)
Estabelecimento de parcerias estratégicas	Variável 10 (V10)
Capacidade interna e qualificação da força de trabalho	Variável 11 (V11)
Resiliência da cadeia de suprimentos	Variável 12 (V12)
Acessibilidade global	Variável 13 (V13)
Demandas do mercado	Variável 14 (V14)
Desenvolvimento tecnológico	Variável 15 (V15)
Adoção de tecnologias emergentes	Variável 16 (V16)
Evolução do <i>e-commerce</i>	Variável 17 (V17)
Cibersegurança empresarial	Variável 18 (V18)
Influência da mídia, redes sociais e canais de entretenimento	Variável 19 (V19)
Sustentabilidade e responsabilidade social corporativa	Variável 20 (V20)

Fonte: Elaboração própria

Esta etapa consiste na identificação das variáveis essenciais à evolução do sistema analisado e suas respectivas funções dentro do mesmo. A tabela matricial a seguir é qualitativo e atribui notas de 0 a 4 em relação à influência direta exercida por cada variável, de modo que, em termos de equivalência, a nota 0 corresponde a uma resposta negativa; a nota 1 corresponde a variáveis consideradas fracas; a nota 2 a variáveis médias; a nota 3 a variáveis fortes; e a nota 4 a variáveis potenciais.

Tabela 1 – *Matriz de influência e dependência entre variáveis*

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	Influência
V1	0	2	3	4	4	1	1	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	1	2	2	47
V2	3	0	3	3	3	2	2	2	3	2	4	3	2	4	3	3	2	1	2	4	51
V3	3	2	0	4	3	4	3	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	41
V4	4	1	4	0	4	3	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	37
V5	3	1	3	3	0	1	1	4	3	4	2	1	3	3	4	2	3	1	1	1	44
V6	1	1	2	2	1	0	3	3	2	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	31
V7	1	1	3	2	1	4	0	4	2	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	32
V8	2	1	1	2	2	1	1	0	2	3	1	1	1	3	4	4	4	2	1	2	38
V9	1	1	1	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	23
V10	1	1	1	1	1	1	1	3	2	0	1	1	3	3	3	3	2	1	1	1	31
V11	1	1	1	1	1	1	2	4	2	4	0	3	4	3	3	4	4	1	3	1	44
V12	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	4	0	1	3	2	1	1	1	1	1	27
V13	1	1	1	1	1	1	3	4	3	4	4	1	0	4	4	3	3	1	2	1	43
V14	2	1	1	1	2	1	1	4	3	4	1	2	4	0	4	4	4	3	3	4	49
V15	1	1	1	1	1	1	2	4	3	4	4	3	4	4	0	4	4	3	3	3	51
V16	1	1	1	1	1	1	2	4	3	4	4	3	3	4	4	0	4	4	3	3	51
V17	1	1	1	1	1	1	2	4	3	4	3	1	4	4	4	4	0	1	4	1	45
V18	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	4	1	1	4	4	4	3	0	2	1	41
V19	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	3	3	3	2	4	2	0	3	35
V20	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	4	1	1	1	1	3	0	28
Dependência	30	22	31	32	31	28	33	58	43	55	44	29	45	58	55	48	46	28	38	35	

Fonte: Elaboração própria

Ponto médio de Influência (PMi)

$$\text{PMi: } \frac{\text{Maior valor de influência} + \text{Menor valor de influência}}{2} = \frac{51+23}{2} = 37$$

$$\text{PMi} = 37$$

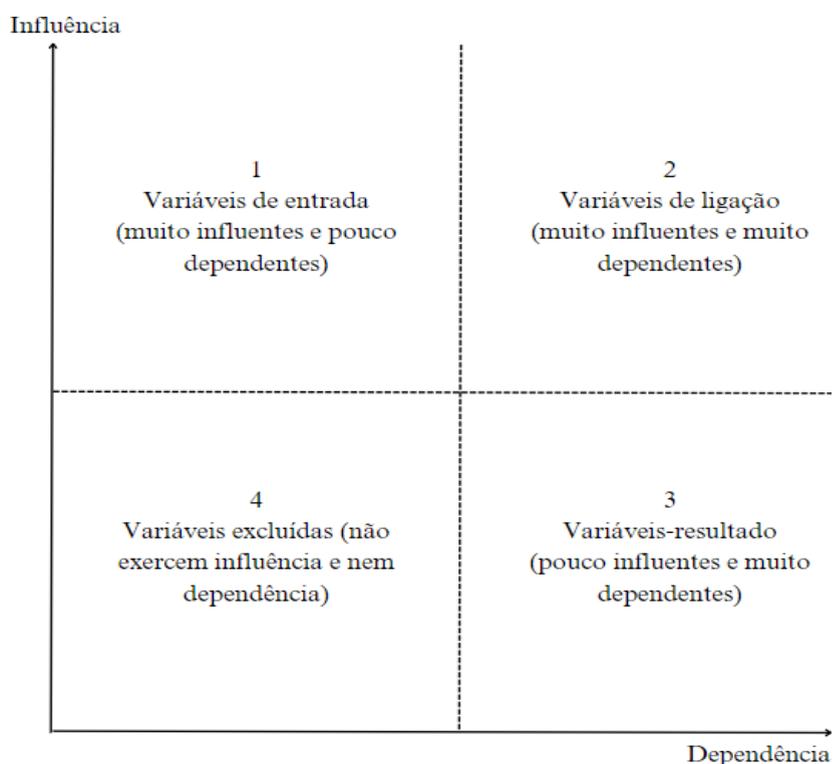
Ponto médio de Dependência (PMd)

$$\text{PMd} = \frac{\text{Maior valor de dependência} + \text{Menor valor de dependência}}{2} = \frac{58+22}{2} = 40$$

$$\text{PMd} = 40$$

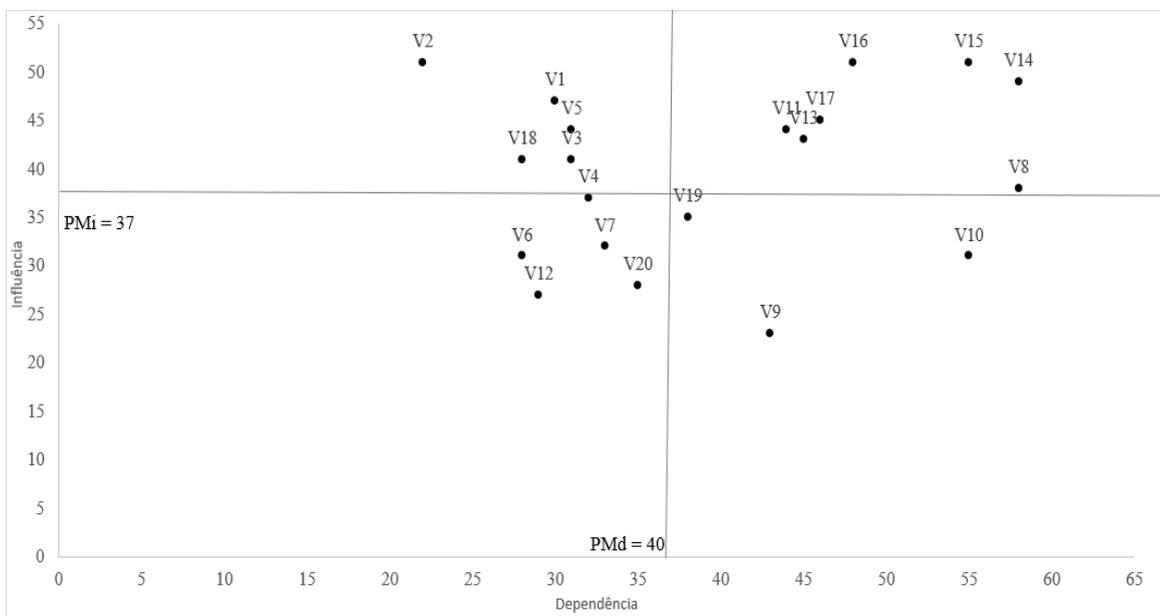
A figura a seguir é um demonstrativo genérico da categorização de variáveis de acordo com seus níveis de influência e dependência, e facilita a interpretação do Gráfico 2, que, tendo sido realizado com base em uma classificação indireta denominada Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicações Aplicadas a uma Classificação (MICMAC) –, expressa os resultados obtidos a partir da análise sistêmica, representados sobre um plano axial no qual o eixo das abscissas corresponde à dependência e o eixo das ordenadas à influência de cada variável.

Figura 2 – Interpretação das variáveis



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2 – Nível de influência e dependência entre as variáveis



Fonte: Elaboração própria

5.3.1 Resultados

Variáveis de entrada: V1, V2, V3, V5 e V18.

Variáveis de ligação: V8, V11, V13, V14, V15, V16 e V17.

Variáveis excluídas: V4, V6, V7, V12 e V20.

Variáveis-resultado: V9, V10 e V19.

5.4 Relação de influência entre atores e variáveis

Para simplificar o processo de identificação visual, cada ator foi igualmente substituído por uma incógnita. Sendo assim, o Quadro 7 correlaciona os atores aos seus respectivos termos genéricos.

Quadro 7 – Relação entre atores e termos genéricos

Atores	Denominação
Empresas multinacionais consolidadas no ramo tecnológico	Ator 1 (A1)
Empresas de tecnologia emergentes (concorrência)	Ator 2 (A2)
Governos	Ator 3 (A3)
Instituições financeiras	Ator 4 (A4)
Economias potenciais em ascensão	Ator 5 (A5)
Parcerias estratégicas globais	Ator 6 (A6)
Países anfitriões	Ator 7 (A7)
Organismos internacionais em prol do crescimento (como MEROCSUL, CIN, MEI e ABDI)	Ator 8 (A8)
Clientes (nacionais e estrangeiros)	Ator 9 (A9)
<i>Hackers</i>	Ator 10 (A10)

Fonte: Elaboração própria

Uma vez realizado o recenseamento das variáveis atuantes, cujos resultados foram devidamente expressos a partir do Gráfico 2, a tabela abaixo objetiva demonstrar a relação entre as variáveis-chave e seus respectivos termos genéricos.

Quadro 8 – Relação entre variáveis-chave e termos genéricos

Variáveis-chave	Denominação
Cenário econômico global	Variável 1 (V1)
Riscos globais	Variável 2 (V2)
Fatores políticos	Variável 3 (V3)
Regulações internacionais e estratégicas de precificação	Variável 5 (V5)
Concorrência global	Variável 8 (V8)
Apoio de organismos internacionais	Variável 9 (V9)
Estabelecimento de parcerias estratégicas	Variável 10 (V10)

Capacidade interna e qualificação da força de trabalho	Variável 11 (V11)
Acessibilidade global	Variável 13 (V13)
Demandas do mercado	Variável 14 (V14)
Desenvolvimento tecnológico	Variável 15 (V15)
Adoção de tecnologias emergentes	Variável 16 (V16)
Evolução do <i>e-commerce</i>	Variável 17 (V17)
Cibersegurança empresarial	Variável 18 (V18)
Influência da mídia, redes sociais e canais de entretenimento	Variável 19 (V19)

Fonte: Elaboração própria

Posto que o jogo de atores é o que fundamenta a evolução das variáveis-chave, o quadro matricial abaixo atribui notas de 0 a 4 em relação à sua influência e dependência direta, de modo que, em termos de equivalência, a nota 0 corresponde a uma resposta negativa; a nota 1 equivale a pouco peso; a nota 2 a um peso médio; a nota 3 a um peso forte; e a nota 4 a um peso potencial.

Tabela 2 – Matriz de influência e dependência entre atores e variáveis-chave

	V1	V2	V3	V5	V8	V9	V10	V11	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	Influência
A1	4	1	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	52
A2	3	1	1	2	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	48
A3	4	1	4	4	1	2	2	1	1	3	3	2	2	2	4	36
A4	4	1	1	2	2	1	3	1	1	3	3	1	2	1	1	27
A5	3	1	4	3	3	1	3	2	3	3	3	3	3	1	3	39
A6	4	1	1	2	4	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	43
A7	3	1	3	4	3	2	3	1	2	4	4	3	2	3	3	41
A8	2	1	1	1	3	4	1	2	3	4	4	3	3	2	2	36
A9	2	1	1	1	4	2	4	1	2	4	3	3	3	3	4	38
A10	2	1	1	1	4	1	3	1	1	1	4	4	4	4	2	34
Dependência	31	10	19	22	32	24	29	19	24	31	35	30	30	27	31	

Fonte: Elaboração própria

5.5 Estratégias entre os atores: objetivos, problemas e meios de ação

5.5.1 Ator 1: Empresas multinacionais consolidadas no ramo tecnológico

Objetivo(s): com base no sistema analisado, verifica-se que o Ator 1 objetiva aumentar seu leque de serviços à medida em que se diversifica internacionalmente.

Problema(s): tomando como exemplo a multinacional Stefanini IT *Solutions*, destacam-se problemas como a conjuntura política e econômica brasileira, o aumento da concorrência nacional no ambiente da indústria de *software* e a entrada de atores estrangeiros no Brasil, a exigência dos mercados internacionais, e a concorrência potencialmente acirrada no ramo.

Meio(s) de ação: consolidação em âmbito doméstico; adaptação as demandas da globalização; formação de alianças estratégicas no Brasil; parcerias globais; escolha de países mais próximos para o início das operações; internalização de vantagens; aproveitamento do incentivo de organismos internacionais em prol do crescimento; escolha de regiões estratégicas; utilização de recursos próprios para expandir-se; realização de investimentos contínuos em âmbito doméstico; abertura de filiais, fusões, criação e aquisição de novas empresas; agilidade de processos e serviços; delineamento de estratégias mais elaboradas que conferem maior precisão no cálculo de riscos; aumento de participação em outros segmentos de mercado; diversificação de serviços.

5.5.2 Ator 2: Empresas de tecnologia emergentes (concorrência)

Objetivo(s): tornarem-se mais competitivas, atrativas e líderes em inovação, utilizando a tecnologia como ferramenta para viabilizar o crescimento de seus negócios e a fidelização de clientes.

Problema(s): concorrência acirrada, obsolescência tecnológica, desafios ligados à questão de segurança cibernética, altos custos de desenvolvimento e pesquisa, e flutuação nas condições econômicas globais são alguns dos principais problemas enfrentados pelas empresas atuantes no ramo tecnológico.

Meio(s) de ação: a fim de driblar os desafios oriundos de uma dinâmica mercadológica global que se mostra cada vez mais competitiva, algumas alternativas das quais as empresas de tecnologia (concorrentes) dispõem para obter destaque são o estabelecimento de parcerias estratégicas; a realização de investimentos contínuos em pesquisa, capacitação e inovação; a implementação de práticas eficientes de gestão de custos; a adoção de metodologias de desenvolvimento ágil; e a diversificação de produtos e serviços, com foco no cliente e na experiência do usuário.

5.5.3 Ator 3: Governos

Objetivo(s): estimular a internacionalização como meio de impulsionar o crescimento econômico, possibilitando que as empresas expandam seus mercados e contribuam para o Produto Interno Bruto (PIB) do país; ademais, destacam-se como objetivos a geração de empregos; diversificação de mercados, de modo a reduzir a dependência de uma única economia, tornando as empresas menos suscetíveis aos impactos das flutuações econômicas de determinadas regiões; o aumento da competitividade global; e a atração de investimentos estrangeiros.

Problema(s): barreiras comerciais; regulamentações internacionais complexas; riscos políticos e instabilidade; desafios cambiais.

Meio(s) de ação: negociações de acordos comerciais para a garantia de condições favoráveis à internacionalização; utilização da diplomacia econômica como forma de fortalecer as relações bilaterais e melhorar o ambiente internacional de negócios; oferta de incentivos financeiros e fiscais e redução de barreiras econômicas; investimento em programas de capacitação e educação empresarial para a preparação de empresas para os desafios e oportunidades de expansão; apoio à pesquisa e desenvolvimento; estabelecimento de serviços de assessoria e gestão de riscos para auxiliar as empresas a lidarem com desafios políticos, econômicos e legais em mercados estrangeiros.

5.5.4 Ator 4: Instituições financeiras

Objetivo(s): ampliar a carteira de clientes a partir da oferta de serviços financeiros a empresas que estão iniciando em mercados globais; diversificar riscos, de modo a evitar a dependência econômica de um setor específico; gerar receitas através de financiamentos, câmbio e outros serviços relacionados; acessar novos mercados.

Problema(s): riscos cambiais e de crédito associados a operações internacionais; conformidade às regulamentações e exigências financeiras, que aumentam a complexidade e os custos com o suporte de transações internacionais; adaptação a diferentes ambientes financeiros em virtude de normas e práticas específicas de cada território.

Meio(s) de ação: desenvolvimento de serviços financeiros personalizados conforme as necessidades das empresas, como por exemplo o financiamento do comércio exterior e serviços de câmbio; desenvolvimento de estratégias de gestão que mitiguem riscos cambiais e de crédito; fornecimento de assessoria e consultoria para empresas em fase de internacionalização; formação de parcerias com outras instituições e organizações internacionais a fim de fortalecer a presença global e atender as necessidades financeiras de empresas internacionalizadas; desenvolvimento de produtos financeiros inovadores que atendam demandas específicas das empresas que buscam expandir-se globalmente.

5.5.5 Ator 5: Economias potenciais em ascensão

Objetivo(s): as economias em ascensão buscam ativamente a internacionalização de empresas como uma estratégia chave para fortalecer sua posição no mercado global, objetivando, sobretudo, crescimento econômico, aumentar sua competitividade e influência no âmbito internacional, atrair investimentos estrangeiros, desenvolver-se em setores estratégicos, e gerar oportunidades de emprego para promover seu desenvolvimento.

Problema(s): limitações em termos de infraestrutura; riscos financeiros; adaptação cultural; barreiras regulatórias internacionais.

Meio(s) de ação: incentivos governamentais; desenvolvimento de parcerias estratégicas com empresas e organizações internacionais; investimentos em inovação e desenvolvimento

tecnológico; facilitação no acesso ao financiamento internacional visando o apoio à expansão das operações transfronteiriças; formulação de estratégias eficazes para a promoção da marca-país, a fim de criar uma imagem positiva no cenário internacional capaz de atrair investidores e parceiros estratégicos.

5.5.6 Ator 6: Parcerias estratégicas globais

Objetivo(s): uma vez que as parcerias globais são frequentemente estabelecidas como parte de uma estratégia mútua de expansão internacional, os envolvidos visam, sobretudo, a ampliação de vendas e o aumento de suas receitas – além do acesso à novas tecnologias, conhecimentos e competências, do compartilhamento de responsabilidades, e da redução de custos e riscos.

Problema(s): tal como a maioria dos outros atores, os problemas enfrentados por estes estão ligados às barreiras culturais e linguísticas (que podem originar obstáculos na comunicação e colaboração eficazes entre os mesmos e a outra parte); às regulamentações e normativas locais (que podem criar desafios na conformidade e operação em novos mercados); à concorrência global; e à gestão da complexidade de coordenar as atividades e garantir a consistência na entrega de produtos e serviços.

Meio(s) de ação: seleção estratégica de parceiros; investimento em relações sólidas e de longo prazo, pautadas em confiança e colaboração; desenvolvimento de competências para trabalhar de forma eficaz em um ambiente multicultural; implementação de sistemas de gestão da cadeia de suprimentos, a fim de garantir a qualidade dos produtos e serviços; monitoramento e avaliação constantes que possibilitem acompanhar o desempenho dos parceiros, bem como identificar problemas pontuais e tomar as medidas devidas para solucioná-los.

5.5.7 Ator 7: países anfitriões

Objetivo(s): melhorar sua posição na economia local, a fim de aumentar a competitividade global e atrair investimentos estrangeiros; facilitar a transferência de tecnologia e conhecimento, promovendo assim o desenvolvimento interno no setor tecnológico;

criar oportunidades de capacitação e desenvolvimento de habilidades para os profissionais locais, contribuindo para a formação de uma força de trabalho qualificada.

Problema(s): a depender do grau de dependência de uma economia em relação a empresas internacionais, pode haver riscos de vulnerabilidade econômica se a empresa decidir sair do país; ademais, outros problemas a serem pontuados são: a concorrência com empresas locais, que podem não conseguir competir em termos de inovação, qualidade ou preço; a preocupação com a segurança cibernética (especialmente se as leis e regulamentações locais não forem adequadamente consideradas); e os impactos ambientais e sociais (como por exemplo o aumento do tráfego, a demanda por recursos locais, etc.).

Meio(s) de ação: formulação de políticas atrativas para investimentos (como a oferta de incentivos fiscais e subsídios, por exemplo); estabelecimento de parcerias para a promoção da transferência de conhecimento e desenvolvimento das habilidades locais; investimentos em infraestrutura (como centros de pesquisa, que propiciam a inovação e o crescimento tecnológico), telecomunicações e transporte; desenvolvimento de programas de treinamento; estabelecimento de regulamentações claras sobre a proteção de dados, a fim de equilibrar a presença das empresas internacionais com a segurança e soberania de dados locais; colaboração por meio de parcerias público-privadas, que promovam práticas sustentáveis e a concepção de responsabilidade social corporativa.

5.5.8 Ator 8: organismos internacionais em prol do crescimento (MERCOSUL, CIN, MEI e ABDI)

Objetivo(s): de modo geral, os organismos internacionais que atuam em prol do crescimento têm o objetivo comum de estimular a inovação, produtividade e competitividade das empresas em âmbito internacional. Com base na atuação específica dos exemplos utilizados, o MERCOSUL incentiva a integração dos países da América Latina nos âmbitos econômico, político e social; a Rede CIN almeja assegurar a atuação competitiva de empresas brasileiras através de serviços customizados a suas necessidades; a MEI visa a ampliação e efetividade das políticas de apoio à inovação; e a ABDI objetiva estimular a transformação digital e a adoção e difusão de tecnologias e novos modelos de negócios no setor produtivo, a

fim de contribuir para a maior produtividade, competitividade e qualificação do emprego no país.

Problema(s): muitas vezes, esses atores podem enfrentar limitações financeiras para fomentar seu apoio às iniciativas de internacionalização empresarial. Ademais, outras dificuldades comuns que podem ser pontuadas são o acesso ao mercado estrangeiro, propriamente; os riscos de oscilação cambial e instabilidade política; e a necessidade de lidar com regulamentações internacionais e outros desafios, que variam desde questões culturais e linguísticas, até a adaptação dos produtos, serviços e *marketing*.

Meio(s) de ação: estímulo a investimentos, associações empresariais, comércio e negociações entre os países-membros (MERCOSUL); oferecimento de suporte para a compreensão e adaptação às nuances culturais e linguísticas dos mercados estrangeiros; desenvolvimento de soluções que permitam às empresas brasileiras, em diversos níveis de maturidade, adentrarem novos mercados e expandirem suas operações (CIN), impulsionando assim seu reconhecimento a nível global; interlocução entre a iniciativa privada, academia e o setor público (MEI); implementação de projetos de inovação e transformação digital para a indústria, comércio e serviços, por meio da promoção de um espaço para debate entre o governo e as organizações que tenha por objetivo qualificar políticas públicas e ações estratégicas voltadas ao aumento da competitividade da economia brasileira (ABDI); acompanhamento e avaliação dos impactos de tais programas e intervenções.

5.5.9 Ator 9: Clientes (nacionais e estrangeiros)

Objetivo(s): tanto no âmbito interno como no internacional, os atores referidos possuem necessidades específicas que podem não ser atendidas por soluções padrão, o que os leva à busca por serviços personalizados. Nesse sentido, tendem a optar por sistemas que forneçam dados analíticos e relatórios capazes de influenciar positivamente no processo de tomada de decisões estratégicas, almejando assim otimizar seus processos operacionais (através de *softwares* com interfaces intuitivas, eficazes, flexíveis e escaláveis, por exemplo), que os possibilite, em alguma medida, reduzir seus custos.

Problema(s): dificuldades de adaptação a novos sistemas/ tecnologias; preocupação com suporte, segurança de dados e informações confidenciais.

Meio(s) de ação: fornecimento de *feedbacks* sobre os produtos e serviços (o que possibilita à empresa fornecedora identificar áreas de melhoria); participação em comunidades *online* nas quais os clientes possam interagir, compartilhando suas experiências e necessidades; participação em programas de fidelidade.

5.5.10 Ator 10: Hackers

Objetivo(s): capturar dados sensíveis como informações financeiras, estratégias de negócios e propriedade intelectual com o intuito de obter ganhos financeiros ou ainda vantagens competitivas.

Problema(s): investimentos em segurança cibernética e cooperação das empresas alvo com entidades de segurança; atualização regular e implementação de sistemas de monitoramento contínuo para identificar atividades suspeitas.

Meio(s) de ação: espionagem industrial, sequestro de informações sensíveis, criptografia de dados, exigência de resgates (extorsão digital) em troca da restauração do acesso, e manipulação dos mercados financeiros (o que influencia diretamente nas ações e investimentos intrínsecos aos processos de internacionalização) são alguns dos meios de ação mais utilizados pelos *hackers*.

5.6 Nível de influência e dependência dos atores

O quadro matricial a seguir atribui notas de 0 a 4 em relação ao nível de influência e dependência entre os atores, de modo que, em termos de equivalência, a nota 0 corresponde a uma resposta negativa; a nota 1 equivale a pouco peso; a nota 2 a um peso médio; a nota 3 a um peso forte; e a nota 4 a um peso potencial.

Tabela 3 – Matriz de influência e dependência entre os atores

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Influência
A1	0	4	3	3	4	4	3	3	4	3	31
A2	2	0	2	1	2	2	1	3	1	2	16
A3	2	2	0	2	4	2	4	1	1	1	19
A4	3	3	2	0	2	3	2	1	2	1	19
A5	4	4	3	2	0	3	3	1	4	1	25
A6	4	4	3	3	4	0	4	2	4	3	31
A7	4	4	2	2	1	4	0	3	4	1	25
A8	2	4	2	2	3	1	2	0	3	1	20
A9	4	4	2	1	4	4	4	1	0	3	27
A10	4	4	4	4	1	4	3	1	4	0	29
Dependência	29	33	23	20	25	27	26	16	27	16	

Fonte: Elaboração própria

Ponto médio de Influência:

$$\text{PMi} = \frac{\text{Maior valor de influência} + \text{Menor valor de influência}}{2} = \frac{31 + 16}{2} = 23,5$$

$$\text{PMi} = 23,5$$

Ponto médio de Dependência:

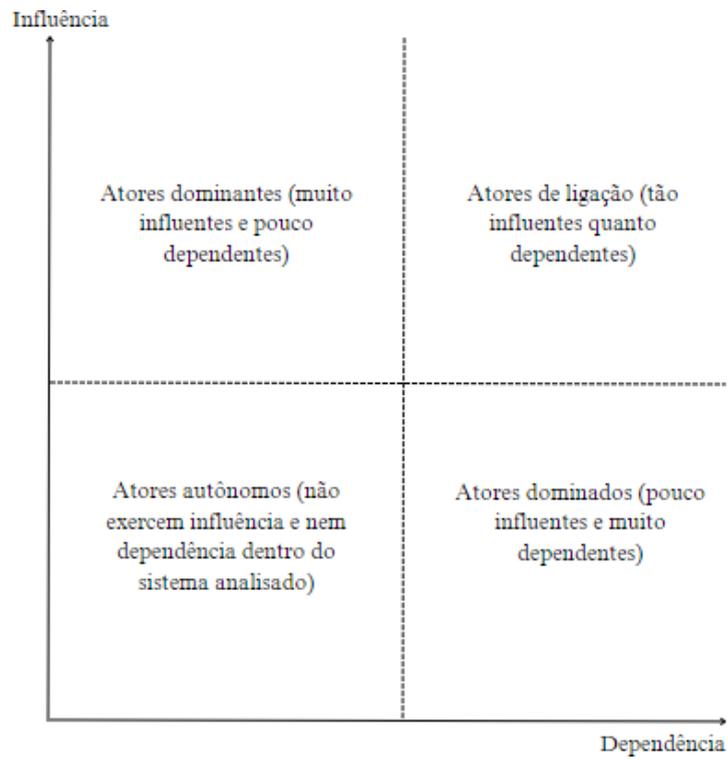
$$\text{PMd} = \frac{\text{Maior valor de dependência} + \text{menor valor de dependência}}{2} = \frac{33 + 16}{2} = 24,5$$

$$\text{PMd} = 24,5$$

A figura a seguir é um demonstrativo genérico de categorização dos atores de acordo com seus níveis de influência e dependência, e facilita a interpretação do Gráfico 3, que expressa os resultados obtidos a partir da análise sistêmica representados sobre um plano axial

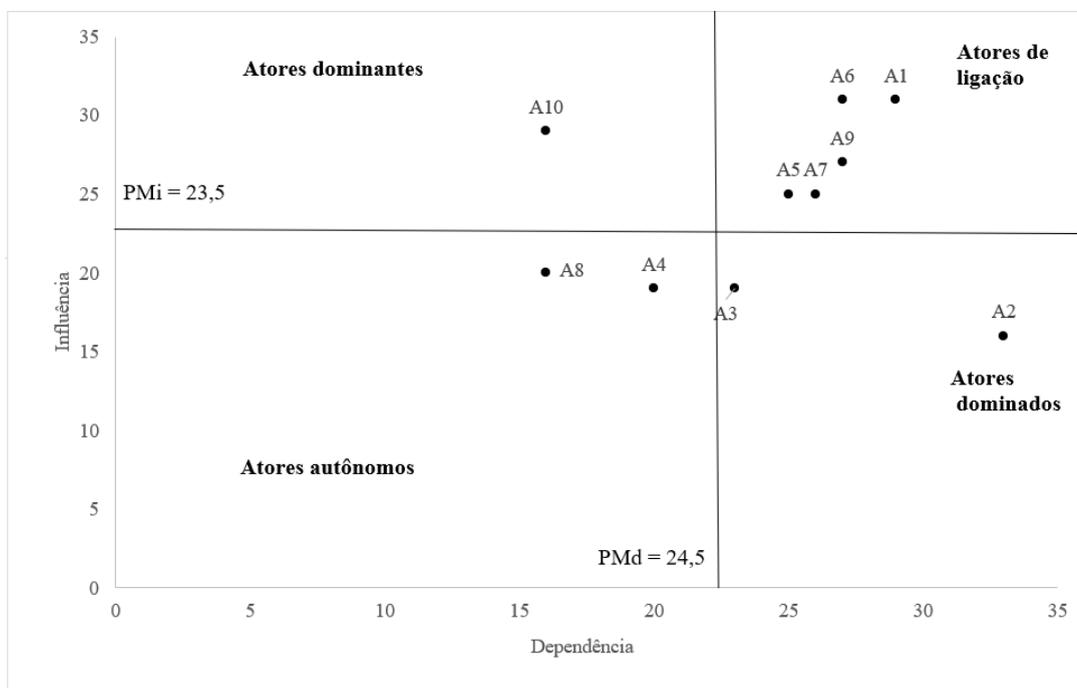
no qual o eixo das abscissas corresponde à dependência e o eixo das ordenadas à influência de cada ator.

Figura 3 – Interpretação dos atores



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3 – Nível de influência e dependência entre os atores



Fonte: Elaboração própria

5.7 Análise dos objetivos associados aos desafios estratégicos do sistema

Quadro 9 – Relação entre desafios estratégicos e objetivos associados

Desafios estratégicos	Objetivos associados
Concorrência acirrada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliação de vendas e oferta de soluções facilmente integradas aos sistemas existentes, prezando sempre pela proteção de dados confidenciais; 2. Aumento da presença internacional; 3. Aumento das receitas e redução dos custos; 4. Fidelização de clientes.

<p>Existência de barreiras regulatórias, tributárias, culturais e linguísticas</p>	<p>5. Adaptação dos processos e serviços de acordo com as necessidades de cada país; 6. Conformidade às regulamentações e leis locais; 7. Investimentos contínuos em pesquisa e desenvolvimento; 8. Estabelecimento de relações sólidas e de longo prazo com parceiros estratégicos, posto que estes podem facilitar a inserção da empresa no mercado desejado.</p>
<p>Riscos de crise e instabilidade – sobretudo nos âmbitos político e econômico – a nível global</p>	<p>9. Autonomia/ baixa dependência de instituições governamentais; 10. Realização de investimentos contínuos em âmbito doméstico; 11. Realização de análises mercadológicas profundas; 12. Atuação em diversos segmentos de mercado.</p>

Fonte: Elaboração própria

A seguir, será utilizado o método MACTOR, também proposto por Godet, que, a partir da elaboração de dois quadros, expressa a quantidade e os objetivos nos quais os atores, em pares, convergem ou divergem, permitindo assim a visualização dos grupos de atores em convergência, seu grau de liberdade, ameaça, e o nível de estabilidade do sistema.

Tabela 4 – Relação dos atores a cada objetivo

Atores	Objetivos associados aos desafios estratégicos do sistema											
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12
A1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
A2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
A3	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	-1	+1	0	+1
A4	0	+1	+1	+1	0	+1	0	+1	0	+1	0	+1

A5	0	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	-1	+1	0	+1
A6	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	+1
A7	+1	+1	0	+1	+1	+1	0	0	0	0	+1	+1
A8	0	+1	0	0	+1	+1	+1	+1	0	0	+1	0
A9	+1	0	0	0	+1	0	0	0	0	+1	+1	+1
A10	-1	0	0	0	0	0	+1	0	0	0	0	0

Fonte: Elaboração própria

Legenda: Equivalência: **(+1)** = Ator em favor do objetivo; **(-1)** = Ator em oposição ao objetivo; **0** = Ator neutro.

Tabela 5 – Matriz de convergência e divergência entre os atores em relação aos objetivos

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
A1	Convergência	-	12	9	7	8	9	7	6	5	1
	Divergência	-	0	1	0	1	0	0	0	0	1
A2	Convergência	12	-	9	7	8	9	7	6	5	1
	Divergência	0	-	1	0	1	0	0	0	0	1
A3	Convergência	9	9	-	6	8	7	5	5	4	1
	Divergência	1	1	-	0	1	0	0	0	0	1
A4	Convergência	7	7	6	-	6	6	4	3	2	0
	Divergência	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0
A5	Convergência	8	8	8	6	-	7	4	5	3	1
	Divergência	1	1	1	0	-	0	0	0	0	0
A6	Convergência	9	9	7	6	7	-	6	6	3	1
	Divergência	0	0	0	0	0	-	0	0	0	0
A7	Convergência	7	7	5	4	4	6	-	4	4	0
	Divergência	0	0	0	0	0	0	-	0	0	1
A8	Convergência	6	6	5	3	5	6	4	-	2	1
	Divergência	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0
A9	Convergência	5	5	4	2	3	3	4	2	-	0
	Divergência	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1
A10	Convergência	1	1	1	0	1	1	0	1	0	-
	Divergência	1	1	1	0	0	0	1	0	1	-

Fonte: Elaboração própria

5.8 Hierarquização dos objetivos

Visando aproximar o modelo da realidade, esta etapa se dedica a hierarquização dos objetivos para os atores, com o intuito de avaliar a intensidade do posicionamento de cada um em relação a cada objetivo por meio de uma escala específica. Em comparação aos anteriores, o quadro a seguir pode possibilitar, por exemplo, a observação do desmantelamento de alianças e a emergência de conflitos potenciais, servindo de base para a elaboração de recomendações estratégicas para as questões-chave da análise prospectiva.

Para sua realização, foram utilizados os seguintes parâmetros:

Nível 0: O objetivo é pouco consequente para o ator;

Nível 1: O objetivo favorece de modo limitado, no tempo e no espaço, o processo de operação (gestão);

Nível 2: O objetivo é indispensável para o sucesso de seus projetos;

Nível 3: O objetivo é indispensável para o sucesso das missões;

Nível 4: O objetivo é indispensável para sua própria existência.

Tabela 6 – Valores de hierarquização (de nível 0 a 4)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12
A1	4	3	4	3	2	1	4	1	4	4	1	3
A2	4	3	2	3	2	1	4	1	0	0	2	3
A3	0	1	2	0	1	4	2	2	0	2	2	2
A4	0	2	4	1	3	3	2	1	0	4	3	2
A5	1	4	4	0	0	1	3	0	0	4	0	4
A6	2	3	3	2	4	0	4	4	1	0	3	2
A7	2	0	3	2	4	1	2	0	0	0	1	2
A8	0	4	2	0	4	3	0	1	0	2	0	0

A9	2	1	0	4	3	1	2	1	0	2	3	1
A10	0	4	1	0	0	0	0	0	0	0	4	4

Fonte: Elaboração própria

5.8.1 Análise matricial de convergências e divergências em relação aos objetivos (mais ou menos importantes) para cada ator

- Ator 1 – Empresas multinacionais consolidadas no ramo tecnológico

Nível 0: -

Nível 1: Objetivos 6, 8 e 11.

Nível 2: Objetivo 5.

Nível 3: Objetivos 2, 4 e 12.

Nível 4: Objetivos 1, 3, 7, 9 e 10.

Análise matricial:

A1 x A2: os pesos atribuídos por ambos aos objetivos 1 e 7 são máximos (nível 4), e os atribuídos aos objetivos 2, 4 e 12 (nível 3) se mostram indispensáveis ao sucesso de suas missões. Os objetivos 5 (nível 2), 6 e 8 (ambos de nível 1) mostram-se menos relevantes nos dois casos. Os objetivos 3, 9 e 10, por sua vez, mostram-se substanciais para o Ator 1 (nível 4), e, paralelamente, são menos relevantes/ pouco consequentes para o Ator 2 (que atribui aos mesmos os níveis 2, 0 e 0, respectivamente). Já o objetivo 11 (ao qual o Ator 1 atribui nível 1 de importância) mostra-se mais relevante para o Ator 2 (nível 2). Muito embora sejam convergentes em grande parte dos objetivos gerais, as possibilidades de cooperação entre ambos são consideravelmente baixas por se tratar de uma relação de concorrência, na qual o objetivo de cada ator é superar o outro.

A1 x A3: não convergem em relação a atribuição de peso a nenhum dos objetivos. Os objetivos 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10 e 12 se mostram substanciais ao Ator 1, enquanto demonstram ser menos ou nada consequentes para o Ator 3. Por sua vez, o Ator 3 atribui pesos maiores aos objetivos 6, 8 e 11 que o Ator 1. A baixa influência que os objetivos específicos aqui estabelecidos

exercem sobre o Ator 3 evidenciam que, apesar das divergências, as possibilidades de entendimento e colaboração são altas, porém suas consequências se mostram mais influentes para o Ator 1 que para o Ator 3.

AI x A4: convergem na atribuição de peso aos objetivos 3, 8 e 10 (pesos 4, 1 e 4, respectivamente). Já os objetivos 1, 2, 4, 7, 9 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 1 que para o Ator 4, enquanto os objetivos 5, 6 e 11 se mostram mais consequentes para o Ator 4 que para o Ator 1. Ambos apresentam grandes possibilidades de parceria e colaboração, uma vez que, caso estabeleçam uma relação, esta tende a ser mutuamente benéfica.

AI x A5: convergem nos objetivos 3, 6 e 10. Os objetivos 1, 4, 5, 7, 8, 9 e 11, por sua vez, mostram-se mais consequentes para o Ator 1 que para o Ator 5, enquanto este último atribui maior peso aos objetivos 2 e 12 que o primeiro. Por se tratar de uma empresa e economias potenciais em ascensão, a possibilidade de entendimento entre os atores é grande e sua relação tende a ser promissora/ mutuamente benéfica.

AI x A6: ambos convergem nos objetivos 2 e 7, atribuindo aos mesmos os níveis 3 e 4, respectivamente. Os objetivos 1, 3, 4, 6, 9, 10 e 12, por sua vez, se mostram mais relevantes/ consequentes para o Ator 1 que para o Ator 6, enquanto este último atribui aos objetivos 5, 8 e 11 pesos maiores que o Ator 1. Muito embora os atores discordem, em maior ou menor grau, em relação aos níveis atribuídos a cada objetivo específico, as convergências tendem, de modo geral, a superar as divergências, permitindo inferir que existem fortes possibilidades de cooperação para o alcance de propósitos semelhantes e/ou comuns.

AI x A7: convergem nos objetivos 6 e 11, aos quais atribuem, igualmente, nível 1. Divergem em relação a atribuição de peso aos objetivos 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10 e 12, que se mostram mais consequentes para o Ator 1 que para o Ator 7. Em contrapartida, o objetivo 5, indispensável ao Ator 7, mostra-se menos consequente para o Ator 1. Por se tratar da relação entre uma empresa e os países anfitriões, a possibilidade de entendimento entre os atores é grande e pode ser promissora a depender do cumprimento de alguns requisitos/ condições específicas.

AI x A8: convergem na atribuição de peso ao objetivo 8, que se mostra favorável a ambos de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Os objetivos 1, 3, 4, 7, 9, 10, 11 e 12, por sua vez, se mostram mais consequentes para o Ator 1 que para o Ator 8, enquanto os objetivos 2, 5 e 6 se mostram mais consequentes para o Ator 8 que para o Ator 1. A baixa influência que os objetivos específicos aqui estabelecidos exercem sobre o Ator 8 evidenciam uma tendência bem maior à neutralidade que à contrariedade, propriamente. Por essa razão, a análise sugere que as possibilidades de entendimento e colaboração são altas, porém suas consequências se mostram mais influentes para o Ator 1 que para o Ator 8.

AI x A9: convergem na atribuição de peso aos objetivos 6 e 8, que se mostram favoráveis a ambos de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Os objetivos 1, 2, 3, 7, 9, 10 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 1 que para o Ator 9, enquanto os objetivos 4, 5 e 11 se mostram mais consequentes para o Ator 9 que para o Ator 1. As divergências em relação a atribuição de pesos a maioria dos objetivos são justificadas pelo fato de a análise se debruçar sobre duas perspectivas distintas: a da empresa e a de seus clientes. Todavia, os atores apresentam grandes possibilidades de parceria e colaboração, uma vez que, caso estabeleçam uma relação, esta será marcada por certo grau de interdependência.

AI x A10: não convergem em relação a atribuição de peso a nenhum dos objetivos. Os objetivos 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 se mostram mais consequentes para o Ator 1 que para o Ator 10, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 2, 11 e 12 que o primeiro. A relação entre ambos evidencia uma dinâmica que tende a ser extremamente problemática para o Ator 1, posto que alguns fatores-chave (como segurança cibernética e proteção de dados) podem se ver drasticamente comprometidos pelas ações e intenções do Ator 10, de modo a influenciar negativamente em suas operações, reputação e relações com os demais atores envolvidos na dinâmica.

- Ator 2 – Empresas de tecnologia emergentes (concorrência)

Nível 0: Objetivos 9 e 10.

Nível 1: Objetivos 6 e 8.

Nível 2: Objetivos 3, 5 e 11.

Nível 3: Objetivos 2, 4 e 12.

Nível 4: Objetivos 1 e 7.

Análise matricial:

A2 x A1: os pesos atribuídos por ambos aos objetivos 1 e 7 são máximos (nível 4), e os atribuídos aos objetivos 2, 4 e 12 (nível 3) se mostram indispensáveis ao sucesso de suas missões. Por sua vez, os objetivos 5 (nível 2), 6 e 8 (ambos de nível 1) mostram-se menos relevantes nos dois casos. Os objetivos 3, 9 e 10 são menos relevantes/ pouco consequentes para o Ator 2 (níveis 2, 0 e 0, respectivamente), enquanto mostram-se substanciais para o Ator 1 (nível 4). Já o objetivo 11 mostra-se mais relevante para o Ator 2 (nível 2) em comparação ao Ator 1, que atribui ao mesmo nível 1 de importância.

Muito embora sejam convergentes em grande parte dos objetivos gerais, as possibilidades de cooperação entre ambos são consideravelmente baixas por se tratar de uma relação de concorrência, na qual o objetivo de cada ator é superar o outro.

A2 x A3: convergem nos objetivos 3 e 11, que se mostram indispensáveis ao sucesso de seus projetos (nível 2). Ambos atribuem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 1, 2, 4, 5, 7 e 12, por sua vez, se mostram mais consequentes para o Ator 2 que para o Ator 3, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 6, 8 e 10. A baixa influência que a maioria dos objetivos específicos exerce sobre o Ator 3 evidenciam que, apesar das divergências, as possibilidades de entendimento e colaboração são consideráveis, porém, suas consequências se mostram mais influentes para o Ator 2 que para o Ator 3.

A2 x A4: convergem no objetivo 8, que se mostra favorável aos atores de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Por sua vez, os objetivos 1, 2, 4, 7 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 2 que para o Ator 4, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 3, 5, 6, 10 e 11. Apesar das divergências em relação a atribuição de peso aos objetivos específicos, as possibilidades de colaboração e parceria entre os atores são consideráveis, uma vez que, caso estabeleçam uma relação, esta tende a ser mutuamente benéfica.

A2 x A5: convergem no objetivo 6, que se mostra favorável a ambos de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Ambos atribuem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 1, 4, 5, 7, 8 e 11 mostram-se mais consequentes para o Ator 2 que para o Ator 5, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 2, 3, 10 e 12 que o primeiro. Por se tratar da relação entre empresas do ramo tecnológico e economias potenciais em ascensão, a possibilidade de entendimento entre os atores é grande e tende a ser promissora.

A2 x A6: convergem nos objetivos 2 e 7, aos quais atribuem os níveis 3 e 4, respectivamente. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 10. Os objetivos 1, 4, 6 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 2 que para o Ator 6, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 3, 5, 8, 9 e 11 que o Ator 2. Embora os atores discordem, em maior ou menor grau, em relação aos níveis atribuídos a cada objetivo específico, existem grandes chances de as convergências superarem as divergências, porém, uma vez que os parceiros globais (A6) já possuem um relacionamento sólido com as multinacionais consolidadas no ramo, as possibilidades de aliança com as empresas concorrentes (A2) são baixas.

A2 x A7: convergem no objetivo 6, ao qual igualmente atribuem nível 1. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 9 e 10. Por sua vez, os objetivos 1, 2, 4, 7, 8, 11 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 2 que para o Ator 7, enquanto este último atribui aos objetivos 3 e 5 níveis maiores que o Ator 2. Por se tratar da relação entre uma empresa e os países anfitriões, a possibilidade de entendimento entre os atores é considerável e tende a ser promissora a depender do cumprimento de alguns requisitos/ condições específicas.

A2 x A8: os atores convergem em relação a atribuição de peso aos objetivos 3 e 8, aos quais conferem, respectivamente, os níveis 2 e 1. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Por sua vez, os objetivos 1, 4, 7, 11 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 2 que para o Ator 8, enquanto este último atribui aos objetivos 2, 5, 6 e 10 níveis maiores que o Ator 2. A baixa influência que os objetivos específicos aqui estabelecidos exercem sobre o Ator 8 evidencia uma tendência bem maior à neutralidade que à contrariedade, propriamente. Por essa razão, a análise sugere que as possibilidades de entendimento e colaboração são altas, porém suas consequências se mostram mais influentes para o Ator 2 que para o Ator 8.

A2 x A9: convergem nos objetivos 6 e 8, aos quais igualmente atribuem nível 1. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 1, 2, 3, 7 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 2 que para o Ator 9, enquanto este último atribui aos objetivos 4, 5, 10 e 11 níveis maiores que o Ator 2. As divergências em relação a atribuição de pesos a maioria dos objetivos são justificadas pelo fato de a análise se debruçar sobre duas perspectivas distintas: a das empresas concorrentes no âmbito tecnológico e a de possíveis clientes. Todavia, os atores apresentam grandes possibilidades de parceria e colaboração, uma vez que, caso estabeleçam uma relação, esta será marcada por certo grau de interdependência.

A2 x A10: ambos conferem nível 0 aos objetivos 9 e 10. O Ator 2 atribui pesos maiores aos objetivos 1, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 que o Ator 10, enquanto os objetivos 2, 11 e 12 se mostram mais consequentes para este último que para o primeiro. A relação entre ambos evidencia uma dinâmica que tende a ser extremamente problemática para o Ator 2, posto que alguns fatores-chave (como segurança cibernética e proteção de dados) podem se ver drasticamente comprometidos pelas ações e intenções do Ator 10, de modo a influenciar negativamente em sua reputação e em suas relações com os demais atores envolvidos na dinâmica.

- Ator 3 – Governos

Nível 0: Objetivos 1, 4 e 9.

Nível 1: Objetivos 2 e 5.

Nível 2: Objetivos 3, 7, 8, 10, 11 e 12.

Nível 3: -

Nível 4: Objetivo 6.

Análise matricial:

A3 x A1: não convergem em relação a atribuição de peso a nenhum dos objetivos. O Ator 3 atribui pesos maiores aos objetivos 6, 8 e 11 que o Ator 1. Em contrapartida, enquanto os objetivos 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10 e 12 se mostram substanciais ao Ator 1, demonstram ser menos ou nada consequentes para o Ator 3. A baixa influência que os objetivos específicos aqui estabelecidos exercem sobre o Ator 3 evidenciam que, apesar das divergências, as

possibilidades de entendimento e colaboração são altas, porém suas consequências se mostram menos influentes para o Ator 3 que para o Ator 1.

A3 x A2: convergem nos objetivos 3 e 11, que se mostram indispensáveis ao sucesso de seus projetos (nível 2). Ambos atribuem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 6, 8 e 10, por sua vez, se mostram mais consequentes para o Ator 3 que para o Ator 2, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 2, 4, 5, 7 e 12. A baixa influência que a maioria dos objetivos específicos exerce sobre o Ator 3 evidenciam que, apesar das divergências, as possibilidades de entendimento e colaboração são consideráveis, porém, suas consequências se mostram menos influentes para o Ator 3 que para o Ator 2.

A3 x A4: convergem nos objetivos 7 e 12 aos quais igualmente atribuem nível 2. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 1 e 9. Os objetivos 6 e 8, por sua vez, se mostram mais consequentes para o Ator 3 que para o Ator 4, enquanto este último confere maior peso aos objetivos 2, 3, 4, 5, 10 e 11. Apesar das divergências em relação a atribuição de pesos e do fato de o Ator 4 possuir autonomia em sua relação com o Ator 3, existe uma tendência de cooperação entre ambos.

A3 x A5: ambos atribuem nível 0 aos objetivos 4 e 9. Os objetivos 5, 6, 8 e 11 se mostram mais consequentes para o Ator 3 que para o Ator 5, enquanto os objetivos 1, 2, 3, 7, 10 e 12 exercem maior influência sobre este último que sobre o primeiro. De modo geral, a relação entre ambos é imprevisível e depende de uma série de outros fatores, que podem levá-los tanto a cooperação como ao rompimento e emergência de conflitos.

A3 x A6: convergem no objetivo 12, que se mostra indispensável ao sucesso dos projetos de ambos (nível 2). Com exceção dos objetivos 6 e 10 (ao qual o Ator 3 atribui os níveis 4 e 2, respectivamente), todos os demais objetivos (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 e 11) se mostram mais consequentes para o Ator 6. Apesar das divergências, a relação entre os referidos tende a ser estável.

A3 x A7: os atores convergem nos objetivos 7 e 12, atribuindo-lhes igualmente peso 2. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 2, 6, 8, 10 e 11, por sua vez, se mostram mais consequentes para o Ator 3 em comparação ao Ator 7, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 3, 4 e 5 que o primeiro. De modo geral, os atores tendem a manter uma relação de neutralidade; todavia, a depender de alguns fatores, existe a possibilidade de conflitos.

A3 x A8: convergem nos objetivos 3 e 10, aos quais atribuem igualmente nível 2. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 1, 4 e 9. O Ator 3 atribui pesos maiores aos objetivos 6, 7, 8, 11 e 12 que o Ator 8, enquanto, para este último, os objetivos 2 e 5 mostram-se mais consequentes que para o Ator 3. Nesse sentido, os atores tendem a manter uma relação de neutralidade, na qual o Ator 3 pode beneficiar o Ator 8 ao tomar determinadas decisões (de incentivo e apoio).

A3 x A9: convergem nos objetivos 2, 7 e 10 (níveis 1, 2 e 2, respectivamente), e conferem peso 0 ao objetivo 9. Os objetivos 3, 6, 8 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 3 que para o Ator 9, enquanto este último atribui aos objetivos 1, 4, 5, e 11 pesos maiores que o Ator 3. Ambos não se relacionam diretamente.

A3 x A10: ambos conferem nível 0 aos objetivos 1, 4 e 9. Os objetivos 3, 5, 6, 7, 8 e 10 se mostram mais consequentes para o Ator 3 que para o Ator 10, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 2, 11 e 12 que o Ator 3. A relação entre ambos tende a ser complexa e pode variar dependendo de fatores circunstanciais, incluindo as motivações do Ator 10, as políticas governamentais e as leis locais e internacionais.

- Ator 4 – Instituições financeiras

Nível 0: Objetivos 1 e 9.

Nível 1: Objetivos 4 e 8.

Nível 2: Objetivos 2, 7 e 12.

Nível 3: Objetivos 5, 6 e 11.

Nível 4: Objetivos 3 e 10.

Análise matricial:

A4 x A1: convergem na atribuição de peso aos objetivos 3, 8 e 10 (pesos 4, 1 e 4, respectivamente). Já os objetivos 5, 6 e 11 se mostram mais consequentes para o Ator 4 que para o Ator 1, enquanto os objetivos 1, 2, 4, 7, 9 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 1 que para o Ator 4. Ambos apresentam grandes possibilidades de parceria e colaboração, uma vez que, caso estabeleçam uma relação, esta tende a ser mutuamente benéfica.

A4 x A2: convergem no objetivo 8, que se mostra favorável aos atores de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Por sua vez, os objetivos 3, 5, 6, 10 e 11 se mostram mais consequente para o Ator 4 que para o Ator 2, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 2, 4, 7 e 12. Apesar das divergências em relação a atribuição de peso aos objetivos específicos, as possibilidades de colaboração e parceria entre os atores são consideráveis, uma vez que, caso estabeleçam uma relação, esta tende a ser mutuamente benéfica.

A4 x A3: convergem nos objetivos 7 e 12 aos quais igualmente atribuem nível 2. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 1 e 9. O Ator 4, por sua vez, atribui maior peso aos objetivos 2, 3, 4, 5, 10 e 11, enquanto os objetivos 6 e 8 se mostram mais consequentes para o Ator 3. Apesar das divergências em relação a atribuição de pesos e do fato de o Ator 4 possuir autonomia em sua relação com o Ator 3, existe uma tendência de cooperação entre ambos.

A4 x A5: convergem nos objetivos 3 e 10, aos quais igualmente atribuem nível 4. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 4, 5, 6, 8, 9 e 11 mostram-se mais consequentes para o Ator 4 que para o Ator 5, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 2, 7 e 12 que o primeiro. Apesar das divergências, ambos são dotados de autonomia e tendem a estabelecer uma relação estável e possivelmente benéfica em termos de colaboração.

A4 x A6: convergem nos objetivos 11 e 12, aos quais atribuem, respectivamente, os níveis 3 e 2. Os objetivos 3, 6 e 10 mostram-se mais consequentes para o Ator 4 que para o Ator 6, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 2, 4, 5, 7, 8 e 9 que o primeiro.

Apesar das divergências em relação a atribuição de peso aos objetivos aqui estabelecidos, ambos tendem a manter uma relação mutuamente benéfica e colaborativa.

A4 x A7: convergem nos objetivos 7 e 12, sendo estes indispensáveis para o sucesso de seus projetos (nível 2). Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Enquanto o Ator 4 atribui pesos maiores aos objetivos 2, 3, 6, 8, 10 e 11, o Ator 7 atribui pesos maiores aos objetivos 1, 4 e 5. Nesse sentido, tendem a manter uma relação de cooperação, que não apenas os beneficia, como beneficia ainda outros atores operantes na dinâmica referida (como por exemplo as empresas de tecnologia supracitadas).

A4 x A8: convergem nos objetivos 6 e 8, aos quais atribuem, respectivamente, os pesos 3 e 1. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 1 e 9, enquanto os objetivos 3, 4, 7, 10, 11 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 4 que para o Ator 8. Este último, por sua vez, atribui pesos maiores aos objetivos 2 e 5 que o primeiro. Ambos não se relacionam diretamente, portanto, tendem a manter uma postura de neutralidade.

A4 x A9: convergem nos objetivos 5, 7, 8 e 11, e conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 2, 3, 6, 10 e 12, por sua vez, mostram-se mais consequentes para o Ator 4 que para o Ator 9, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1 e 4 que o primeiro. Os atores apresentam grandes possibilidades de parceria e colaboração, uma vez que, caso estabeleçam uma relação, esta será marcada por certo grau de interdependência.

A4 x A10: ambos conferem nível 0 aos objetivos 1 e 9. O Ator 4 atribui pesos maiores aos objetivos 3, 4, 5, 6, 7, 8, e 10 que o Ator 10, enquanto os objetivos 2, 11 e 12 mostram-se mais consequentes para este último que para o primeiro. A relação entre ambos é particularmente significativa, podendo comprometer negativamente o Ator 4 em termos de sensibilidade de dados e transações financeiras envolvidas.

- Ator 5 – Economias potenciais em ascensão

Nível 0: Objetivos 4, 5, 8, 9 e 11.

Nível 1: Objetivos 1 e 6.

Nível 2: -

Nível 3: Objetivo 7.

Nível 4: Objetivos 2, 3, 10 e 12.

Análise matricial:

A5 x A1: convergem nos objetivos 3, 6 e 10. Os objetivos 2 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 5 que para o Ator 1, enquanto este último atribui maior peso aos objetivos 1, 4, 5, 7, 8, 9 e 11 que o primeiro. Por se tratar de uma empresa e economias potenciais em ascensão, a possibilidade de entendimento entre os atores é grande e sua relação tende a ser promissora/mutuamente benéfica.

A5 x A2: convergem no objetivo 6, que se mostra favorável às operações de ambos de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 2, 3, 10 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 5 que para o Ator 2, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 4, 5, 7, 8 e 11 que o primeiro. Por se tratar da relação entre empresas do ramo tecnológico e economias potenciais em ascensão, a possibilidade de entendimento entre os atores é grande e tende a ser promissora.

A5 x A3: ambos conferem nível 0 aos objetivos 4 e 9. Os objetivos 1, 2, 3, 7, 10 e 12 exercem maior influência sobre o Ator 5, enquanto os objetivos 5, 6, 8 e 11 se mostram mais consequentes para o Ator 3. De modo geral, a relação entre ambos é imprevisível e depende de uma série de outros fatores, que podem levá-los tanto a cooperação como ao rompimento e emergência de conflitos.

A5 x A4: convergem nos objetivos 3 e 10, aos quais igualmente atribuem nível 4. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 1, 2, 7 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 5 que para o Ator 4, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 4, 5, 6, 8, 9

e 11 que o primeiro. Apesar das divergências, ambos são dotados de autonomia e tendem a estabelecer uma relação estável e possivelmente benéfica em termos de colaboração.

A5 x A6: não convergem em relação a atribuição de peso a nenhum dos objetivos. Os objetivos 2, 3, 6, 10 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 5 que para o Ator 6, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 4, 5, 7, 8, 9 e 11 que o primeiro. Apesar das divergências, as possibilidades de entendimento e colaboração são altas, porém, suas consequências demonstram maior influência sobre o Ator 6.

A5 x A7: convergem no objetivo 6, que se mostra favorável ao processo operacional dos atores de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Ambos conferem nível 0 aos objetivos 8 e 9. Enquanto o Ator 5 atribui aos objetivos 2, 3, 7, 10 e 12 pesos maiores que o Ator 7, os objetivos 1, 4, 5 e 11 mostram-se mais consequentes para o Ator 7 que para o Ator 5. Em suma, a relação entre ambos pode ser caracterizada por uma interação complexa entre oportunidades de crescimento, acesso a recursos, desafios regulatórios e competição local.

A5 x A8: convergem no objetivo 2, ao qual atribuem, igualmente, peso 4. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 4, 9 e 11. Os objetivos 1, 3, 7, 10 e 12, por sua vez, mostram-se mais consequentes para o Ator 5 que para o Ator 8, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 5, 6 e 8 que o primeiro. Apesar das divergências, a relação entre ambos pode ser mutuamente benéfica, ajudando a impulsionar o desenvolvimento econômico e tecnológico.

A5 x A9: convergem no objetivo 6, que se mostra favorável ao processo operacional dos atores de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. O Ator 5 atribui pesos maiores aos objetivos 2, 3, 7, 10 e 12 que o Ator 9, enquanto os objetivos 1, 4, 5, 8 e 11 mostram-se mais consequentes para este último que para o primeiro. Os atores tendem a estabelecer uma relação simbiótica, na qual o crescimento e a inovação em um impulsionam o crescimento e a inovação no outro.

A5 x A10: convergem nos objetivos 2 e 12, aos quais igualmente atribuem nível 4. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 4, 5, 8 e 9. O Ator 5 atribui pesos maiores aos objetivos 1, 3, 6, 7 e 10 que o Ator 10, enquanto o objetivo 11 mostra-se mais consequente para este último que para o primeiro. A relação entre ambos tende a ser complexa e variada, a depender de fatores como as condições econômicas locais, o estado de desenvolvimento tecnológico e as ações e motivações do Ator 10.

- Ator 6 – Parcerias estratégicas globais

Nível 0: Objetivos 6 e 10.

Nível 1: Objetivo 9.

Nível 2: Objetivos 1, 4 e 12.

Nível 3: Objetivos 2, 3 e 11.

Nível 4: Objetivos 5, 7 e 8.

Análise matricial:

A6 x A1: ambos convergem nos objetivos 2 e 7, atribuindo aos mesmos os níveis 3 e 4, respectivamente. Os objetivos 5, 8 e 11 se mostram mais relevantes/ consequentes para o Ator 6 que para o Ator 1, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 3, 4, 6, 9, 10 e 12 que o primeiro. Muito embora os atores discordem, em maior ou menor grau, em relação aos níveis atribuídos a cada objetivo específico, as convergências tendem, de modo geral, a superar as divergências, permitindo inferir que existem fortes possibilidades de cooperação para o alcance de propósitos semelhantes e/ou comuns.

A6 x A2: convergem nos objetivos 2 e 7, aos quais atribuem os níveis 3 e 4, respectivamente. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 10. Os objetivos 3, 5, 8, 9 e 11 mostram-se mais consequentes para o Ator 6 que para o Ator 2, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 4, 6 e 12 que o Ator 6. Embora os atores discordem, em maior ou menor grau, em relação aos níveis atribuídos a cada objetivo específico, existem chances de as convergências superarem as divergências, porém, uma vez que os parceiros globais (A6) já possuem um relacionamento sólido com as multinacionais consolidadas no ramo, as possibilidades de aliança com as empresas concorrentes (A2) são baixas.

A6 x A3: convergem no objetivo 12, que se mostra indispensável ao sucesso dos projetos de ambos (nível 2). Os objetivos 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 e 11 se mostram muito mais consequentes para o Ator 6 que para o Ator 3, sendo que este último atribui maior peso (níveis 4 e 2, respectivamente) apenas aos objetivos 6 e 10. Apesar das divergências, a relação entre os referidos tende a ser estável.

A6 x A4: convergem nos objetivos 11 e 12, aos quais atribuem, respectivamente, os níveis 3 e 2. Os objetivos 1, 2, 4, 5, 7, 8 e 9 mostram-se mais consequentes para o Ator 6 que para o Ator 4, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 3, 6 e 10. Apesar das divergências em relação a atribuição de peso aos objetivos aqui estabelecidos, ambos tendem a manter uma relação mutuamente benéfica e colaborativa.

A6 x A5: não convergem em relação a atribuição de peso a nenhum dos objetivos. Os objetivos 1, 4, 5, 7, 8, 9 e 11 mostram-se mais consequentes para o Ator 6 que para o Ator 5, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 2, 3, 6, 10 e 12 que o primeiro. Apesar das divergências, as possibilidades de entendimento e colaboração são altas, porém, suas consequências demonstram maior influência sobre o Ator 6.

A6 x A7: convergem nos objetivos 1, 3, 4, 5 e 12, aos quais atribuem os níveis 2, 3, 2, 4 e 2, respectivamente. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 10. Os objetivos 2, 7, 8, 9 e 11 se mostram mais consequentes para o Ator 6 que para o Ator 7, enquanto este último atribui maior peso ao objetivo 6 que o Ator 6. Nesse caso, o compartilhamento de propósitos sugere grandes chances de entendimento e cooperação mútua, demonstrando que o peso das convergências supera o das divergências.

A6 x A8: convergem no objetivo 5, ao qual atribuem, igualmente, nível 4. Os objetivos 1, 3, 4, 7, 8, 9, 11 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 6 que para o Ator 8, enquanto este último atribui maiores pesos aos objetivos 2, 6 e 10 que o Ator 6. A baixa influência que os objetivos específicos aqui estabelecidos exercem sobre o Ator 8 evidenciam uma tendência bem maior à neutralidade que à contrariedade, propriamente. Por essa razão, a análise sugere que as

possibilidades de entendimento e colaboração são altas, porém suas consequências se mostram mais influentes para o Ator 6 que para o Ator 8.

A6 x A9: convergem nos objetivos 1 e 11, aos quais atribuem os níveis 2 e 3, respectivamente. Os objetivos 2, 3, 5, 7, 8, 9 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 6 que para o Ator 9, enquanto este último atribui aos objetivos 4, 6 e 10 pesos maiores que o Ator 6. As divergências em relação a atribuição de pesos a maioria dos objetivos são justificadas pelo fato de a análise se debruçar sobre duas perspectivas distintas: a dos parceiros globais de multinacionais consolidadas no ramo tecnológico (Ator 6) e a de possíveis clientes (Ator 9). Dito isso, observa-se que os atores apresentam grandes possibilidades de fechamento de negócios, evidenciando uma tendência a colaboração.

A6 x A10: ambos conferem nível 0 aos objetivos 6 e 10. Os objetivos 1, 3, 4, 5, 7, 8 e 9, por sua vez, mostram-se mais consequentes para o Ator 6 que para o Ator 10, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 2, 11 e 12 que o primeiro. A relação entre ambos evidencia uma dinâmica que tende a ser extremamente problemática para o Ator 6, que pode sofrer com o vazamento de dados sensíveis e, por conseguinte, ter suas operações comprometidas pela Ator 10.

- Ator 7 – Países anfitriões

Nível 0: Objetivos 2, 8, 9 e 10.

Nível 1: Objetivos 6 e 11.

Nível 2: Objetivos 1, 4, 7 e 12.

Nível 3: Objetivo 3.

Nível 4: Objetivo 5.

Análise matricial:

A7 x A1: convergem nos objetivos 6 e 11, aos quais atribuem, igualmente, nível 1. Divergem em relação a atribuição de peso aos objetivos 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10 e 12, que se mostram menos consequentes para o Ator 7 que para o Ator 1. Em contrapartida, o objetivo 5, indispensável ao

Ator 7, mostra-se menos consequente para o Ator 1. Por se tratar da relação entre uma empresa e os países anfitriões, a possibilidade de entendimento entre os atores é grande e pode ser promissora a depender do cumprimento de alguns requisitos/ condições específicas.

A7 x A2: convergem no objetivo 6, ao qual igualmente atribuem nível 1. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 9 e 10. Por sua vez, os objetivos 3 e 5 se mostram mais consequentes para o Ator 7 que para o Ator 2, enquanto este último atribui aos objetivos 1, 2, 4, 7, 8, 11 e 12 níveis maiores que o Ator 7. Por se tratar da relação entre uma empresa e os países anfitriões, a possibilidade de entendimento entre os atores é considerável e tende a ser promissora a depender do cumprimento de alguns requisitos/ condições específicas.

A7 x A3: convergem nos objetivos 7 e 12, atribuindo-lhes igualmente peso 2. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 1, 3, 4 e 5, por sua vez, se mostram mais consequentes para o Ator 7 em comparação ao Ator 3, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 2, 6, 8, 10 e 11. De modo geral, os atores tendem a manter uma relação de neutralidade; todavia, a depender de alguns fatores, existe a possibilidade de conflitos.

A7 x A4: convergem nos objetivos 7 e 12, sendo estes indispensáveis para o sucesso de seus projetos (nível 2). Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Enquanto o Ator 7 atribui pesos maiores aos objetivos 1, 4 e 5, o Ator 4 atribui pesos maiores aos objetivos 2, 3, 6, 8, 10 e 11. Nesse sentido, tendem a manter uma relação de cooperação, que não apenas os beneficia, como beneficia ainda outros atores operantes na dinâmica referida (como por exemplo as empresas de tecnologia supracitadas).

A7 x A5: convergem no objetivo 6, que se mostra favorável ao processo operacional dos atores de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Ambos conferem nível 0 aos objetivos 8 e 9. Enquanto o Ator 7 atribui aos objetivos 1, 4, 5 e 11 pesos maiores que o Ator 5, os objetivos 2, 3, 7, 10 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 5 que para o Ator 7. Em suma, a relação entre ambos pode ser caracterizada por uma interação complexa entre oportunidades de crescimento, acesso a recursos, desafios regulatórios e competição local.

A7 x A6: convergem nos objetivos 1, 3, 4, 5 e 12, aos quais atribuem os níveis 2, 3, 2, 4 e 2, respectivamente. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 10. O objetivo 6 se mostra mais consequente para o Ator 7 que para o Ator 6, enquanto este último atribui maiores pesos aos objetivos 2, 7, 8, 9 e 11 que o Ator 6. Nesse caso, o compartilhamento de propósitos sugere grandes chances de entendimento e cooperação mútua, demonstrando que o peso das convergências supera o das divergências.

A7 x A8: convergem no objetivo 5, ao qual atribuem, igualmente, nível 4. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 1, 3, 4, 7, 11 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 7 que para o Ator 8, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 2, 6, 8 e 10 que o Ator 7. Apesar do peso das divergências, os atores tendem a manter uma relação estável, prezando por condições mutuamente benéficas.

A7 x A9: convergem nos objetivos 1, 6 e 7, aos quais atribuem os níveis 2, 1 e 2, respectivamente. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Por sua vez, os objetivos 3, 5 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 7 que para o Ator 9, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 2, 4, 8, 10 e 11 que o Ator 7. Apesar das divergências em relação aos objetivos específicos, as relações entre A9 (clientes) e A7 (países anfitriões) tendem a se dar de maneira indireta, e, possivelmente, se mostram estáveis e benéficas.

A7 x A10: ambos conferem nível 0 aos objetivos 8, 9 e 10. Enquanto o Ator 7 atribui pesos maiores aos objetivos 1, 3, 4, 5, 6 e 7 que o Ator 10, os objetivos 2, 11 e 12 se mostram mais consequentes para este último que para o primeiro. Nesse sentido, a relação entre os atores tende a ser complexa e variada, a depender de fatores como as condições econômicas locais, o estado de desenvolvimento tecnológico e as ações e motivações do Ator 10.

- Ator 8 – Organismos internacionais em prol do crescimento

Nível 0: Objetivos 1, 4, 7, 9, 10, 11 e 12.

Nível 1: Objetivo 8.

Nível 2: Objetivos 3 e 10.

Nível 3: Objetivo 6.

Nível 4: Objetivos 2 e 5.

Análise matricial:

A8 x A1: convergem na atribuição de peso ao objetivo 8, que se mostra favorável a ambos de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Os objetivos 2, 5 e 6, por sua vez, se mostram mais consequentes para o Ator 8 que para o Ator 1, enquanto os objetivos 1, 3, 4, 7, 9, 10, 11 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 1 que para o Ator 8. A baixa influência que os objetivos específicos aqui estabelecidos exercem sobre o Ator 8 evidenciam uma tendência bem maior à neutralidade que à contrariedade, propriamente. Por essa razão, a análise sugere que as possibilidades de entendimento e colaboração são altas, porém suas consequências se mostram menos influentes para o Ator 8 que para o Ator 1.

A8 x A2: os atores convergem em relação a atribuição de peso aos objetivos 3 e 8, aos quais conferem, respectivamente, os níveis 2 e 1. Ambos atribuem nível 0 ao objetivo 9. Por sua vez, os objetivos 2, 5, 6 e 10 mostram-se mais consequentes para o Ator 8 que para o Ator 2, enquanto este último atribui aos objetivos 1, 4, 7, 11 e 12 níveis maiores que o ator 8. A baixa influência que os objetivos específicos aqui estabelecidos exercem sobre o Ator 8 evidencia uma tendência bem maior à neutralidade que à contrariedade, propriamente. Por essa razão, a análise sugere que as possibilidades de entendimento e colaboração são altas, porém suas consequências se mostram menos influentes para o Ator 8 que para o Ator 2.

A8 x A3: convergem nos objetivos 3 e 10, aos quais atribuem igualmente nível 2. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 1, 4 e 9. O Ator 8 atribui pesos maiores aos objetivos 2 e 5, enquanto os objetivos 6, 7, 8, 11 e 12 mostram-se mais consequentes para o Ator 3. Ambos tendem a manter uma relação de neutralidade, na qual o Ator 8 pode beneficiar-se de determinadas decisões (de incentivo e apoio) do Ator 3.

A8 x A4: convergem nos objetivos 6 e 8, aos quais atribuem, respectivamente, os pesos 3 e 1. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 1 e 9, enquanto os objetivos 2 e 5 mostram-se mais

consequentes para o Ator 8 que para o Ator 4. Este último, por sua vez, atribui pesos maiores aos objetivos 3, 4, 7, 10, 11 e 12 que o primeiro. Ambos não se relacionam diretamente, portanto, tendem a manter uma postura de neutralidade.

A8 x A5: convergem no objetivo 2, ao qual atribuem, igualmente, peso 4. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 4, 9 e 11. Os objetivos 5, 6 e 8, por sua vez, mostram-se mais consequentes para o Ator 8 que para o Ator 5, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 3, 7, 10 e 12 que o primeiro. Apesar das divergências, a relação entre ambos pode ser mutuamente benéfica, ajudando a impulsionar o desenvolvimento econômico e tecnológico.

A8 x A6: convergem no objetivo 5, ao qual atribuem, igualmente, nível 4. Os objetivos 2, 6 e 10 se mostram mais consequentes para o Ator 8 que para o Ator 6, enquanto este último atribui maiores pesos aos objetivos 1, 3, 4, 7, 8, 9, 11 e 12 que o Ator 8. A baixa influência que os objetivos específicos aqui estabelecidos exercem sobre o Ator 8 evidenciam uma tendência bem maior à neutralidade que à contrariedade, propriamente. Por essa razão, a análise sugere que as possibilidades de entendimento e colaboração são altas, porém suas consequências se mostram menos influentes para o Ator 8 que para o Ator 6.

A8 x A7: convergem no objetivo 5, ao qual atribuem, igualmente, nível 4. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 2, 6, 8 e 10 se mostram mais consequentes para o Ator 8 que para o Ator 7, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 3, 4, 7, 11 e 12 que o Ator 8. Apesar do peso das divergências, os atores tendem a manter uma relação estável, prezando por condições mutuamente benéficas.

A8 x A9: convergem nos objetivos 8 e 10, aos quais atribuem os níveis 1 e 2, respectivamente. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 2, 3, 5 e 6 se mostram mais consequentes para o Ator 8 que para o Ator 9, enquanto este último atribui aos objetivos 1, 4, 7, 11 e 12 pesos maiores que o Ator 8. Por não se relacionarem de maneira direta, nesse caso a neutralidade é mantida.

A8 x A10: convergem no objetivo 2 (ao qual atribuem nível 4) e conferem, igualmente, nível 0 aos objetivos 1, 4, 7 e 9. Os objetivos 3, 5, 6, 8 e 10, por sua vez, mostram-se mais consequentes para o Ator 8 que para o Ator 10, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 11 e 12 que o primeiro. Ambos não se relacionam diretamente; todavia, as ações e motivações do Ator 10 tendem a impactar negativamente na visão e relação do Ator 8 para com os demais atores.

- Ator 9 – Clientes (nacionais e estrangeiros)

Nível 0: Objetivos 3 e 9.

Nível 1: Objetivos 2, 6, 8 e 12

Nível 2: Objetivos 1, 7 e 10.

Nível 3: Objetivos 5 e 11.

Nível 4: Objetivo 4.

Análise matricial:

A9 x A1: convergem na atribuição de peso aos objetivos 6 e 8, que se mostram favoráveis a ambos de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Os objetivos 4, 5 e 11 se mostram mais consequentes para o Ator 9 que para o Ator 1, enquanto os objetivos 1, 2, 3, 7, 9, 10 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 1 que para o Ator 9. As divergências em relação a atribuição de pesos a maioria dos objetivos são justificadas pelo fato de a análise se debruçar sobre duas perspectivas distintas: a da empresa e a de seus clientes. Todavia, os atores apresentam grandes possibilidades de parceria e colaboração, uma vez que, caso estabeleçam uma relação, esta será marcada por certo grau de interdependência.

A9 x A2: convergem nos objetivos 6 e 8, aos quais igualmente atribuem nível 1. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 4, 5, 10 e 11 mostram-se mais consequentes para o Ator 9 que para o Ator 2, enquanto este último atribui aos objetivos 1, 2, 3, 7 e 12 níveis maiores que o Ator 9. As divergências em relação a atribuição de pesos a maioria dos objetivos são justificadas pelo fato de a análise se debruçar sobre duas perspectivas distintas: a das empresas concorrentes no âmbito tecnológico e a de possíveis clientes. Todavia, os atores

apresentam grandes possibilidades de parceria e colaboração, uma vez que, caso estabeleçam uma relação, esta será marcada por certo grau de interdependência.

A9 x A3: convergem nos objetivos 2, 7 e 10 (níveis 1, 2 e 2, respectivamente), e conferem peso 0 ao objetivo 9. Os objetivos 1, 4, 5, e 11 mostram-se mais consequentes para o Ator 9 que para o Ator 3, enquanto este último atribui aos objetivos 3, 6, 8 e 12 pesos maiores que o Ator 9. Ambos não se relacionam diretamente.

A9 x A4: convergem nos objetivos 5, 7, 8 e 11, e conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 1 e 4, por sua vez, mostram-se mais consequentes para o Ator 9 que para o Ator 4, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 2, 3, 6, 10 e 12 que o primeiro. Os atores apresentam grandes possibilidades de parceria e colaboração, uma vez que, caso estabeleçam uma relação, esta será marcada por certo grau de interdependência.

A9 x A5: convergem no objetivo 6, que se mostra favorável ao processo operacional dos atores de modo limitado no tempo e espaço (nível 1). Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. O Ator 9 atribui pesos maiores aos objetivos 1, 4, 5, 8 e 11 que o Ator 5, enquanto os objetivos 2, 3, 7, 10 e 12 mostram-se mais consequentes para este último que para o primeiro. Os atores tendem a estabelecer uma relação simbiótica, na qual o crescimento e a inovação em um impulsionam o crescimento e a inovação no outro.

A9 x A6: convergem nos objetivos 1 e 11, aos quais atribuem os níveis 2 e 3, respectivamente. Os objetivos 4, 6 e 10 mostram-se mais consequentes para o Ator 9 que para o Ator 6, enquanto este último atribui aos objetivos 2, 3, 5, 7, 8, 9 e 12 pesos maiores que o Ator 9. As divergências em relação a atribuição de pesos a maioria dos objetivos são justificadas pelo fato de a análise se debruçar sobre duas perspectivas distintas: por um lado a de possíveis clientes (Ator 9), e, por outro, a dos parceiros globais de multinacionais consolidadas no ramo tecnológico (Ator 6). Dito isso, observa-se que os atores apresentam grandes possibilidades de fechamento de negócios, evidenciando uma tendência à colaboração.

A9 x A7: convergem nos objetivos 1, 6 e 7, aos quais atribuem os níveis 2, 1 e 2, respectivamente. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Por sua vez, os objetivos 2, 4, 8, 10 e 11 se mostram mais consequentes para o Ator 9 que para o Ator 7, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 3, 5 e 12 que o Ator 9. Apesar das divergências em relação aos objetivos específicos, as relações entre A9 (clientes) e A7 (países anfitriões) tendem a se dar de maneira indireta, e, possivelmente, se mostram estáveis e benéficas.

A9 x A8: convergem nos objetivos 8 e 10, aos quais atribuem os níveis 1 e 2, respectivamente. Ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Os objetivos 1, 4, 7, 11 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 9 que para o Ator 8, enquanto este último atribui aos objetivos 2, 3, 5 e 6 pesos maiores que o Ator 9. Por não se relacionarem de maneira direta, nesse caso a neutralidade é mantida.

A9 x A10: ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Enquanto o Ator 9 atribui pesos maiores aos objetivos 1, 4, 5, 6, 7, 8 e 10 que o Ator 10, os objetivos 2, 3, 11 e 12 mostram-se mais consequentes para este último que para o primeiro. A relação entre ambos tende a ser extremamente prejudicial ao Ator 9.

- Ator 10 – Hackers

Nível 0: Objetivos 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10.

Nível 1: Objetivo 3.

Nível 2: -

Nível 3: -

Nível 4: Objetivos 2, 11 e 12.

Análise matricial:

A10 x A1: não convergem em relação a atribuição de peso a nenhum dos objetivos. Os objetivos 2, 11 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 10 que para o Ator 1, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10. A relação entre ambos evidencia uma dinâmica que tende a ser extremamente problemática para o Ator 1, posto que alguns

fatores-chave (como segurança cibernética e proteção de dados) podem se ver drasticamente comprometidos pelas ações e intenções do Ator 10, de modo a influenciar negativamente em sua reputação e em suas relações com os demais atores envolvidos na dinâmica.

A10 x A2: ambos conferem nível 0 aos objetivos 9 e 10. O Ator 10 atribui pesos maiores aos objetivos 2, 11 e 12 que o Ator 2, enquanto os objetivos 1, 3, 4, 5, 6, 7 e 8 se mostram mais consequentes para este último que para o primeiro. A relação entre ambos evidencia uma dinâmica que tende a ser extremamente problemática para o Ator 2, posto que alguns fatores-chave (como segurança cibernética e proteção de dados) podem se ver drasticamente comprometidos pelas ações e intenções do Ator 10, de modo a influenciar negativamente em sua reputação e em suas relações com os demais atores envolvidos na dinâmica.

A10 x A3: ambos conferem nível 0 aos objetivos 1, 4 e 9. Os objetivos 2, 11 e 12 se mostram mais consequentes para o Ator 10 que para o Ator 3, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 3, 5, 6, 7, 8 e 10. A relação entre ambos tende a ser complexa e pode variar dependendo de fatores circunstanciais, incluindo as motivações do Ator 10, as políticas governamentais e as leis locais e internacionais.

A10 x A4: ambos conferem nível 0 aos objetivos 1 e 9. O Ator 10 atribui pesos maiores aos objetivos 2, 11 e 12 que o Ator 4, enquanto os objetivos 3, 4, 5, 6, 7, 8, e 10 mostram-se mais consequentes para este último que para o primeiro. A relação entre ambos é particularmente significativa, podendo comprometer negativamente o Ator 4 em termos de sensibilidade de dados e transações financeiras envolvidas.

A10 x A5: convergem nos objetivos 2 e 12, aos quais igualmente atribuem nível 4. Ambos conferem nível 0 aos objetivos 4, 5, 8 e 9. O Ator 10 atribui maior peso ao objetivo 11 que o Ator 5, enquanto os objetivos 1, 3, 6, 7 e 10 mostram-se mais consequentes para este último que para o primeiro. A relação entre ambos tende a ser complexa e variada, a depender de fatores como as condições econômicas locais, o estado de desenvolvimento tecnológico e as ações e motivações do Ator 10.

A10 x A6: ambos conferem nível 0 aos objetivos 6 e 10. Os objetivos 2, 11 e 12, por sua vez, mostram-se mais consequentes para o Ator 10 que para o Ator 6, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 1, 3, 4, 5, 7, 8 e 9 que o primeiro. A relação entre ambos evidencia uma dinâmica que tende a ser extremamente problemática para o Ator 6, que pode sofrer com o vazamento de dados sensíveis e, por conseguinte, ter suas operações comprometidas pela Ator 10.

A10 x A7: ambos conferem nível 0 aos objetivos 8, 9 e 10. Enquanto o Ator 10 atribui pesos maiores aos objetivos 2, 11 e 12 que o Ator 7, os objetivos 1, 3, 4, 5, 6 e 7 se mostram mais consequentes para este último que para o primeiro. Nesse sentido, a relação entre os atores tende a ser complexa e variada, a depender de fatores como as condições econômicas locais, o estado de desenvolvimento tecnológico e as ações e motivações do Ator 10.

A10 x A8: convergem no objetivo 2 (ao qual atribuem nível 4) e conferem, igualmente, nível 0 aos objetivos 1, 4, 7 e 9. Os objetivos 11 e 12, por sua vez, mostram-se mais consequentes para o Ator 10 que para o Ator 8, enquanto este último atribui pesos maiores aos objetivos 3, 5, 6, 8 e 10 que o primeiro. Ambos não se relacionam diretamente; todavia, as ações e motivações do Ator 10 tendem a impactar negativamente na visão e relação do Ator 8 para com os demais atores.

A10 x A9: ambos conferem nível 0 ao objetivo 9. Enquanto o Ator 10 atribui pesos maiores aos objetivos 2, 3, 11 e 12 que o Ator 9, os objetivos 1, 4, 5, 6, 7, 8 e 10 mostram-se mais consequentes para este último que para o primeiro. A relação entre ambos tende a ser extremamente prejudicial ao Ator 9.

5.9 Cenários prospectivos

5.9.1 Cenário mais favorável

Considerando o horizonte temporal de 2024 a 2034, o cenário mais favorável beneficia de forma significativa o processo de internacionalização de empresas de tecnologia, sendo caracterizado pela implementação de tecnologias radicalmente disruptivas que permeiam todas as esferas sociais, criando uma espécie de 'tecnoesfera' global que inclui desde avanços revolucionários em computação quântica, energia renovável e transportes de alta velocidade, à possibilidade de desenvolvimento de tecnologias de manipulação climática e adoção generalizada de sistemas de governo digital, por exemplo.

No âmbito da inovação, frisa-se a confluência de várias tendências dominantes que, possivelmente, permanecerão moldando o futuro da indústria de tecnologia até a próxima década, de modo a impulsionar a internacionalização no setor através da IA (que tende a atingir um nível de sofisticação sem precedentes, promovendo a automação de processos, a personalização de serviços e a tomada de decisões autônomas), da IoT (que tende a tornar-se onipresente, conectando bilhões de dispositivos e objetos físicos em uma rede interconectada que não apenas possibilita a coleta massiva de dados em tempo real, mas também gera novas oportunidades de negócios em setores como saúde, transporte, agricultura e manufatura), e da computação em nuvem (que propicia o armazenamento, processamento e compartilhamento de dados de forma ágil e escalável, facilitando a colaboração entre empresas, a oferta de serviços baseados em assinatura e o acesso remoto a recursos computacionais avançados).

Outros avanços consideráveis em áreas como *blockchain*, realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR), que têm criado novas experiências e modelos de negócios, prometem transformar os modos de interação entre os mundos digital e físico, permitindo lidar com transações financeiras e contratos inteligentes. Tais avanços, por sua vez, ensejam o reforço da proteção cibernética, propiciado por iniciativas globais para o combate de ameaças cibernéticas que reduzam os riscos associados à segurança de dados confidenciais, aumentando a confiança e credibilidade de parceiros e consumidores em relação aos serviços tecnológicos ofertados.

Cabe frisar que o estabelecimento de parcerias estratégicas globais que promovem colaboração em pesquisa, desenvolvimento, compartilhamento de conhecimentos e acesso a

mercados diversificados assume um papel igualmente importante na dinâmica referida, fomentando a construção de redes internacionais de inovação cujo objetivo é facilitar a troca de informações entre empresas, *startups* e centros de pesquisa, de modo a impulsionar o desenvolvimento conjunto em soluções disruptivas.

Como consequência, o ambiente regulatório tende a reduzir as barreiras burocráticas e aumentar a previsibilidade para operações globais, de modo a fazer com que os governos ao redor do mundo implementem políticas de incentivo à inovação, ofertando benefícios fiscais e apoio financeiro às empresas de tecnologia que almejam expandir suas operações para o âmbito internacional.

5.9.2 Cenário favorável

Este cenário, por sua vez, é configurado por um ambiente econômico controlado, constituído por elementos como regulamentação favorável, reputação consolidada das empresas, eficiência em infraestrutura e logística com foco em inovação e qualidade, formação de parcerias estratégicas, gestão de riscos e uma cultura organizacional integrada.

Sob esta perspectiva, a economia global demonstra uma tendência de crescimento moderado e consistente para a próxima década, com mercados-chave mantendo a estabilidade financeira em um ritmo gradual, de modo a controlar a volatilidade econômica e proporcionar um ambiente regulatório equilibrado, transparente e favorável para investimentos a longo prazo, suscitando políticas governamentais de incentivo e colaboração comercial internacional que facilitam a entrada e operação das empresas de tecnologia em outros territórios. Ao mesmo tempo, a situação tende a atrair novas alianças comerciais pautadas em objetivos mútuos e colaboração estratégica, estimulando as empresas a manterem o compromisso contínuo com a inovação e a adaptar-se às demandas específicas de cada mercado, oferecendo soluções de alta qualidade.

A infraestrutura de transporte, comunicação e tecnologia – bem como a logística para operações internacionais – se mostra imprescindível, e, por conseguinte, tende a continuar sendo constantemente aprimorada a fim de garantir máxima eficiência e satisfação aos clientes globais na entrega de serviços e suporte, o que se torna possível graças a cultura organizacional unificada e coesa das empresas, que, com base na comunicação eficaz entre equipes

internacionais, alinham seus valores, princípios e objetivos, de modo a fortalecer sua identidade corporativa e desempenho.

Concomitantemente, prevê-se a implementação de estratégias robustas de gestão de riscos, capazes de avaliar proativamente ameaças potenciais e desenvolver planos de contingência que possibilitem a continuidade dos negócios em circunstâncias adversas, minimizando os impactos das mesmas sobre suas estratégias de expansão.

Outros aspectos relevantes previstos concernem à ênfase em sustentabilidade, considerando a demanda crescente por conscientização global acerca de questões ambientais (que incentiva as empresas a priorizarem práticas mais sustentáveis); à responsabilidade social corporativa, que, ao mesmo tempo em que contribui para a construção de uma imagem positiva de suas marcas, fortalece ainda as relações com comunidades locais em mercados internacionais; e à adaptação cultural facilitada por intermédio de ferramentas avançadas de tradução e compreensão cultural, que auxiliam na superação de barreiras linguísticas e na adaptação de produtos e serviços.

5.9.3 Cenário desfavorável

O cenário desfavorável projetado para 2034 prevê uma série de desafios interconectados que restringem ou até mesmo inviabilizam o sucesso das iniciativas de diversificação geográfica das empresas de tecnologia, e enfrentá-los exige, para além da inovação tecnológica, colaboração global, resiliência empresarial, e a adoção de abordagens estratégicas e adaptativas que possibilitem sua superação.

No contexto tecnológico, propriamente, a emergência de tecnologias disruptivas alternativas, como *blockchain*, computação quântica e biotecnologia, desafia ainda mais a relevância de organizações tradicionais consolidadas, de modo a intensificar o clima de competição por participação de mercado. Essa evolução acelerada maximiza a demanda por profissionais altamente qualificados, mas a oferta pode não acompanhar o mesmo ritmo: existe a possibilidade de escassez de recursos tecnológicos, que, nesse caso, amplifica os desafios limitando a capacidade de inovação e adaptação das empresas de tecnologia às constantes mudanças do mercado, de modo a enfraquecer sua posição competitiva.

Por outro lado, à medida que tecnologias mais avançadas (como a IA e a automação) passam a ser adotadas para aumentar a eficiência e reduzir os custos operacionais, muitos trabalhadores podem ser substituídos por sistemas automatizados, desencadeando ondas de desemprego que, igualmente, representam desafios sociais e econômicos significativos, como por exemplo a instabilidade de demandas por produtos e serviços, que dificulta a previsão e o atendimento das empresas às necessidades do mercado global.

Em termos de concorrência, os problemas de propriedade intelectual, disputas legais relacionadas a patentes, direitos autorais e marcas registradas se intensificam no contexto, culminando em conflitos prolongados, custosos e prejudiciais à reputação da(s) empresa(s). Outro ponto relevante concerne aos riscos cibernéticos emergentes, que expressam uma ameaça crescente à segurança das operações empresariais tecnológicas: com o aumento da conectividade e da digitalização, os ataques direcionados tendem a se tornar mais sofisticados e difundidos, comprometendo dados sensíveis, sistemas de infraestrutura crítica e até mesmo a confiança dos consumidores nos produtos e serviços ofertados (nesse sentido, cabe ainda mencionar a ascensão de práticas como a sabotagem e a espionagem industrial, que minam a vantagem competitiva das organizações, levando a perdas financeiras substanciais).

No âmbito geopolítico, algumas tensões podem atingir níveis alarmantes, desencadeando o aumento das barreiras comerciais e medidas protecionistas entre as principais potências. Tais disputas, juntamente às tarifas elevadas e regulamentações restritivas, tornam a inserção em novos mercados extremamente dificultosa. Por fim, a instabilidade econômica global e a volatilidade do mercado financeiro também podem criar um ambiente de incertezas marcado pela redução do investimento estrangeiro, por flutuações cambiais e por crises financeiras regionais, que impossibilitam a previsão e a gestão eficiente de riscos e comprometem o sucesso das expansões almejadas pelas empresas de tecnologia.

5.9.4 Cenário catastrófico

No cenário catastrófico, a combinação de uma série de eventos e tendências desastrosas prevê, para a próxima década, um ambiente extremamente adverso e desafiador ao processo de internacionalização. Em termos ambientais, a ocorrência de desastres naturais como terremotos, furacões ou tsunamis, tem potencial suficiente para provocar danos generalizados e

irreversíveis à infraestrutura, interrompendo cadeias de suprimentos globais e afetando, por conseguinte, a produção e distribuição de produtos tecnológicos. Ademais, outros fatores como a extinção repentina de espécies (seja por catástrofes naturais, pandemias ou mudanças ambientais repentinas), mostram-se igualmente preocupantes, por sua capacidade de afetar ecossistemas vitais e comprometer a sustentabilidade a longo prazo.

A possibilidade de colapso global da infraestrutura tecnológica, seja devido a ataques cibernéticos em larga escala ou mesmo a falhas sistêmicas, constitui outro empecilho crítico, uma vez que pode vir a interromper as redes de comunicação e os serviços essenciais, paralisando as operações empresariais e afetando consideravelmente a conectividade global. Alterações abruptas nas políticas globais de privacidade, como a invalidação da criptografia, por exemplo, também se mostram capazes de minar a confiança dos consumidores, levando a uma retração no uso de serviços *online* que impactaria diretamente as empresas dependentes da coleta e processamento de dados.

Na esfera geopolítica, a possibilidade de ocorrência de conflitos drásticos – como guerras entre as grandes potências ou ainda o surgimento de novas alianças políticas – podem desencadear instabilidade global e incertezas mercadológicas, exacerbando as tensões comerciais e dificultando assim quaisquer iniciativas de expansão internacional por parte das empresas de tecnologia, que, sob tais circunstâncias, se veriam enredadas em disputas e restrições comerciais.

Ainda nesse sentido, pode-se mencionar o uso da IA em contextos militares, que já desperta preocupações políticas e éticas por seu potencial de impulsionar novas corridas armamentistas globais, com países competindo para desenvolver e implantar tecnologias avançadas de defesa, de modo a aumentar exponencialmente o risco de escalada de conflitos e tensões internacionais. Por fim, cabe citar, ainda que como possibilidade remota, que o avanço desenfreado da inteligência artificial pode chegar ao ponto crítico de torná-la autônoma e desvinculada de qualquer ética ou consideração humana, sendo capaz de assumir o controle de sistemas críticos e infraestruturas tecnológicas em todo o mundo, ou ainda de possibilitar o surgimento de superinteligências hostis que coloquem a humanidade em risco iminente de extinção, desencadeando uma corrida desesperada pela sobrevivência.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por novos mercados e oportunidades de expansão em regiões que demandam soluções inovadoras propiciadas pela diversificação de produtos e serviços permanece como força motriz dos processos de internacionalização experienciados por empresas do ramo tecnológico, que, ao longo dos anos, têm participado de transformações significativas moldadas tanto pelas mudanças abruptas ocorridas no cenário global, como pela evolução rápida e constante da própria indústria.

Nota-se, pois, que a dinâmica é, naturalmente, permeada por desafios diversos, exigindo abordagens empresariais estratégicas e adaptáveis em relação às preferências dos consumidores e às condições mercadológicas, além de um compromisso contínuo com a excelência e a responsabilidade corporativa – fatores que não apenas orientam o futuro do mercado global, mas contribuem ainda para um mundo mais conectado, inclusivo e sustentável.

Tomando como exemplo disso o estudo de caso analisado no decorrer desta pesquisa, observa-se que a Stefanini emergiu como protagonista no cenário internacional, aproveitando oportunidades ofertadas por parceiros estratégicos e enfrentando os desafios inerentes à sua expansão com agilidade. A trajetória da empresa reflete a interconexão dinâmica entre elementos internos e externos que influenciaram suas decisões, demonstrando uma motivação significativamente alavancada por alianças estratégicas em escala global, que, concomitantemente à realização prévia de análises mercadológicas profundas acerca de seus países anfitriões e à evolução constante de seus processos e serviços, a possibilitaram expandir-se rapidamente para o mercado externo, de modo a conquistar uma posição de destaque entre as multinacionais brasileiras.

Durante sua etapa inicial de expansão internacional, que se deu a partir do estabelecimento de uma subsidiária na Argentina (país com menor distância psíquica), o processo ocorreu em conformidade ao Modelo de Uppsala, tendo sido a escolha fortemente influenciada por fatores como a proximidade cultural, mercadológica, política e linguística. Já nas etapas seguintes, verificou-se a aplicação de algumas condicionantes do Paradigma Eclético que garantiram o sucesso das operações da companhia, como por exemplo a conexão com regiões de baixo custo, o estabelecimento de parcerias globais e a internalização de vantagens (sobre as quais as alianças supracitadas desempenharam um papel crucial).

O processo de internacionalização da organização revela, portanto, um panorama complexo e multifacetado que atesta não apenas a resiliência, mas também sua capacidade adaptativa diante dos desafios globais, ilustrando a importância de abordagens flexíveis e da capacidade de resposta a ambientes culturais, econômicos e regulatórios diversos por parte das empresas de tecnologia – o que enfatiza a necessidade premente de uma visão estratégica que supere o movimento de expansão geográfica, incorporando uma compreensão profunda das nuances locais.

A escolha do Método Godet enquanto ferramenta analítica demonstrou ser uma contribuição expressiva para a análise prospectiva da internacionalização empresarial, possibilitando a identificação de cenários alternativos para o horizonte temporal de 2024 a 2034, e, conseqüentemente, a avaliação de incertezas e a antecipação de possíveis obstáculos previstos para a próxima década; contudo, a complexidade inerente à dinâmica internacional sugere que, mesmo com abordagens metodológicas consistentes, a flexibilidade e a adaptabilidade continuam sendo virtudes cruciais para o sucesso global.

Em última análise, este estudo objetivou contribuir para o entendimento das oportunidades e desafios enfrentados por empresas brasileiras de tecnologia que buscam ampliar sua presença global, oferecendo uma base para a construção de estratégias consistentes e ajustáveis, ao mesmo tempo em que visou estimular futuras pesquisas para o aprimoramento de práticas gerenciais, promovendo uma perspectiva reflexiva e adaptativa acerca dos processos de internacionalização.

REFERÊNCIAS

5 PERGUNTAS para o CEO: Marco Stefanini, da Stefanini. Porta: It Forum, 2019.

Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/5-perguntas-ceo-marco-stefanini-stefanini/>. Acesso em: 17 fev. 2023.

ABRITTA, Luciana. **Grupo Stefanini consolida plataforma de marketing digital e mira na internacionalização**. Portal:SEGS, 2021. Disponível em: <https://www.segs.com.br/info-ti/289634-grupo-stefanini-consolida-plataforma-de-marketing-digital-e-mira-na-internacionalizacao>. Acesso em: 13 mar. 2023.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Sobre**. 2023

Disponível em: <https://www.abdi.com.br/sobre>. Acesso em: 07 jun. 2023.

ANDRADE, Raphael. **Grupo Stefanini adquire a integradora N1 IT**. Portal:IT Forum, 2020. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/grupo-stefanini-adquire-a-integradora-n1-it/>. Acesso em: 24 maio 2023.

AZEVEDO FILHO, Edson Terra; PERESTRELO, Margarida; MOLINA-PALMA, Manuel António. As descobertas do pré-sal e os desafios competitivos da indústria brasileira do setor de petróleo e gás: Uma abordagem prospectiva. **CIDADES**, n.31, p.85-98, 2015. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/10743>. Acesso em: 16 jul. 2023.

BANCO SANTANDER. **Conhecimento**. 2021. Disponível em:

<https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/empreendedorismo/presenca-no-exterior/>. Acesso em: 16 jan. 2022.

BRIGATTO, Gustavo. **Stefanini faz segunda aquisição no ano**. Portal: Apsis Consultoria Empresarial, 2023. Disponível em: <https://apsis.com.br/stefanini-faz-segunda-aquisicao-no-ano/>. Acesso em: 13 set. 2023.

BUTCHER, Isabel. **Grupo Stefanini prevê encerrar o ano com R\$7 bi de faturamento**. Portal:Mobile Time, 2023. Disponível em:

<https://www.mobiletime.com.br/noticias/23/10/2023/grupo-stefanini-preve-encerrar-o-ano-com-r-7-bi-de-faturamento/#:~:text=Somente%20em%202023%2C%20a%20multinacional,na%20Am%C3%A9rica%20Latina%20da%20Scala%2C>. Acesso em: 05 mar. 2024.

CAMILLO, Adriane Clementino; NAKAMURA, Emily Souza; FREITAS, Tiago Cybis de; BAPTISTA, José Abel de Andrade. Benefícios da internacionalização para as empresas brasileiras. In: FATECLOG, 12., Mogi das Cruzes, 2021. **Anais...** Mogi das Cruzes: FATEC, 2021. Disponível em: <https://fateclog.com.br/anais/2021/parte4/577-758-1-RV.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2023.

CARAM, Lucas. **Diretor da Stefanini fala sobre adoção de blockchain pela gigante de soluções digitais e diz que 'criptomoeda não é investimento'**. Portal:Cointelegraph Brasil, 2020. Disponível em: <https://br.cointelegraph.com/news/diretor-da-stefanini-fala-sobre-adoacao-de-blockchain-pela-empresa-e-diz-que-criptomoeda-nao-e-investimento>. Acesso em: 24 mar. 2023.

CARDOSO, Fabio. **Datastorm, criada pela Stefanini, oferece análise de Big Data para empresas.** Portal:Startupi, 2014. Disponível em: <https://startupi.com.br/stefanini-cria-datastorm-para-analise-de-big-data/#:~:text=Essa%20tend%C3%Aancia%20ajuda%20o%20novo,Big%20Data%20as%20a%20service>. Acesso em: 17 abr. 2023.

CASEIRO, L. C. Z. **Novas estratégias de internacionalização de empresas brasileiras: expansão geográfica, determinantes e alternativas de política industrial.** Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 217. 2013. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-29012014-104503/publico/2013_LuizCarlosZalafCaseiro.pdf. Acesso em: 12 mar. 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **As indústrias brasileiras precisam de políticas públicas que atendam exatamente suas necessidades.** Brasília, 2023a. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/mei/>. Acesso em: 03 jun. 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios,** Brasília, 2023b. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/assuntos-internacionais/como-participar/rede-brasileira-dos-centros-internacionais-de-negocios/>. Acesso em: 03 jun. 2023.

CYBER Defense é a evolução do conceito de Cyber Security, na opinião da Stefanini Rafael. Portal: Over BR, 2016. Disponível em: <https://overbr.com.br/artigos/cyber-defense-e-a-evolucao-do-conceito-de-cyber-security-na-opinio-da-stefanini-rafael>. Acesso em: 21 abr. 2023.

DE olho em data centers, Stefanini anuncia aquisição da TecCloud. Portal: IT Forum, 2019. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/de-olho-em-data-centers-stefanini-anuncia-aquisicao-da-tecloud/>. Acesso em: 02 maio 2023.

DRSKA, Moacir. **Stefanini acquire Top Systems e faz 7ª compra recente.** Portal: Apsis Consultoria Empresarial, 2023. Disponível em: <https://apsis.com.br/stefanini-acquire-top-systems-e-faz-7a-compra-recente/>. Acesso em: 14 abr. 2023.

DURANCE, Philippe; GODET, Michel. Scenario building: uses and abuses. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 77, p.1488-1492, 2010. Disponível em: <http://en.lapropective.fr/dyn/anglais/articles/scenario-building-tfsc-2010.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2023.

ECGLOBAL. **Marketing digital é uma das grandes apostas do Grupo Stefanini, que anuncia aquisição da Ecglobal,** 2022. Disponível em: <https://business.ecglobal.com/grandes-apostas-do-grpo-stefanini-que-anuncia-aquisicao-da-ecglobal/>. Acesso em: 06 jun. 2023.

ESTATÍSTICA SEGURA. **Quem somos.** 2017. Disponível em: http://www.estatisticasegura.com.br/#!/quem_somos. Acesso em: 29 abr. 2023.

FERREIRA, Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos *et al.* Um Estudo Bibliométrico da Contribuição de John Dunning na Pesquisa em Negócios Internacionais. **Revista Brasileira**

de Gestão de Negócios, São Paulo, 2013 Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/mG7n6dmtbBsvjqLZ4gTX4MC/#>. Acesso em: 16 abr. 2023.

FONSECA, Laís Sant'Anna; OLIVEIRA, Cristiano Manhães de; AZEVEDO FILHO, Edson Terra. A prospectiva estratégica e o método dos cenários de Godet: um mapeamento sistemático. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 38., Maceió, 16 - 19 de out. de 2018. Anais... Maceió:ABEPRO, 2018. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_264_515_35914.pdf. Acesso em: 12 abr. 2023.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. O ranking FDC de internacionalização das franquias brasileiras 2020-2021. 2022. Disponível em: <https://trajetoriasinternacionais.fdc.org.br/ranking-fdc-de-internacionalizacao-das-franquias-brasileiras-2020-2021/>. Acesso em: 23 jan. 2022.

FURTADO, Ronaldo André. Modelagem baseada em agente como ferramenta para análise de cenários prospectivos voltados ao planejamento estratégico militar. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTUDOS DE DEFESA – USP, 10., São Paulo, 02 - 05 set. 2018. **Anais...** São Paulo: USP, 2018. Disponível em: https://www.enabed2018.abedef.org/resources/anais/8/1535679892_ARQUIVO_10CongressoENABED-TCFurtado.pdf. Acesso em: 18 jul. 2023.

GODET, Michel, *et al.* A "Caixa de ferramentas" da prospectiva estratégica. **Cadernos do CEPES**, Lisboa, 1997. Disponível em: <https://www.institutobrasilrural.org.br/download/20080615095245.pdf>. Acesso em: 13 maio 2023.

GRUPO Stefanini compra Cobiscorp e acelera expansão internacional. Portal: TI Inside, 2022. Disponível em: <https://tiinside.com.br/06/01/2022/grupo-stefanini-compra-a-cobiscorp-e-acelera-expansao-internacional/>. Acesso em: 06 jun. 2023.

HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. Contexto da inteligência policial militar como espécie da inteligência de segurança pública no Brasil. **O Alferes**, Minas Gerais, v. 30, n. 77, p. 163-200, jul./ dez. 2020. Disponível em: <https://revista.policiamilitar.mg.gov.br/index.php/alferes/article/view/809>. Acesso em: 16 jul. 2023.

HONÓRIO, Luiz Carlos. Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, out., 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/5r46WjrzK5DdCHn5BvYknjn/?lang=pt>. Acesso em: 16 abr. 2023.

INTERNACIONALIZAÇÃO de empresas: por que o mercado americano é estratégico para empresas brasileiras. Portal:Amcham, 2023. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/blog/internacionalizacao-de-empresas>. Acesso em: 02 set. 2023.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan Eric. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009. Disponível em:

https://www.academia.edu/3110860/The_Uppsala_internationalization_process_model_revisited_From_liability_of_foreignness_to_liability_of_outsiderness. Acesso em: 26 maio 2023.

KIRCK, Gláucia Civa. **Stefanini**: maior alta em 6 anos. Portal: Baguete, 2008. Notícias. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/software/16/12/2008/stefanini-maior-alta-em-6-anos>. Acesso em: 22 abr. 2023.

MACHADO, Caroline Rosa, *et al.*, 2015. A internacionalização de empresas brasileiras do setor de software à luz da perspectiva co-evolucionária. In: SEMINÁRIO INSTITUCIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 20., Cruz Alta, 2015. **Anais...** Cruz Alta: UNICRUZ, 2015. Disponível em: <https://home.unicruz.edu.br/seminario/anais/anais-2015/XX%20SEMIN%C3%81RIO%20INTERINSTITUCIONAL%202015%20-%20ANAI/Graduacao/Graduacao%20-%20Resumo%20Expandido%20-%20Sociais%20e%20Humanidades/A%20INTERNACIONALIZACAO%20DE%20EMPRESAS%20BRASILEIRAS%20DO%20SETOR%20DE%20SOFTWARE%20A%20LUZ.pdf>. Acesso em: 18 maio. 2023.

MARINHO, Ana Paula Lopes; LIMA, Ana Carolline Barata de; OGASAVARA, Mario Henrique. A influência do uso de alianças estratégicas na internacionalização: um estudo de caso da Stefanini IT Solutions. In: SEMEAD, 20., São Paulo, 2017. **Anais...** São Paulo: USP, 2017. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1668.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MARTINS, Laura. **Grupo Stefanini terá R\$ 1 bilhão até 2026 para novas aquisições**. Portal: IT Forum, 2023. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/grupo-stefanini-1-bilhao-aquisicoes/>. Acesso em: 05 mar. 2024.

MERCOSUL. **Quem somos**, 2023. Disponível em: <https://www.mercosur.int/pt-br/quem-somos/em-poucas-palavras>. Acesso em: 03 jun. 2023.

MONTEIRO, João. **Grupo Stefanini adquire a consultoria para reforçar área de cibersegurança**. Portal: IP News, 2023. Disponível em: <https://ipnews.com.br/grupo-stefanini-adquire-a-consultoria-para-reforcar-area-de-ciberseguranca/>. Acesso em: 6 maio 2023.

MOREIRA, Lucas Silva. **Cenários como método de prospecção aberta colaborativa para MPME's**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual) – Instituto de Ciências Biológicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/33981/1/CEN%C3%81RIOS%20COMO%20M%C3%89TODO%20DE%20PROSPEC%C3%87%C3%83O%20ABERTA%20COLABORATIVA%20PARA%20MPMEs.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2023.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; NUNER, Rogério; PEREIRA, Maurício Fernandes. Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. **Faces R. Adm.**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 68-83, abr./jun. de 2008. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/117>. Acesso em: 12 abr. 2023.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; **Planejando por cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos**. 2004. 152. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação e Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 152. 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86852/206113.pdf?sequence>. Acesso em: 13 abr. 2023.

MURGI, R. **A internacionalização de empresas brasileiras na América do Sul: impactos da política externa recente e da integração regional**. 2014. 262 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/18c39c78-800a-4d60-9a96-80b1b5747f28/content>. Acesso em: 12 fev. 2023.

ORACLE. **Detalhes técnicos de desenvolvimento de aplicações Oracle**, 2023. Disponível em: <https://www.oracle.com/br/application-development/technologies/#:~:text=A%20Oracle%20oferece%20um%20conjunto,de%20tecnologia%20e%20sistema%20operacional>. Acesso em: 12 abr. 2023.

PARENTE, C. P.; CYRINO, A. B.; SPOHR, N.; VASCONCELOS, F. C.; Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies. **Business Horizons**, v. 56, n. 1, p. 453-463, 2013. Disponível em: https://www.academia.edu/14195528/Lessons_learned_from_Brazilian_multinationals_internationalization_strategies. Acesso em: 23 maio 2023.

PARRA, Marly. **Marco Stefanini, CEO Global do Grupo Stefanini, conta como mudou de carreira e fundou a multinacional, que fatura R\$5 bilhões por ano**. Portal:iHUB Lounge, 2022. Disponível em: <https://ihublounge.com.br/por-dentro-das-empresas/por-dentro-das-empresas-stefanini/>. Acesso em: 01 mar. 2023.

PICCHIAI, Djair; TEIXEIRA, Moacir José. As teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 19, n.3, p.23-41., 2018. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/93337>. Acesso em: 16 abr. 2023.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **O que é internacionalização**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-az/internacionalizacao/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o,e%20servi%C3%A7os%20em%20outros%20pa%C3%ADses>. Acesso em: 07 jun. 2023.

RENNER, Maurício. **Stefanini compra colombiana Sysman**. Portal:Baguete, 2016. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/17/02/2016/stefanini-compra-colombiana-sysman>. Acesso em: 17 abr. 2023.

RENNER, Maurício. **Stefanini compra Safeway**. Portal: Baguete, 2023. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/10/03/2023/stefanini-compra-safeway>. Acesso em: 25 maio 2023.

RODRIGUES, P. P. **O paradigma eclético de Dunning e a internacionalização de uma empresa brasileira de software**. 2010. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:
<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/2419/1/PPRodrigues.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2023.

ROSALES, Luana. **Stefanini compra Mozaiko**. Porta: Baguete, 2020. Disponível em:
<https://www.baguete.com.br/noticias/10/02/2020/stefanini-compra-mozaiko>. Acesso em: 02 maio 2023.

RUFINO, Italo. Glossário do empreendedor: o que é "Greenfield?". **Diário do Comércio**, São Paulo, 21 de out. de 2021. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/publicacao/s/glossario-do-empreendedor-o-que-e-greenfield>>. Acesso em: 12 abr. 2023.

RUZZIER, Mitja; HISRICH, Robert; ANTONCI, Bostjan. SME internationalization research: past, present, and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n.4, p. 476 - 497. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626000610705705/full/html>. Acesso em: 18 abr. 2023.

SANTOS, Camila Albuquerque Porfirio dos; WATANUKI, Hugo Martinelli; MORAES, Renato de Oliveira. O processo de internacionalização de empresas segundo o Modelo de Uppsala: um estudo de caso na indústria petroquímica brasileira. *In: ENEGEP – ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 37., 2017, Joinville. **Anais...** Joinville: Abepro, 2017. Disponível em:
https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_244_413_34558.pdf. Acesso em: 08 jun. 2023.

SILVA, Renata Céli Moreira da; CHAUVEL, Marie Agnes; BERTRAND, Hélène. Internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n.76, 2010. Disponível em:
https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/199/587. Acesso em: 13 abr. 2023.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILI, Renato Ribeiro. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, ago. 2012. Disponível em:
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p103/22544>. Acesso em: 26 abr. 2023.

SOUZA, Juliana Bittar. Planejamento de Cenários Prospectivos: Um breve debate sobre as abordagens existentes. *In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 12., São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo:USP, 2009. Disponível em:
https://www.academia.edu/8210728/PLANEJAMENTO_DE_CEN%C3%81RIOS_PROSPECTIVOS_UM_BREVE_DEBATE_SOBRE_AS_ABORDAGENS_METODOL%C3%93GICAS_EXISTENTES. Acesso em: 30 abr. 2023.

STAL, Eva; MORGANTI, Fabio. Multinacionais Brasileiras em Tecnologia de Informação: Produção de Software e Terceirização de Serviços. **Revista de Administração e Inovação**, v.8, n.4, p. 182-205, out. - dez. 2011. Disponível em:
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203916304557?ref=pdf_download&r=RR-2&rr=82bb748cedcda4f6. Acesso em :13 mar. 2022.

STEFANINI abre nova filial nos Estados Unidos. Portal: TI Inside, 2009. Disponível em: <https://tiinside.com.br/17/02/2009/stefanini-abre-nova-filial-nos-estados-unidos/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

STEFANINI adquire 70% da consultoria Estatística Segura. Portal: Isto é Dinheiro, 2018a. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/stefanini-adquire-70-da-consultoria-estatistica-segura/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

STEFANINI adquire RCG Staffing. Portal: Fusões e Aquisições, 2013. Disponível em: <https://fusoesaquisicoes.com/acontece-no-setor/stefanini-adquire-rcg-staffing/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

STEFANINI compra Orbital? Portal: Baguete, 2011. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/software/27/12/2011/stefanini-compra-orbital/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

STEFANINI conclui compra da norte-americana TechTeam. Portal: IT Forum, 2010. Disponível em: <https://itforum.com.br/noticias/stefanini-conclui-compra-da-norte-americana-techteam/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

STEFANINI deve crescer 24% em 2022. Portal: Money Report, 2022. Disponível em: <https://www.moneyreport.com.br/negocios/stefanini-deve-crescer-24-em-2022/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

STEFANINI fatura R\$5 bi, alta de 25%. Portal: Baguete, 2022. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/04/04/2022/stefanini-fatura-r-5-bi-alta-de-25/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

STEFANINI GROUP. **35 anos tornando o impensável possível.** 2022a. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/insights/artigos/tornando-o-impensavel-possivel>. Acesso em: 15 mar. 2023.

STEFANINI GROUP. **Cocriando Soluções Para Um Futuro Melhor.** 2023a. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/stefanini/sobre>. Acesso em: 28 fev. 2023.

STEFANINI GROUP. **Enfrentando os desafios da tecnologia com Hardware & Solutions.** 2021a. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/insights/artigos/enfrentando-os-desafios-da-tecnologia-com-hardware-solutions0>. Acesso em: 24 mar. 2023.

STEFANINI GROUP. **Explore Our Global Ecosystem.** 2023b. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/global>. Acesso em: 06 mar. 2023.

STEFANINI GROUP. **Gauge fecha 2023 com crescimento de 27%.** 2024. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/insights/gauge-fecha-2023-com-crescimento-de-27>. Acesso em: 5 mar. 2024.

STEFANINI GROUP. **Grupo Stefanini adquire NewM e amplia ofertas para o mercado de consórcio.** 2022b. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/insights/noticias/grupo-stefanini-adquire-newm-e-amplia-ofertas-para-o-mercado-de-consorcio>. Acesso em: 06 jun. 2023.

STEFANINI GROUP. **Grupo Stefanini prevê R\$ 1 bilhão de investimentos até 2026.** 2023c. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/insights/grupo-stefanini-preve-r-1-bilhao-de-investimentos-ate-2026>. Acesso em: 5 mar. 2024.

STEFANINI GROUP. **Scala, empresa do Grupo Stefanini, adquire a N1 IT, focada em soluções Microsoft, Adobe e Kaspersky.** 2020a. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/insights/noticias/scala-empresa-do-grupo-stefanini-adquire-a-n1-it>. Acesso em: 15 abr. 2023.

STEFANINI GROUP. **SCM, do Grupo Stefanini, mira no mercado de fintechs.** 2020b. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/insights/noticias/scm-do-grupo-stefanini-mira-no-mercado-de-fintechs>. Acesso em: 17 abr. 2023.

STEFANINI GROUP. **Stefanini adquire duas unidades da Diebold Nixdorf no Brasil.** 2020c. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/insights/noticias/stefanini-adquire-duas-unidades-da-diebold-nixdorf-no-brasil>. Acesso em: 24 maio 2023.

STEFANINI GROUP. **Stefanini adquire Holding Haus, dona da agência W3haus.** 2020d. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/insights/noticias/stefanini-adquire-holding-haus>. Acesso em: 02 maio 2023.

STEFANINI GROUP. **Stefanini adquire Intelligenti, startup do ramo jurídico.** 2019. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/insights/noticias/stefanini-adquire-intelligenti-startup-do-ramo-juridico>. Acesso em: 30 abr. 2023.

STEFANINI GROUP. **Topaz, do Grupo Stefanini, assume controle majoritário da CRK.** 2021b. Disponível em: <https://stefanini.com/pt-br/insights/noticias/topaz-do-grupo-stefanini-assume-controle-majoritario-crk>. Acesso em: 24 maio 2023.

STEFANINI IT conclui duas aquisições. Portal: Cliente SA, 2011. Disponível em: <https://www.clientesa.com.br/players/41677/stefanini-it-conclui-duas-aquisicoes/ler.aspx>. Acesso em: 13 abr. 2023.

STEFANINI IT Solution integra operações com a Callere e juntas criam a Stefanini Document Solutions. **Revista Cobertura**, São Paulo, 17 de jun. de 2009. Disponível em: http://wwwold.revistacobertura.com.br/lermais_materias.php?cd_materias=68920. Acesso em: 13 abr. 2023.

STEFANINI recorre à internacionalização para se manter no mercado. Portal: Fecomercio SP, 2018b. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/stefanini-recorre-a-internacionalizacao-para-se-manter-no-mercado>. Acesso em: 13 abr. 2023.

STEFANINI Scala adquire Estatística Segura. Portal: Fusões e Aquisições, 2018c. Disponível em: <https://fusoesaquisicoes.com/acontece-no-setor/stefanini-scala-adquire-estatistica/>. Acesso em: 13 abr. 2023.

STEFANINI Scala adquire startup na área de saúde. Portal: TI Inside, 2018d. Disponível em: <https://tiinside.com.br/14/05/2018/stefanini-scala-adquire-startup-na-area-de-saude/>. Acesso em: 13 abr. 2023.

TECCLOUD é adquirida por Stefanini. Portal: ERP, 2019. Disponível em: <https://portalerp.com/teccloud-e-adquirida-por-stefanini>. Acesso em: 13 abr. 2023.

TEIXEIRA, Moacir José *et al.* Contribuição das teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, Espírito Santo do Pinhal, v. 18, n. 22, 2018. Disponível em: <http://ferramentas.unipinhal.edu.br/racre/viewarticle.php?id=324>. Acesso em: 26 jun. 2023.

TER empresas em vários países torna a gestão mais complexa, mas é positivo em tempos de crise e qualifica a companhia, diz CEO da Stefanini. Portal:Isto é dinheiro, 2018. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/stefanini-ter-empresas-em-outros-paises-torna-a-gestao-mais-complexa/>. Acesso em: 17 fev. 2023.

TREVISAN, Leonardo. Internacionalização de empresas brasileiras: uma aplicação do "Modelo de Uppsala". **eGesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, Santos, v. 4, n. 2, abr.-jun., 2008, p. 163. Disponível em: <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/151.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2023.

UMA empresa de cada vez: os altos e baixos da internacionalização da Stefanini. Portal:Endeavor, 2016. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/internacionalizacao-stefanini/>. Acesso em 13 de mar. de 2023.